

Position Paper 2023

n.6

STAKEHOLDER ENGAGEMENT E INFRASTRUTTURE SOSTENIBILI

l'importanza del dialogo
con le comunità locali



ASSOCIAZIONE
INFRASTRUTTURE
SOSTENIBILI

Stakeholder engagement e infrastrutture sostenibili

l'importanza del dialogo con le comunità locali

INDICE

Premessa	5
Introduzione	6
Parte Prima: LO STAKEHOLDER ENGAGEMENT: UN NUOVO APPROCCIO	7
1. Introduzione alla Parte Prima	8
1.1 Una definizione	8
1.2 Lo scenario internazionale	9
1.3 Lo scenario nazionale	14
2 Dal Dibattito Pubblico all'Ecosistema partecipativo	16
2.1 Il percorso "virtuoso" dello Stakeholder Engagement	19
2.2 Lo Stakeholder Engagement e la condivisione del progetto: istruzioni applicative	26
2.2.1 <i>Il ruolo del Progettista</i>	30
2.2.2 <i>La fase di costruzione: la continuità informativa e delle relazioni con Stakeholder e territorio</i>	31
2.2.3 <i>La conclusione dell'opera e il piano di gestione: comunicazione e confronto</i>	32
3. Strumenti a supporto dello Stakeholder Engagement	33
3.1 Stakeholder Engagement e protocolli di sostenibilità	33
3.2 Trasformazione digitale e Digital Twin	37
3.2.1 <i>Digital Twin a supporto dello Stakeholder Engagement</i>	39
3.2.2 <i>S.E. in fase di progettazione e pianificazione</i>	41
3.2.3 <i>S.E. in fase di realizzazione</i>	41
3.2.4 <i>S.E. in fase di gestione e operatività</i>	42
3.2.5 <i>Cenni ad alcuni riferimenti internazionali</i>	43
Parte Seconda: IL DIBATTITO PUBBLICO	44
4. Introduzione alla Parte Seconda	45
5. Inquadramento generale e quadro normativo di riferimento	46
5.1 Le origini: il Débat Public francese	49
5.2 Quadro normativo italiano	49
5.3 Come funziona il Dibattito Pubblico	52
5.3.1 <i>La Commissione Nazionale del Dibattito Pubblico</i>	54
5.3.2 <i>Il Coordinatore del Dibattito Pubblico</i>	55
5.4 Il Nuovo Codice Appalti, Decreto Legislativo 36/2023	56
6. Stato dell'arte	58
6.1 Dibattiti Pubblici in corso	59
6.2 Dibattiti Pubblici terminati	60
7. Resoconto delle esperienze in corso	62
7.1 Punti di forza	62
7.2 Criticità	65

Parte Terza: PRATICARE LO STAKEHOLDER ENGAGEMENT	67
8. Introduzione alla Parte Terza	68
9. Stakeholder Engagement: i punti cardine	69
9.1 Caratteristiche	69
9.2 Individuazione degli Stakeholder	70
9.3 Consultazione delle parti interessate	72
9.3.1 <i>Pianificare in anticipo</i>	73
9.3.2 <i>Consultare secondo i principi base delle buone pratiche</i>	73
9.3.3 <i>Incorporare feedback</i>	74
9.3.4 <i>Documentare il processo e i risultati della consultazione</i>	74
9.3.5 <i>Fare rapporto</i>	75
9.4 Gestione del coinvolgimento	75
9.4.1 <i>Coordinare le attività e assegnare la responsabilità</i>	75
9.4.2 <i>Strutturare e formare il personale dedicato</i>	75
9.4.3 <i>Creare linee di reporting chiare tra la funzione di collegamento della comunità e l'alta dirigenza</i>	76
9.4.4 <i>Strategia comunicativa interna</i>	76
9.4.5 <i>Sviluppare e mantenere un database degli stakeholder</i>	76
9.4.6 <i>Mantenere il controllo dell'impegno di parti terze</i>	77
9.4.7 <i>Gestire la comunicazione da parte degli appaltatori</i>	77
9.4.8 <i>Tracciare i cambiamenti nella qualità delle relazioni con gli stakeholder</i>	77
9.5 Stakeholder e monitoraggio	77
9.5.1 <i>Monitoraggio e partecipazione</i>	78
9.5.2 <i>Strumenti di Monitoraggio con meccanismi di coinvolgimento digitali</i>	78
9.5.3 <i>I potenziali vantaggi del monitoraggio "esterno"</i>	80
9.5.4 <i>I rapporti con le parti interessate</i>	80
9.5.5 <i>Standard internazionali per la rendicontazione sul coinvolgimento degli stakeholder</i>	80
9.5.6 <i>Il rapporto di condivisione del percorso di condivisione</i>	81
9.5.7 <i>Vantaggi del rapporto di condivisione</i>	82
10. Il coinvolgimento degli Stakeholder nel progetto e nella gestione delle infrastrutture sostenibili	83
10.1 I punti cardine del "vademecum"	83
10.1.1 <i>Ideazione e programmazione dell'iniziativa</i>	83
10.1.2 <i>Studio di fattibilità</i>	83
10.1.3 <i>Costruzione</i>	84
10.1.4 <i>Gestione</i>	85
10.1.4 <i>Fine vita</i>	85
10.2 Ideazione e programma delle iniziative	86
APPENDICI	99
11 Introduzione alle Appendici	100
12. Infrastrutture, sviluppo territoriale e collaborazione tra pubblico e operatori privati	100
13. Modelli efficaci per lo Stakeholder Engagement	103
13.1 Il caso RFI	103
13.2 Il caso Autostrade per l'Italia	109
14. Lo Stakeholder Engagement e la sostenibilità	118
14.1 Esperienze concrete di Stakeholder engagement	119
Bibliografia	153
Gruppo di lavoro	156

Premessa

Un'infrastruttura è di per se un'opera complessa, sia essa una strada, una ferrovia o una rete idrica. Un'opera che ha sempre un impatto rilevante sul territorio e sul suo sistema economico e sociale. E di conseguenza sulla vita delle persone. Questa consapevolezza porta con sé la constatazione che la capacità di dialogare con le comunità locali produce effetti positivi sull'iter, altrettanto complesso, che caratterizza la realizzazione di una infrastruttura. Poter condividere i processi decisionali attinenti le scelte iniziali sull'utilità e il valore di un'opera di interesse pubblico e collettivo costituisce un fattore rilevante per una buona impostazione del processo decisionale e gestionale successivo, così come una trasparenza nella pianificazione che si consolida in una continuità di dialogo con gli stakeholder interessati. Continuità che deve proseguire nel confronto rispetto alle fasi della progettazione e della realizzazione e non deve interrompersi anche una volta completata l'opera e messa a disposizione del territorio. È intorno a questa visione di stakeholder Engagement che come AIS, con il contributo di decine di tecnici delle aziende associate, viene messo a disposizione delle committenze, delle stazioni appaltanti e dell'intera filiera delle infrastrutture uno strumento in cui a un approccio innovativo fortemente olistico e inclusivo si accompagna un vademecum, un insieme di "istruzioni per l'uso", in grado di accompagnare i diversi attori del processo infrastrutturale nelle diverse fasi del percorso dando concretezza a questo confronto e a questo dialogo ininterrotto. Con questo documento la nostra Associazione intende favorire un rafforzamento e un ampliamento delle modalità di confronto territoriale che vada oltre l'attuale normazione in materia di dibattito pubblico, collocando lo Stakeholder Engagement tra i capisaldi di un approccio ESG nell'ambito di una corretta e moderna visione di sostenibilità delle infrastrutture. Si tratta di un'impostazione che si inserisce pienamente nell'ambito della sostenibilità sociale intesa come attenzione massima alle esigenze dei diversi interessi espressi dal territorio così come delle peculiarità dell'articolata composizione dei soggetti presenti nella società civile. Lo Stakeholder Engagement inteso come un modo intelligente e coerente di risolvere le complesse problematiche di un processo infrastrutturale in una logica di razionalizzazione anche economica, ma anche come un elemento di arricchimento e di migliore messa a punto dello stesso progetto. Non va del resto sottovalutato che nel processo di realizzazione delle infrastrutture saper ascoltare significa anche ridurre tempi e costi.

Lorenzo Orsenigo

Presidente AIS Associazione Infrastrutture Sostenibili

Introduzione

Con la costituzione di questo gruppo di lavoro si intende contribuire a definire lo strumento dello Stakeholder Engagement rispetto a una infrastruttura, in modo da individuare le possibili modalità di attuazione e soprattutto i soggetti, sia istituzionali che privati, a cui è destinato, in modo che sia un vero e proprio strumento di governance da considerare nelle diverse fasi del processo decisionale per la programmazione, progettazione, costruzione e gestione dell'opera. In particolare, l'obiettivo è quello di considerare lo Stakeholder Engagement come un modo di relazionarsi in una logica di ascolto con le comunità locali e le diverse realtà che vi vivono ed operano, al fine di inquadrare gli interessi e le esigenze sociali ed ambientali alle quali, in modalità di equilibrio con gli interessi generali, la pianificazione ed il progetto specifico dell'infrastruttura possono dare delle risposte.

Il progetto di un'opera infrastrutturale che integra i contenuti che derivano dall'attività di Stakeholder Engagement risulta di fatto più rispondente ai criteri di sostenibilità ESG (Environmental, Social, Governance) che oggi le aziende pongono alla base della progettazione e che costituiscono i parametri di valutazione ed approvazione delle iniziative (ad esempio le procedure di V.I.A., le Linee Guida Operative per la valutazione delle opere pubbliche Settore Stradale 09-2022 del Ministero dei Trasporti, i protocolli internazionali di certificazione quali Envision, le Conferenze dei Servizi, i Criteri Minimi Ambientali, eccetera). L'attuazione dello Stakeholder Engagement rappresenta dunque uno strumento importante sia per le azioni di governo e pianificazione del territorio da parte delle istituzioni sia per la definizione di eventuali piani di sostenibilità relativi alle specifiche opere da parte degli operatori di settore.

Il Position Paper si compone di 3 parti:

1. **Una prima parte** volta a documentare lo Stakeholder Engagement come approccio metodologico e strumento di miglioramento potenziale dell'efficacia di una infrastruttura rispetto agli indirizzi della pianificazione ed ai bisogni delle comunità locali e dei territori coinvolti così come momento di confronto tra interessi generali e particolari, attingendo molto dalle esperienze maturate tra i soci. In questa parte verranno altresì evidenziate le potenzialità del metodo tenendo conto anche delle possibili criticità emerse dalle esperienze prese in esame.
2. **Una seconda parte** dedicata al contesto normativo con una particolare attenzione allo strumento del Dibattito Pubblico, con l'obiettivo di fornire suggerimenti e proposte di miglioramento in coerenza con l'approccio individuato e descritto nella prima parte.
3. **Una terza parte** caratterizzata da un vademecum operativo su come "praticare" lo Stakeholder Engagement.



Parte Prima

LO STAKEHOLDER ENGAGEMENT

UN NUOVO APPROCCIO

1. INTRODUZIONE ALLA PARTE PRIMA

1.1 Una definizione

Lo Stakeholder Engagement è un percorso di ascolto, dialogo, coinvolgimento e partecipazione tra i diversi portatori di interessi economici, sociali ed istituzionali, coinvolti nel processo di trasformazione del territorio attraverso la progettazione, realizzazione e gestione di una infrastruttura, il cui obiettivo è quello di contribuire alla capacità di soddisfare determinate esigenze della collettività. Esso può altresì costituire un interessante e prezioso indicatore nella valutazione della qualità delle relazioni e costituire uno strumento di monitoraggio delle politiche e strategie nell’ambito del raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità delle infrastrutture. Così come esso costituisce una grande opportunità di miglioramento e di messa a terra di soluzioni progettuali e funzionali grazie a contributi e a “punti di vista” in grado di arricchire e di far emergere aspetti e rilievi non emersi o non individuati ab origine o a livello di progettazione tecnica.

Alla luce delle esperienze acquisite in questi anni lo Stakeholder Engagement è da valutarsi positivamente soprattutto:

- come un utile strumento di informazione per la cittadinanza rispetto ai progetti;
- come efficace modalità per l’acquisizione di maggiori informazioni sul contesto territoriale, sociale ed ambientale, sulle iniziative già in corso o auspiccate dal territorio, che altrimenti non si sarebbero potute evidenziare e considerare nell’ambito della progettazione e degli accordi ad essa collegati;
- per la tempestiva individuazione di criticità che, una volta evidenziate, consentono di prevenire e mitigare eventuali problemi causati dal cantiere e dall’esercizio dell’infrastruttura;
- l’individuazione di opportunità per valorizzare i punti di forza del territorio e quindi creare valore condiviso per le comunità.

Viceversa, emergono una serie di criticità, soprattutto per quanto riguarda:

- le tempistiche da prevedere per attuare lo Stakeholder Engagement non sempre compatibili con i programmi di realizzazione;
- l’insufficienza di risorse finanziarie da dedicare alle attività di Stakeholder Engagement;
- la conflittualità nel confronto tra Stakeholder, proponenti e decisori;
- l’utilizzo di un linguaggio tecnico non sempre comprensibile da parte delle comunità;
- una generale percezione negativa dello strumento da parte degli Stakeholder che comunque ritengono di essere coinvolti su decisioni già prese in quanto spesso promosse dal proponente sulla base di ipotesi progettuali già impostate;

- una difficoltà ad acquisire risposte omogenee in aree di interesse del progetto molto estese;
- un livello a volte inadeguato delle competenze specifiche ad oggi presenti nelle organizzazioni interessate coinvolte;
- la capacità di gestire, selezionare e comunicare le istanze e gli spunti che realmente possono essere integrati nel progetto o nell'iniziativa;
- realizzare in modo coordinato iniziative già programmate che possono essere integrate nel progetto dell'infrastruttura ma a carico di soggetti diversi.

Lo Stakeholder Engagement, per contribuire a risolvere queste criticità, deve essere necessariamente un percorso ampio e completo, con modalità di svolgimento chiare affinché sia svolto in modo delineato e che dia la possibilità di verificare e di rendicontare i risultati rendendo esplicito il valore aggiunto che conferisce al progetto.

Il coinvolgimento attivo degli Stakeholder è dunque fondamentale durante tutto il processo per garantire che il progetto sia condiviso e rispondente alle aspettative della comunità e quindi per definire un eventuale piano di sostenibilità che in questo modo potrebbe essere delineato per la specifica opera.

1.2 Lo scenario internazionale

In Europa, lo Stakeholder Engagement è un approccio ampiamente utilizzato.

Secondo l'art. 11.3 del Trattato sull'Unione Europea¹ “la Commissione Europea deve effettuare ampie consultazioni con le parti interessate al fine di garantire la coerenza e la trasparenza delle azioni dell'Unione”; inoltre, nel Protocollo n. 2 sull'Applicazione dei principi di sussidiarietà e proporzionalità allegato al Trattato si stabilisce che “prima di proporre atti legislativi, la Commissione procede ad ampie consultazioni”.

Nel manuale “Better Regulation Guidelines” della Commissione Europea² vengono specificati n. 4 principi generali per le relazioni con gli Stakeholder:

- partecipazione: adottare un approccio inclusivo, consultando il maggior numero di persone possibile;
- apertura e responsabilità: rendere trasparente per i soggetti coinvolti e per il pubblico in generale, il processo di consultazione e il modo in cui esso ha influenzato le decisioni;
- efficacia: consultare in un momento in cui i pareri degli Stakeholder possono ancora fare la differenza, tenendo conto della proporzionalità e dei vincoli specifici;
- coerenza: garantire la coerenza (tra tutti i servizi) dei processi di consultazione, analisi, revisione e controllo di qualità.

¹ Commissione Europea, “Treaty on European Union”, October 2012.

² Commissione Europea, “Better Regulation Guidelines”, November 2021.

Questi principi sono integrati da cinque standard che tutte le consultazioni devono rispettare:

1. *Contenuto chiaro del processo di consultazione*: tutte le comunicazioni e lo stesso documento di consultazione devono essere chiari, concisi e includere tutte le informazioni necessarie per facilitare le risposte;
2. *Consultazione dei gruppi target*: nel definire i gruppi destinatari di un processo di consultazione, la Commissione deve garantire che tutte le parti interessate abbiano la possibilità di esprimere le proprie opinioni;
3. *Pubblicazione*: la Commissione deve garantire un'adeguata pubblicità di sensibilizzazione e adattare i propri canali di comunicazione per soddisfare le esigenze di tutti i destinatari. Senza escludere altri strumenti di comunicazione, le consultazioni dovrebbero essere pubblicate su Internet e annunciate presso un "punto unico di accesso";
4. *Limiti temporali di partecipazione*: la Commissione dovrebbe prevedere un tempo sufficiente per la pianificazione e le risposte agli inviti e ai contributi scritti;
5. *Riconoscimento dei Feedback*: la ricezione dei contributi deve essere riconosciuta e i contributi devono essere pubblicati.

Le parti interessate devono sempre essere consultate quando si prepara un'iniziativa legislativa o politica della Commissione o quando si esegue una valutazione o un controllo di idoneità e sulle comunicazioni che avviano un esercizio di consultazione o i Green Books.

In genere, il coinvolgimento delle parti interessate può avvenire durante l'intero ciclo politico. Tuttavia, le consultazioni formali delle parti interessate possono essere avviate solo per le iniziative che hanno ricevuto la convalida politica da parte del livello politico appropriato. Il processo di consultazione può essere suddiviso in n. 3 fasi.

La **prima fase** riguarda la *pianificazione della consultazione* degli Stakeholder e della strategia di consultazione: serve a definire gli scopi e gli obiettivi, a mappare i diversi portatori di interesse, a determinare i metodi e gli strumenti e ad assicurare l'accessibilità.

La **seconda fase** ruota attorno allo *svolgimento dell'attività di consultazione*: sono comprese le attività di comunicazione e annuncio, la consultazione vera e propria, l'informazione sui contributi, l'analisi del loro contenuto.

Infine, la **terza fase** prevede di informare sul processo decisionale e *fornire feedback*.

La seguente tabella³ illustra le tempistiche per la consultazione e i feedback:

TIMEFRAMES FOR CONSULTING AND FEEDBACK		
Internet-based public consultation	How long?	When?
<i>Initiatives with impact assessment Evaluations and fitness checks, where relevant</i>	<i>minimum 12 weeks⁶⁰</i>	<i>Decided case by case</i>
<i>Consultative communications Green Paper</i>		<i>After adoption by Commission</i>
Stakeholders must be able to give feedback on:	How long?	When?
<i>“Call for evidence” for impact assessments, fitness checks and evaluation (where relevant)</i>	<i>12 weeks⁶⁰</i>	<i>After publication</i>
<i>“Call for evidence” documents for initiatives, non-accompanied by a public consultation</i>	<i>4 weeks</i>	<i>After publication</i>
<i>Draft delegated acts⁶²</i>	<i>4 weeks</i>	<i>After interservice consultation</i>
<i>Draft implementing acts</i>	<i>4 weeks</i>	<i>After interservice consultation and before Comitology Committee vote</i>
<i>Legislative proposals adopted by the College and, where applicable, the accompanying impact assessments</i>	<i>8 weeks</i>	<i>After adoption by Commission and publication of all language versions of the document</i>

fig. 1. Tempistiche per la consultazione e feedback

Prendiamo come esempio la politica normativa in Europa: il rapporto di OECD del 2019 “Better Regulation Practices across the European Union⁴”, che analizza l’applicazione degli strumenti di gestione normativa di tutti i 28 Stati membri dell’UE alle leggi e ai regolamenti prodotti nell’UE, sottolinea l’importanza di coinvolgere tutte le parti interessate, compresi i cittadini, nello sviluppo di nuove leggi: ciò porta non solo ad una maggiore comprensione del loro funzionamento, ma anche a maggior impegno nel rispettarle e maggior fiducia nel governo.

Negli ultimi anni la Commissione Europea si è impegnata molto per migliorare il dialogo con gli Stakeholder, attraverso il portale online “Have Your Say”/”Dì La Tua⁵”, adottando un approccio strutturato per informare il pubblico sulle attività di consultazione e per coinvolgere i membri del pubblico interessati durante l’intero processo di sviluppo delle politiche, dalla fase iniziale a quella finale: tuttavia, al momento la fase iniziale, in cui valutano le diverse opzioni praticabili, risulta meno sviluppata rispetto alla fase finale, in cui è già stata identificata una soluzione preferita⁶. Gli Stakeholder, inoltre, spesso non vengono informati su come hanno contribuito e su quanto hanno inciso nelle decisioni finali: ciò fa sì che gli Stakeholder non si sentano

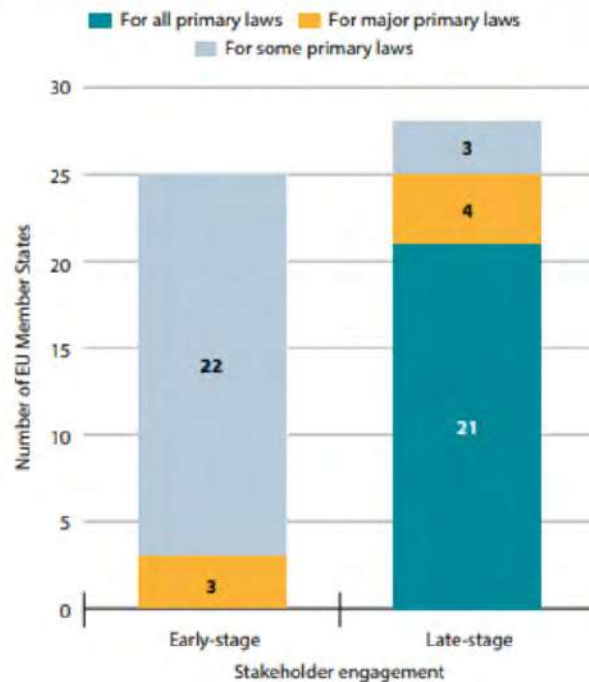
³ Commissione Europea, *Better Regulation Guidelines*, November 2021, pag. 20.

⁴ OECD, *Better Regulation Practices across the European Union*, 2019, OECD Publishing, Paris.

⁵ Commissione Europea, *Have Your Say*, https://ec.europa.eu/info/law/better-regulation/have-your-say_it

⁶ OECD, *Better Regulation cit.*, 2019, OECD Publishing, Paris.

veramente coinvolti nel processo, incidendo negativamente sulla fiducia nelle decisioni prese e, in generale, nell'Istituzione. La figura successiva⁷ illustra, per i diversi Stati membri, il livello di Stakeholder Engagement nella fase iniziale e nella fase finale del procedimento decisionale normativo: la fase iniziale risulta essere meno sviluppata rispetto a quella finale.



Note: Data is based on 28 EU Member States.
 Source: OECD Indicators of Regulatory Policy and Governance (IRG) 2018, <http://oe.cd/irreg>.

fig.2 Stakeholder Engagement nel procedimento decisionale normativo negli Stati membri dell'UE

Rispetto alla maggior parte dei Paesi dell'Unione Europea, la Commissione ha adottato un sistema di coinvolgimento e di valutazione più avanzato e strutturato. Infatti, il report 2019 dell'OECD ha analizzato l'applicazione dello Stakeholder Engagement sulla legislazione - primaria e subordinata - nei diversi paesi membri dell'Unione Europea: la consultazione sulle leggi primarie è molto più ampia rispetto a quelle subordinate. L'Italia si trova al di sopra della media degli Stati Europei, accanto a Bulgaria e Paesi Bassi, ma al di sotto della media dell'Unione Europea.

Gli Stati membri e l'Unione Europea devono verificare costantemente se le normative proposte funzionano nella pratica. Tuttavia, la maggior parte dei Paesi dell'Unione Europea disciplina ancora "alla cieca" e non valuta sistematicamente le normative esistenti, ma soprattutto non valuta il raggiungimento degli obiettivi normativi, fondamentale per determinare se una legge è adeguata o meno.

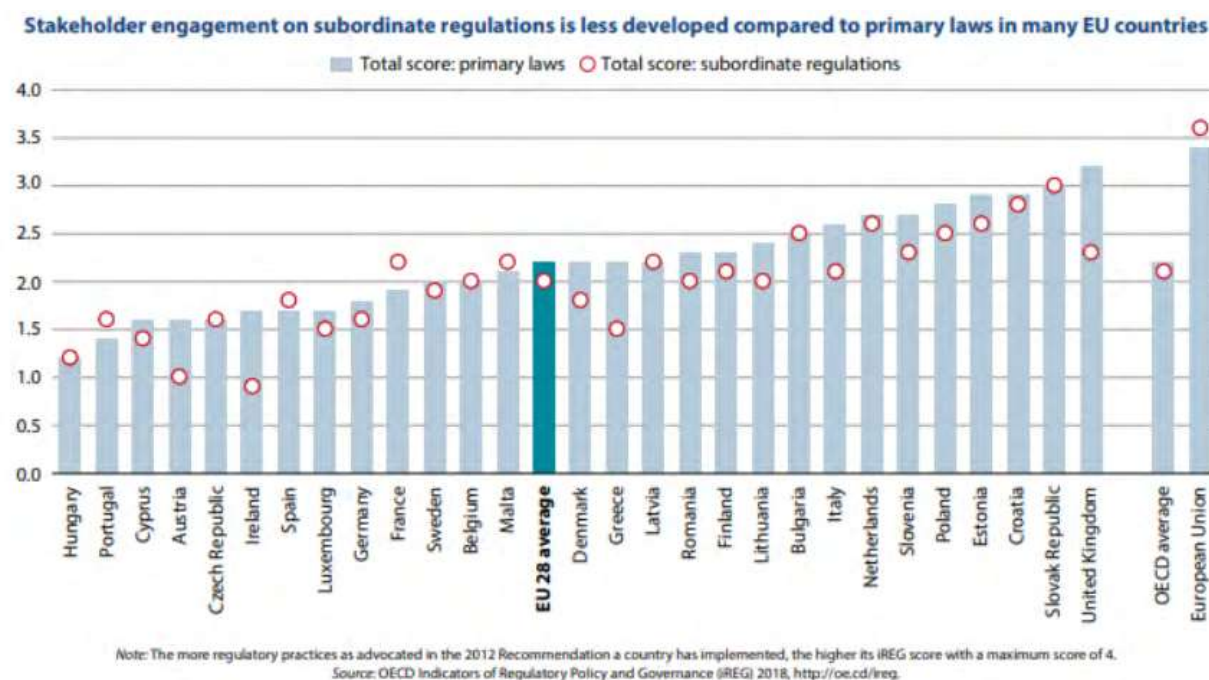


fig.3 Stakeholder Engagement su normative minori negli Stati membri dell'UE

Per quanto invece riguarda lo scenario internazionale, prendiamo come modello la Banca Mondiale, il cui impegno con gli Stakeholder è stato nel tempo fonte di soluzioni innovative rispetto alle esigenze e alle sfide dello sviluppo dei vari paesi: il Gruppo della Banca Mondiale (WBG) coinvolge le parti interessate attraverso una varietà di consultazioni, piattaforme e canali. +Un documento ritenuto strategico è l'ESS10: Stakeholder Engagement and Information Disclosure⁸ che definisce le linee guida per il Borrower (Mutuatario) sull'applicazione delle norme ambientali e standard sociali di riferimento che fanno parte del quadro ambientale e sociale 2016 della Banca Mondiale.

L'ESS10 riconosce l'importanza di un impegno aperto e trasparente tra il Mutuatario e le parti interessate del progetto come elemento essenziale della buona prassi internazionale, poiché un efficace Stakeholder Engagement può migliorare la sostenibilità ambientale e sociale dei progetti, valorizzare l'accettazione del progetto e dare un contributo significativo alla progettazione e all'implementazione di un progetto di successo.

Il Mutuatario deve divulgare le informazioni sul progetto per consentire alle parti interessate di comprendere i rischi e gli impatti del progetto e le potenziali opportunità, fornendo alle parti interessate l'accesso alle seguenti informazioni:

- Lo scopo, la natura e la portata del progetto;
- La durata delle attività del progetto proposto;
- Potenziali rischi e impatti del progetto sulle comunità locali e le proposte per mitigarli,

⁸ World Bank, ESS10: Stakeholder Engagement and Information Disclosure, June 2018.

evidenziando potenziali rischi e impatti che potrebbero colpire in modo sproporzionato gruppi vulnerabili e svantaggiati e descrivendo le misure differenziate adottate per evitarli e minimizzarli;

- Il processo di coinvolgimento degli Stakeholder proposto che evidenzia i modi in cui gli Stakeholder possono partecipare;
- L'ora e il luogo di eventuali riunioni di consultazione pubblica proposte e il processo mediante il quale le riunioni saranno notificate, riassunte e riportate;
- Il processo e i mezzi con cui i reclami possono essere sollevati e saranno affrontati.

Il Mutuatario deve continuare a impegnarsi e a fornire informazioni alle parti interessate del progetto e ad altre parti interessate per tutto il ciclo di vita del progetto, in modo adeguato alla natura dei loro interessi e ai potenziali rischi e impatti ambientali e sociali del progetto, nonché rispondere tempestivamente alle preoccupazioni e alle lamentele delle parti interessate dal progetto relative alle prestazioni ambientali e sociali del progetto.

A tal fine, deve proporre e attuare un meccanismo di reclamo per ricevere e facilitare la risoluzione di tali reclami.

1.3 Lo scenario nazionale

Non essendo un processo strutturato e, come indicato nel presente Position Paper, un procedimento in fase di sviluppo e definizione, non è possibile riscontrare esperienze organiche e omogenee. Esiste attualmente una vasta gamma di esperienze spesso legate a programmi di finanziamento o a esigenze e obblighi pianificatori nel cui ambito si verificano percorsi di confronto con le comunità locali e con gli Stakeholder da parte degli enti territoriali competenti. A ciò si aggiungono le esperienze da parte di alcune importanti stazioni appaltanti chiamate a gestire direttamente il confronto con gli Stakeholder nell'ambito del "Dibattito Pubblico" nonché attraverso specifiche iniziative. Qui si collocano ad esempio i laboratori di co-progettazione in cui vengono coinvolti enti territoriali e Comunità con l'obiettivo di sviluppare soluzioni concrete che possano rispondere alle esigenze degli Stakeholder e costruire sinergicamente uno scenario di interventi integrati per lo sviluppo sostenibile del territorio. Ulteriori esempi si hanno nell'ambito della pianificazione triennale delle amministrazioni locali, della pianificazione strategica delle città metropolitane o attraverso gli accordi tra il MIT e il gruppo FS.

Anche in questo ambito, come avvenuto in precedenza con altri gruppi di lavoro nell'affrontare il tema dello Stakeholder Engagement si è partiti acquisendo da parte dei soci di AIS sulla base di una scheda più informazioni possibili sulle esperienze realizzate. Ed è sulla base di esse (integralmente riportate in appendice) che è possibile delineare un quadro seppure parziale di come attualmente si concretizzino da parte della filiera modalità e percorsi riconducibili in qualche modo allo Stakeholder Engagement così come viene definito e condiviso in questo position paper.

Dalle schede emerge che lo strumento viene utilizzato maggiormente all'estero di quanto non avvenga in Italia e, seppur consapevoli che si tratti di uno strumento di dialogo e di confronto che deve riguardare l'intero processo relativo ad una infrastruttura, spesso non viene attuato. Si tratta di un approccio che invece si riscontra in altri Paesi europei. Va altresì detto che un contributo importante potrebbe arrivare dalla diffusione di protocolli di sostenibilità nei quali lo Stakeholder Engagement costituisce un elemento molto rilevante rispetto ai risultati da acquisire. Del resto, siamo di fronte a uno strumento che si colloca pienamente nell'ambito degli obiettivi di sostenibilità sociale, integrandosi altresì con aspetti ambientali e soprattutto economici, consentendo attraverso un continuo processo di verifica e di condivisione di impattare positivamente rispetto ai tempi di attuazione e quindi con effetti positivi in termini di contenimento dei costi.

Dalle esperienze raccolte è stato possibile evidenziare alcuni aspetti dello Stakeholder Engagement soprattutto per quanto riguarda le fasi di condivisione della progettazione, finalizzate alla valutazione delle alternative progettuali così come ai danni e alle relative misure di mitigazione. Egualmente un valore specifico si è riscontrato, soprattutto relativamente ad opere realizzate all'estero durante la fase di cantierizzazione. Ciò non toglie che vi siano esperienze di confronto nella fase di individuazione e verifica delle esigenze di una comunità o di realtà sociali collegate all'inserimento di un progetto a livello di pianificazione territoriale.

Nelle diverse fasi del processo di coinvolgimento e di dialogo relativamente a una infrastruttura il confronto ha riguardato un'ampia gamma di Stakeholder, da gruppi di cittadini e associazioni di vario genere ad Enti pubblici nazionali regionali e locali, così come specifiche Autorità di controllo, associazioni imprenditoriali e sindacali, università, istituti di ricerca e i media. Va detto che soltanto in alcuni casi si è fatto ricorso alla costruzione di una vera e propria mappa degli Stakeholder.

Per quanto riguarda le modalità con cui si è concretizzata l'attività di Stakeholder Engagement relativamente alla fase di ascolto e di acquisizione delle informazioni e delle opinioni si è fatto ricorso a diversi strumenti, dai questionari alle interviste, a workshop e training session. In fase di progetto si sono organizzati degli Open day, così come incontri tecnici e sopralluoghi ai quali sono state affiancate iniziative di informazione strutturata mettendo a disposizione una varietà di materiali per favorire la conoscenza dell'iniziativa e del progetto, a partire da siti web integrati in alcuni casi con la creazione di osservatori dedicati dove è possibile consultare, oltre ai diversi livelli progettuali, anche linee guida o manuali illustrativi delle diverse fasi successive, diverse tipologie di monitoraggio, fino a protocolli per la richiesta di risarcimento danni o procedure di risposta ad eventuali reclami. Sono stati aperti sportelli informativi, prodotte Newsletter periodiche e nella fase di cantierizzazione allestite mostre, organizzate visite guidate.

L'introduzione nel quadro normativo nazionale del "dibattito pubblico" ha sicuramente contribuito a sistematizzare alcuni aspetti relativamente alla fase di confronto sul progetto favorendo soprattutto da parte delle principali stazioni appaltanti coinvolte la messa a punto di modelli esperienziali innovativi, di cui si dà testimonianza per quanto riguarda RFI e ASPI in appendice.

2. DAL DIBATTITO PUBBLICO ALL'ECOSISTEMA PARTECIPATIVO

Ad oggi, **l'attività di Dibattito Pubblico** "... si avvia con la presentazione e la contestuale pubblicazione sul sito dell'amministrazione aggiudicatrice o dell'ente aggiudicatore del dossier di progetto dell'opera⁹..." - ovvero i progetti di fattibilità delle alternative progettuali - **ed è un processo teso ad informare il pubblico e stimolare partecipazione e confronto.**

Generalmente, quindi, la fase di coinvolgimento pubblico avviene a valle della fase di definizione della Visione e Pianificazione Strategica – ha un approccio top-down, talvolta conflittuale, con conseguenze negative sull'avanzamento dell'iniziativa – ed ha la finalità principale di creare consenso su una delle alternative progettuali già preventivamente individuate. Pur riconoscendone finalità, utilità e importanza, l'attività di Dibattito Pubblico così strutturata sembra essere tuttavia riduttiva e non consentire di cogliere l'occasione più preziosa di individuare e mettere a "fattor comune" le conoscenze, le risorse e le "energie" positive degli Stakeholder. In sintesi, e forse in modo provocativo ma costruttivo, con questa modalità di Dibattito Pubblico stiamo sprecoando l'opportunità di attivare le intelligenze diffuse e sempre presenti nelle comunità locali.

Se opportunamente riconfigurata anche a livello istituzionale, l'attività di Dibattito Pubblico può contribuire significativamente a superare le sfide e creare valore dalle opportunità che caratterizzano l'attuale contesto di riferimento per il settore infrastrutture.

A tal fine, occorre adottare un nuovo approccio, passare dal Dibattito Pubblico, come oggi definito dalla norma, allo "Stakeholder Engagement" e quindi alla creazione di un "Ecosistema partecipativo" di soggetti pubblici e privati avente l'obiettivo comune di creare valore condiviso, "esponenziale" e sostenibile nel lungo termine, e che pertanto sia alla base della pianificazione territoriale da parte degli Enti preposti che governano il territorio.

Ad essi spetta il compito di "governare il processo", coinvolgendo gli attori privati e pubblici che fanno parte integrante dell'ecosistema partecipativo, regolandone l'operato e garantendo la continuità del dialogo con le comunità locali e con gli Stakeholder e condividendo le scelte economiche di sostenibilità. Ciò vale anche per i ministeri competenti nel caso di opere di impatto nazionale. Questo "Ecosistema partecipativo" dovrebbe essere creato già nella fase iniziale di definizione dei bisogni, delle aspettative ed opportunità e dovrebbe contribuire tra l'altro a raggiungere i seguenti obiettivi:

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

Nella fase iniziale di una iniziativa infrastrutturale, al fine di perseguire gli obiettivi sopraelencati, dovrebbero essere svolte tre attività cruciali per il buon esito della stessa, e nello specifico:

- Mappatura del contesto di riferimento;
- Definizione della Visione;
- Ingaggio degli Stakeholder e costruzione dell’Ecosistema.

Le singole fattibilità delle alternative progettuali potranno in questo modo essere sviluppate successivamente, sulla base delle risultanze emerse da queste attività.

Mappatura del contesto di riferimento

È l’attività di navigazione, scoperta e creazione di un “quadro” dettagliato delle molteplici dimensioni del contesto di riferimento dell’iniziativa; è una fase di ricerca, analisi di dati ed informazioni relativi al contesto fisico, culturale, storico, sociale ed economico, nonché di ascolto delle comunità, degli Stakeholder e dei “clienti” utilizzatori. È importante evitare la trappola dell’“asimmetria della conoscenza”, ossia focalizzarsi prevalentemente sugli aspetti tecnici e “materiali” dedicando tempo e risorse insufficienti agli aspetti immateriali. Dobbiamo prestare la medesima attenzione agli aspetti “immateriali” culturali, sociali ed economici ed evitare di rimanere “ostaggio” di presupposti o convinzioni consolidate dal tempo. In alcuni casi, i vincoli, le difficoltà, la carenza di risorse e le avversità possono essere una forza trainante e diventare opportunità. La Mappatura è un processo dinamico e continuo per comprendere il tessuto delle comunità, identificare le risorse e le energie nascoste, i punti di forza unici ed i vantaggi competitivi di un contesto, ma anche le motivazioni, i bisogni, le lacune, le disuguaglianze e le debolezze, che possono offrire solide basi per la creazione di una Visione forte.

Questa fase consente anche al soggetto proponente di acquisire conoscenze approfondite e quindi potersi posizionare come soggetto competente, professionale, ed interloquire “alla pari” in modo costruttivo con tutti gli Stakeholder.

Definizione della Visione

È un'attività creativa che sfrutta le opportunità identificate nel processo di Mappatura per immaginare un futuro per le comunità che generi benefici tangibili per tutti. È un sogno che ispira, crea energia positiva e per il quale tutti gli Stakeholder si impegnano con passione. La Visione non è una "illuminazione" improvvisa ma piuttosto il risultato di un processo collaborativo e iterativo, che coinvolge menti diverse, nonché di "scoperta" incentrata sulle persone. Le Visioni più forti sono semplici, chiare, ambiziose, ma realizzabili e sostenibili. Sono autentiche, hanno uno scopo e sono radicate nella storia, nell'identità e nella cultura locale. Alcune grandi visioni sono trasformative e creano il futuro (piuttosto che estrapolarlo dal passato) e hanno il potere di generare un valore condiviso esponenziale per una comunità.

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

Ingaggio degli Stakeholder e costruzione dell'Ecosistema

È l'attività di scouting e di identificazione degli Stakeholder (compresi eventuali partner all'interno e all'esterno del contesto di riferimento) e di costruzione di coalizioni basate sulla condivisione di intenti (*shared purpose*) e sulla fiducia reciproca. In questa fase si "utilizza" la visione forte per presentare l'iniziativa, comunicare i benefici e quindi individuare quei soggetti che la condividono e sono disposti a collaborare per realizzarla. Bisogna evitare di aspettare la predisposizione dei progetti prima di iniziare a costruire l'Ecosistema. Questa attività deve essere svolta nelle prime fasi del processo, perché se non si riesce a coinvolgere Stakeholder e partner di eccellenza significa che forse c'è qualcosa di sbagliato nella visione. La natura delle relazioni tra le varie parti pubbliche e private evolve: da una consultazione di base della comunità finalizzata alla costruzione del consenso, l'ambizione è quella di mobilitare le energie e portare la comunità a bordo come partner. Dai negoziati conflittuali tra pubblico e privato, l'ambizione è quella di creare partenariati collaborativi. Tutte le parti devono pensare e lavorare in modo diverso. Le relazioni "commerciali" basate principalmente sulla convenienza economica o quelle determinate solo da motivazioni amministrative non sono sufficienti.

La costruzione di un Ecosistema di Stakeholder e partner resiliente e sostenibile nel lungo periodo richiede che tutte le parti condividano motivazioni autentiche ed obiettivi ambiziosi. C'è un reale bisogno di costruire connessioni emotive tra le persone e tra le persone e i luoghi.

Per realizzare con successo iniziative infrastrutturali complesse è essenziale creare un efficiente Ecosistema di Stakeholder e partner, mobilitare le energie del territorio, unire le forze e mettere insieme il know-how, le risorse e i talenti necessari per progettare strategie innovative e, infine, realizzare la Visione. Il processo di Stakeholder Engagement può essere riconfigurato e finalizzato al raggiungimento di obiettivi superiori e non limitato alla creazione di consenso. Lo Stakeholder Engagement può contribuire a creare le condizioni favorevoli per l'attrazione di investimenti e la realizzazione delle opere in tempi certi. Infine, facendo leva sulla conoscenza approfondita del contesto e la partecipazione collaborativa degli Stakeholder è possibile attivare sinergie virtuose tra iniziative diverse e quindi creare maggior valore condiviso in termini di migliore qualità della vita, opportunità per le persone e ricostruzione degli ambienti naturali.

2.1 Il percorso “virtuoso” dello Stakeholder Engagement

Il punto da cui partire è che lo **Stakeholder Engagement costituisce uno straordinario strumento di applicazione della democrazia partecipativa**. Alla sua origine vi è un cambiamento di paradigma rispetto al modo tradizionale e prevalente di guardare ai processi decisionali di trasformazione del territorio. Soprattutto per tre motivi: *per il ruolo centrale affidato agli interessi e alle esigenze della collettività; per l'importanza data all'ascolto e al dialogo tra i diversi soggetti coinvolti; per la continuità delle relazioni lungo l'intero percorso caratterizzante il ciclo di vita di un'opera pubblica*. Questa visione deve riguardare l'intero processo decisionale, progettuale, realizzativo e gestionale di una infrastruttura, per gli impatti ambientali, sociali ed economici che essa determina su un determinato territorio, sulle relazioni e sulla vita delle persone e delle comunità locali.

Un approccio corretto allo Stakeholder Engagement deve tenere sempre presenti questi aspetti. E una particolare attenzione va prestata alle modalità con cui si genera un'iniziativa infrastrutturale e come questa viene condotta e portata a termine, lungo un percorso che coinvolge il numero maggiore possibile di soggetti interessati in ogni fase, che dall'idea conduce fino alla messa in esercizio dell'opera.

Alla base del percorso vi è di fatto un “contratto” sociale che nel momento in cui ha inizio viene sottoscritto tra gli Stakeholder, i decisori e i soggetti chiamati a gestirlo e in cui vengono puntualmente specificati i relativi compiti.

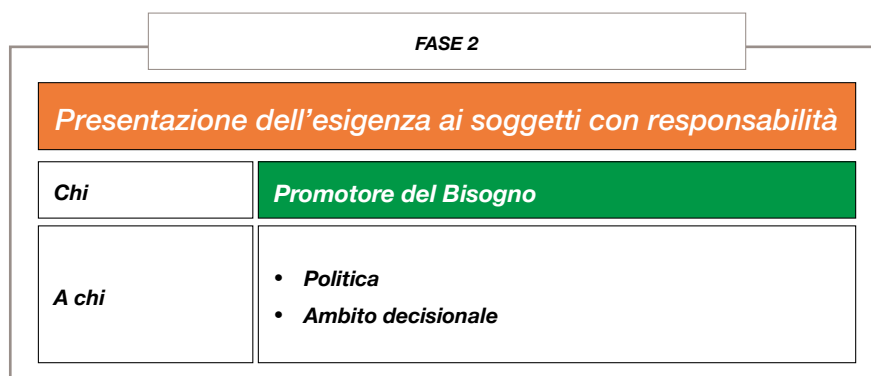
L'origine dell'iniziativa nel campo delle infrastrutture è decisamente variegata e connessa ad una molteplicità di fattori che vanno dalle esigenze locali a progetti riguardanti lo sviluppo

economico con effetti che possono travalicare la dimensione territoriale per assumere una rilevanza anche nazionale. Alla loro base, comunque, vi è un elemento comune: il *manifestarsi di un'esigenza*. Da qui prende avvio un percorso di Stakeholder Engagement e ad attivarlo è il **“Promotore del bisogno”**. Siamo di fronte a un portatore di interessi che pone alla collettività e ai decisori un'istanza. A chi si rivolge e con chi è destinato a confrontarsi? Innanzitutto, con la collettività locale, ma anche con chi ha le responsabilità di gestire il territorio applicando regole e norme e che è depositario delle risorse necessarie per sostenere i costi di realizzazione dell'opera, così come con coloro che ne saranno i gestori. L'emersione di un'esigenza è destinata ad essere oggetto di confronto e di verifica secondo la metodologia dell'Ecosistema partecipativo per poi trovare una collocazione in termini di pianificazione, sia essa da parte di un ente territoriale o di un soggetto diverso a dimensione nazionale (ad esempio il gruppo FS attraverso gli accordi quadro con il Ministero delle infrastrutture).

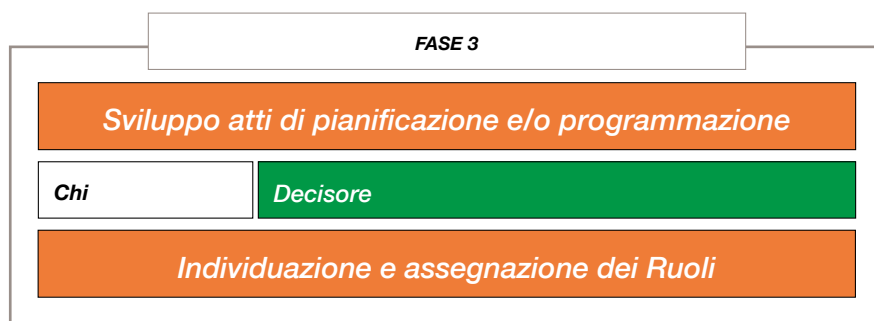
Fase 1. Il *Promotore del bisogno* può essere un attore specifico della comunità, un responsabile di una attività sul territorio, un ente locale o un soggetto economico pubblico o privato. Potrebbe essere un distretto scolastico con un edificio che affaccia su un'arteria viaria e che ha necessità di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



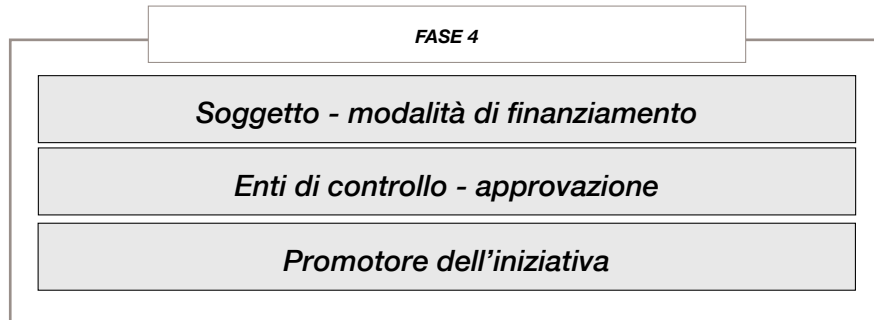
Fase 2. Il Promotore del Bisogno si farà parte in causa per illustrare l'idea e la necessità a chi può prenderne in carico lo sviluppo e ha potere decisionale e risorse necessarie: le Amministrazioni locali ai vari livelli, dal Consiglio Comunale alla Regione a seconda della dimensione e dell'impatto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



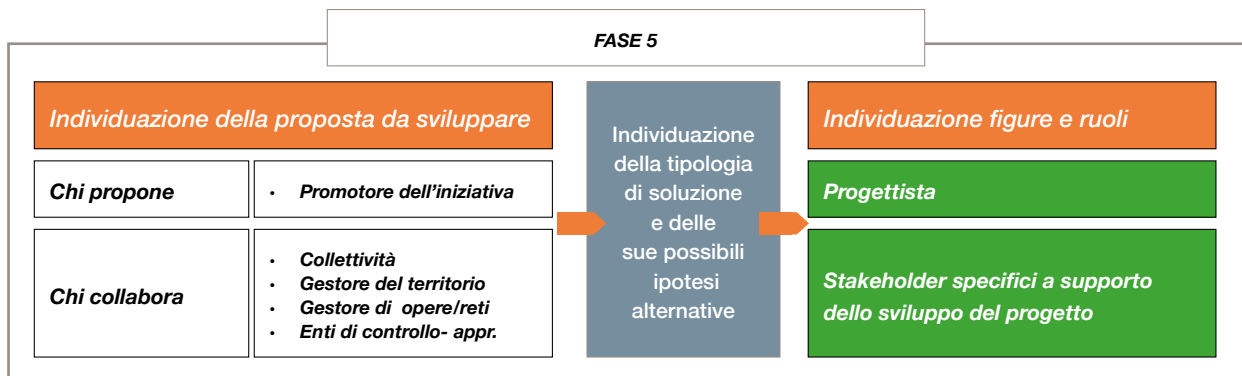
Fase 3. Una volta presentate istanze e motivazioni da parte del Promotore, il **Decisore** aprirà il confronto con la comunità locale e con i diversi portatori di interessi (non solo economici) che dovrà portare a individuare le possibili soluzioni e l'acquisizione di un consenso ampio su una di esse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



Fase 4. È il **Decisore** a questo punto del processo (nel caso dell'esempio, colui che decide di proseguire nel dar conto dell'esigenza che è stata analizzata nel Consiglio comunale o in Consiglio di Amministrazione delle società di gestione) a definire il soggetto titolare e le modalità di finanziamento, nonché gli Enti di controllo e la forma per pervenire all'approvazione dell'iniziativa. In altre parole, a questo punto il "Bisogno" deve essere trasformato in qualcosa di pratico ed operativo che si concretizzi dapprima in un progetto e poi in un'opera vera e propria che consente di dar conto e soddisfare il "Bisogno". Da un'idea occorre passare ad un'iniziativa che permette la realizzazione di un'opera, nel caso in esame di un'infrastruttura. Il Decisore, quindi, deve definire il "Promotore dell'Iniziativa" che può essere lo stesso soggetto che è stato il Promotore del Bisogno o soggetto diverso perché più pertinente o perché gestore della rete ovvero del sistema di opere nel quale l'iniziativa o il sistema di iniziative si inseriscono.



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



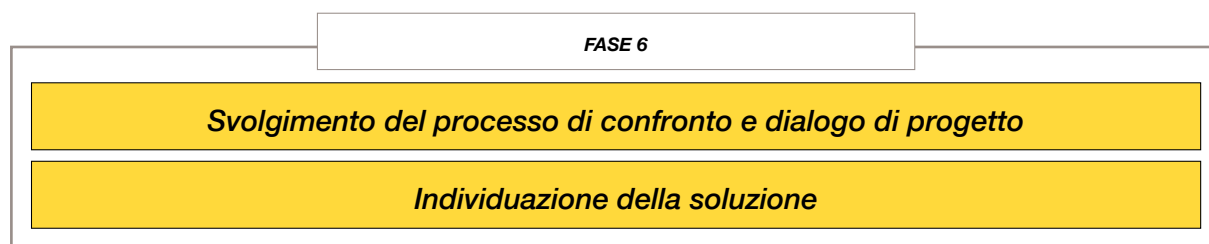
CONFRONTO CON IL TERRITORIO

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

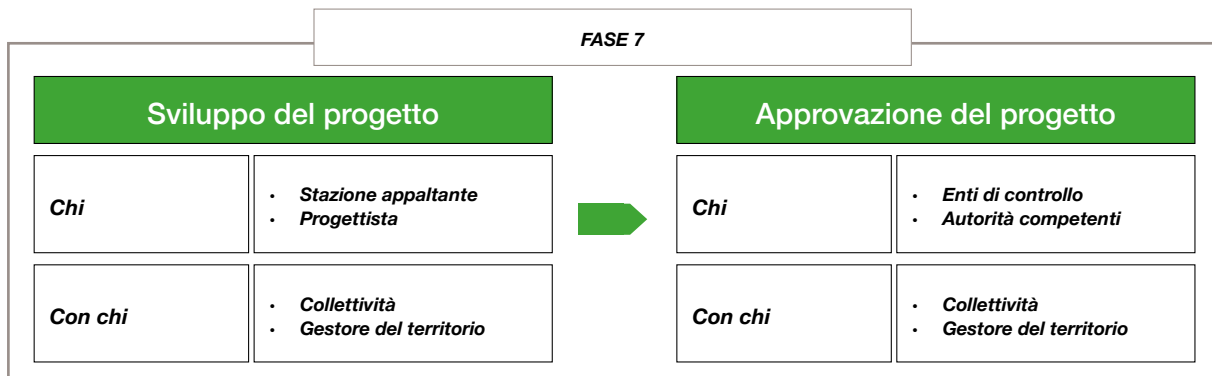
Questa attività, che potrebbe coincidere con il Dibattito Pubblico regolato da un sistema di norme e di procedure, nonché di tempistiche di attuazione, è un momento di confronto che può essere sviluppato da qualsiasi soggetto attivo preposto allo sviluppo di un’iniziativa infrastrutturale a prescindere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

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

A tal fine, per una progettazione condivisa è possibile prevedere che a valle della fase di confronto vera e propria, mediante gli elementi raccolti in quella sede, possano essere sviluppate ulteriori iniziative finalizzate a perpetuare il dialogo con le comunità locali e con il territorio, quali, ad esempio, laboratori di coprogettazione che vedano coinvolti associazioni o singoli cittadini. L’interesse degli atti del percorso di Stakeholder Engagement, dai primi passi del Promotore del bisogno ai più evoluti momenti di lavoro del Promotore dell’iniziativa e del Confronto, deve rimanere a disposizione in modo da garantirne l’accesso a tutti coloro che ne faranno richiesta.

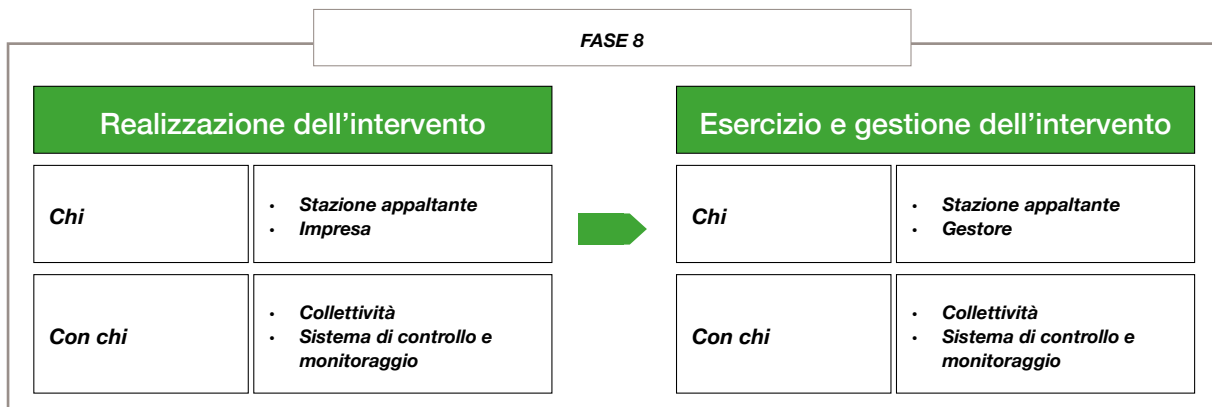


Fase 7. Con il completamento della fase di confronto con il territorio, il processo di Stakeholder Engagement non deve assolutamente ritenersi concluso, ma entra nel vivo della sua fase attuativa, in quanto deve assicurare la condivisione delle scelte di dettaglio della fase di progettazione. Ciò avverrà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



È ovvio però che il successo dell’iniziativa, così come della partecipazione alla definizione dell’opera, deve essere perseguito mediante una forte forma di rispetto professionale dei ruoli. Soltanto garantendo questo rispetto reciproco dei ruoli saremo di fronte a una vera progettazione condivisa e partecipata.

Fase 8. Una volta condiviso il progetto si passa alla fase realizzativa con l’affidamento all’impresa e l’apertura del cantiere. A questo punto si attiva una integrata collaborazione tra il promotore dell’iniziativa, la stazione appaltante e il soggetto attuatore, con l’obiettivo di assicurare una continuità al processo di Stakeholder Engagement. In questa fase grazie ad un efficace e virtuoso orientamento in fase progettuale sarà possibile mettere a valore il percorso precedente che sarà inevitabilmente caratterizzato da una sempre maggiore attenzione alla sostenibilità. Nella fase del cantiere sarà pertanto possibile, utilizzando strumenti metodologici in linea con quanto previsto dai protocolli di sostenibilità, misurare i risultati dotandosi anche di alcune valutazioni in una logica di rating grazie all’applicazione di strumenti metodologici come il documento predisposto da AIS attraverso il proprio position paper numero 5 dedicato specificatamente al “Cantiere sostenibile”. Egualmente secondo l’approccio qui proposto sarà opportuno proseguire il dialogo con le comunità locali e il territorio e quindi con i diversi stakeholder presenti anche una volta realizzata l’opera e messa a disposizione dei cittadini e degli operatori¹⁰.



Conclusioni. Dalla descrizione del percorso si evince come esistano nel processo due macro-fasi: quella legata al bisogno e quella relativa all’iniziativa vera e propria. Mentre la prima, come si è accennato all’inizio, è strettamente finalizzata a trovare una collocazione a livello di pianificazione e in essa quindi il territorio si fa attore propositivo e del dialogo con il decisore, la seconda si caratterizza per avere l’obiettivo di arrivare alla condivisione di un progetto e in essa si concretizzano le diverse fasi di attuazione dello Stakeholder Engagement e di coinvolgimento e di dialogo tra i diversi soggetti interessati all’ideazione e alla messa in atto del progetto stesso. È importante che il flusso di coinvolgimento e di dialogo sia continuo e costante tra tutti i soggetti e che i tempi necessari all’attuazione dello Stakeholder Engagement entrino a far parte del cronoprogramma del progetto. Non si hanno delle “perdite di tempo” ma si efficientano e si snelliscono molti dei processi progettuali e approvativi delle infrastrutture e, cosa essenziale, si perviene alla realizzazione e gestione più sostenibile delle infrastrutture, in quanto è in questa fase che si perfeziona un eventuale piano di sostenibilità del progetto. Rispetto a questa seconda macro-fase sulla base del percorso sopra descritto vanno considerati i seguenti 5 momenti essenziali del processo di collaborazione:

- **L’iniziativa** ovvero la sua generazione, la presentazione ai soggetti interessati e l’intero processo di consolidamento;
- **Lo sviluppo dell’iniziativa** con l’assegnazione dei ruoli ai soggetti del processo, la definizione delle proposte e delle modalità di sviluppo nonché lo sviluppo del dialogo sull’impostazione della stessa;
- **Il confronto con il territorio** che consente, in modo più o meno strutturato e attinente alle indicazioni normative (ma non necessariamente), il dialogo sul progetto, sulle scelte alternative e sull’individuazione della soluzione sia dal punto di vista tipologico che di ubicazione;
- **Lo sviluppo progettuale**, a cui si collega un eventuale piano di sostenibilità e dove si sviluppano le soluzioni del progetto mediante un processo di ascolto e di sintesi che deve giungere fino all’approvazione del progetto;
- **La realizzazione e l’esercizio dell’opera** in un processo realmente sostenibile e virtuoso, a cui va collegata l’analisi della fase di dismissione dell’opera.



2.2 Lo Stakeholder Engagement e la condivisione del progetto: istruzioni applicative

Lo Stakeholder Engagement è dunque un percorso ampio e completo che va dal pensare e “progettare” le modalità di svolgimento all’agire, rivedere e rendicontare le attività ed i momenti del coinvolgimento avviati lungo detto percorso.

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

L’ascolto e l’inclusione degli interlocutori deve avvenire attraverso un **dialogo e comunicazione efficace, trasparente e responsabile, che accrescano la fiducia reciproca e contribuiscano ai processi decisionali** dei soggetti attuatori dell’infrastruttura.

La costruzione del consenso passa attraverso la partecipazione e il dialogo attivo con il territorio e le comunità, mirando a raccogliere esigenze e aspettative che consentano di superare la visione meramente funzionale dell’infrastruttura.

Nell’ambito del processo di programmazione delle infrastrutture, il coinvolgimento degli Stakeholder è fondamentale per raccogliere le esigenze tese a individuare i progetti e gli interventi di interesse per la collettività e/o per lo sviluppo dei territori, nonché le priorità di investimento infrastrutturale che rispondano alle necessità delle Istituzioni di governo (a livello nazionale e locale) e dei soggetti attuatori dell’infrastruttura.

L’infrastruttura diviene, in tal senso, un elemento generativo capace di orientare lo sviluppo dell’intervento al perseguimento delle esigenze espresse e degli obiettivi definiti, nell’ottica di dare avvio ad un progetto condiviso ed innescare potenzialità di sviluppo sostenibile.

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

Per poter recepire gli input e i feedback dagli Stakeholder, è possibile attivare un coinvolgimento **sia diretto sia indiretto** (senza un incontro “fisico”, ma attraverso l’acquisizione e l’elaborazione di dati provenienti dal web).

Tra gli strumenti utili al coinvolgimento indiretto, il **“Social Web Monitoring”** consente di effettuare una **“Sentiment Analysis”** attraverso l’elaborazione di dati provenienti dal web, dai Social Network, dai blog o forum.

Nello specifico, è possibile conoscere la percezione degli Stakeholder preliminarmente individuati e mappati rispetto ad una tematica chiave, monitorando i contenuti web ed identificando potenziali criticità da gestire. Questo tipo di analisi e monitoraggio di informazioni presuppone lo sviluppo di strumenti informatici ad hoc in grado di gestire ed elaborare big data.

Il momento del confronto territoriale è sempre più un momento “diffuso” che viene riproposto lungo tutto il processo decisionale di progettazione. Al di là delle retoriche partecipative e degli

obblighi procedurali (ad es. sempre più spesso le richieste a base di gara prevedono di assicurare il confronto con i comuni e cittadini durante la realizzazione dell'opera), il confronto è da intendersi come un processo di tipo inclusivo e costruttivo.

Organizzare il confronto per la definizione dei bisogni e la rispondenza agli interessi territoriali e generali è una competenza per la quale è bene sviluppare competenze specialistiche.

Esistono, in effetti, soluzioni per la promozione di processi decisionali trasparenti, ripercorribili e inclusivi, quale condizione strategica per scelte appropriate, sostenibili e condivise. Committenti e pubbliche amministrazioni vengono affiancati da specialisti della comunicazione per migliorare l'efficienza e l'efficacia di servizi e processi, supportando le fasi di progettazione, di gestione e promuovendo buone pratiche. Ad esempio, vengono proposti processi partecipativi e di co-progettazione, strumenti per la cittadinanza attiva-collaborativa e il *behavioural change*, approcci basati sullo *human centred design*, metodi di analisi a multi-criteri e multi Stakeholder per la valutazione di programmi, piani e progetti, l'analisi quantitativa e qualitativa di dati, processi e problemi complessi.

Soprattutto nel trattamento degli aspetti ambientali della progettazione, gli specialisti della partecipazione e del confronto possono stimolare la conoscenza e la consapevolezza comune dei luoghi interessati, anche attraverso incontri organizzati al di fuori dai contesti istituzionali (sul tipo delle passeggiate e sopralluoghi con i cittadini e le istituzioni sulle aree oggetto di intervento).

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

Qui di seguito si riportano alcune indicazioni su come procedere.

1. *Come costruire il percorso e chi vi partecipa della Società/Ente?*

La costruzione del percorso di coinvolgimento è senza dubbio il momento più importante anche perché presuppone che ci siano le idee chiare e una struttura, ovvero un gruppo di professionisti, ben consci delle attività da fare e che siano in grado di comprendere le esigenze da porre sul tavolo, da dove si parte, dove si vuole andare e come lo si vuole fare. Importante è anche l'individuazione di un gruppo di lavoro (ad esempio tramite un facilitatore) che sia in grado di gestire internamente alla Società – Ente promotore le modifiche e la rispondenza tra le indicazioni presentate e le esigenze formulate, tenendo ovviamente conto in contemporanea della efficacia delle stesse e della loro fattibilità intesa anche come costi complessivi che il tutto potrebbe implicare. Quest'ultimo aspetto dovrà essere esaminato e valutato però in termini di vita dell'iniziativa: magari più oneroso all'inizio ma, ad esempio, con dei vantaggi gestionali. E quindi conveniente.

2. Come sono raccolte le risultanze e standardizzate le informazioni derivanti?

Lo scopo di questa fase è di raccogliere informazioni e sviluppare un piano d’azione basato sulle priorità strategiche dell’iniziativa e sulle attuali capacità/potenzialità. Nel coinvolgimento degli Stakeholder c’è sempre un elemento di “apprendimento sul campo”. Le imprese spesso cominciano a coinvolgere gli Stakeholder che conoscono meglio e solo dopo iniziano un dialogo con quelli che si trovano al di fuori del tradizionale scenario in cui abitualmente si muovono. Altre avviano il processo per rispondere ad un particolare momento di crisi o di opportunità. Lo stesso processo di Stakeholder Engagement è un ciclo di apprendimento dove sia l’impresa sia i suoi Stakeholder imparano di più riguardo alle motivazioni degli altri, a come lavorano e alle sfere di influenza¹¹.

3. Come il progettista acquisisce gli input?

Ci sono molteplici modi per elaborare i dati del confronto. Ciò che è importante è definirne una modalità in modo chiaro e strutturato altrimenti si rischia che tutto rimanga nelle parole o al più in qualche documento scritto ma non trasferito a chi si occupa di elaborare la proposta progettuale.

Matrice Obiettivi, Issue e Stakeholder		Test di Rilevanza					Stakeholder Group 1	Stakeholder Group 2	Stakeholder Group 3
Obiettivo strategico di coinvolgimento (se applicabile)	Tematica	A	B	C	D	E	Collettività	ONG	Fornitori di prodotti
1. Considerare le preoccupazioni degli stakeholder rilevanti relative alla realizzazione della nuova infrastruttura	Sicurezza dell'infrastruttura	Verde	Giallo	Arancione	Verde	Rosso	4	5	1
	Impatti sull'ambiente	Rosso	Rosso	Verde	Giallo	Rosso	5	4	1
	Rischi associati	Verde	Giallo	Arancione	Arancione	Verde	3	5	2
	Cambiamento Climatico	Rosso	Giallo	Rosso	Rosso	Arancione	4	4	2
	Sostenibilità dell'opera	Verde	Verde	Verde	Giallo	Arancione	3	3	5

Verde: non rilevante Giallo: bassa rilevanza Arancione: media Rosso: alta rilevanza

fig.5 Schema della sostenibilità¹²

¹¹ Account Ability, United Nations Environment, Stakeholder Research Associates, Il Manuale dello Stakeholder Engagement, Volume 2, 2005, p. 49.

¹² Account Ability, United Nations Environment, Stakeholder Research Associates, Il Manuale cit., Volume 2.

4. Come il progettista interiorizza gli input derivanti dal confronto?

È uno dei due momenti più importanti dell'intero percorso. Nel caso specifico infatti si sta parlando di un processo da associare ad un progetto di un'opera sostenibile per cui l'elemento centrale è il suo progetto che definisce «l'oggetto» e poi ne consente la realizzazione e la successiva gestione. Va definito e verificato che l'azione di coinvolgimento sia realmente acquisita e venga a far parte integrale dell'iter progettuale.



fig.6 Definizione dell'entità del livello di coinvolgimento¹³

5. Come viene reso noto il processo di aggiornamento/adequamento del progetto?

Ci sono evidentemente molti modi per far questo e ognuno di questi è certamente valido ed efficace ma ciò che è essenziale è che il percorso di Stakeholder Engagement sia realmente un percorso «circolare» e non un senso unico dove c'è chi espone, chi parla e pensa di dettare le proprie idee e poi il tutto termina in un «cul-de-sac». Questo processo dovrebbe entrare a pieno titolo nella documentazione di progetto con una relazione puntuale di aggiornamento ed adeguamento del progetto a seguito del processo di condivisione e non demandare ciò ad un documento a latere (ad esempio a conclusione del Dibattito Pubblico) o ad un capitolo della relazione generale di progetto che come noto è sempre particolarmente orientata all'esame degli aspetti tecnici e dà per scontato tutto ciò che è alla base o che ha originato le scelte di elaborazione ed indirizzo della soluzione che si propone. Si propone quindi l'introduzione nella documentazione di progetto di una Relazione di condivisione che deve essere la risultanza dell'intero processo e fornire indicazioni di come e quali azioni sono state svolte in coerenza con le indicazioni acquisite e, nel caso di non recepimento, esporre in modo chiaro ed esaustivo le ragioni delle scelte eseguite. Deve inoltre introdurre un sistema di controllo e monitoraggio.

6. Come il percorso eseguito supporta-agevola l'autorizzazione del progetto?

In uno dei primi momenti di incontro che hanno contraddistinto le attività per la formulazione del

¹³ Idem

DPCM 76/2018 “Regolamento recante modalità di svolgimento, tipologie e soglie dimensionali delle opere sottoposte a Dibattito Pubblico” a questa domanda fu risposto: «migliorando la qualità del progetto». Forse oggi si potrebbe aggiungere che se un percorso di condivisione è reale e ben condotto ciò che si può ottenere è – anche – la conoscenza reciproca da parte del Proponente e dei soggetti interessati (che siano Enti o il pubblico nella più ampia accezione) dell’iniziativa e del contesto nel quale questa si inserisce e se si riesce a rendere reciproca la percezione degli obiettivi e delle strategie è possibile che, pur sempre con qualche differenza e non totale allineamento, il «non contrasto» conduca alla formulazione di un progetto «ottimale» e come tale «approvabile».

2.2.1 Il ruolo del Progettista

Il progettista, durante il momento di confronto con gli stakeholder, deve affiancare il Committente al fine di esplicitare il suo ruolo di esperto utilizzando un linguaggio semplice e una narrazione che tiene conto degli aspetti chiave di interesse degli stakeholder sulla base delle attese e criticità evidenziate. Si tratta di operare tenendo sempre a mente il principio di sostenibilità richiamato nella figura seguente:



fig.7 Schema della sostenibilità¹⁴

In questo contesto, il ruolo del progettista è importante perché deve tradurre in input progettuali le richieste avanzate dagli stakeholder e condivise dal Committente. A titolo di esempio, richiamiamo qui alcuni aspetti del confronto, per esperienze più salienti, rimanendo nel campo della sostenibilità ambientale.

1. Un primo aspetto è quello del vocabolario specifico relativo al permitting ambientale (ad. es. l’accezione che può avere il termine di “compensazione” se si parla di autorizzazione forestale o, diversamente, di valutazione di incidenza) che rimane talvolta da chiarire dal progettista al proponente e agli Stakeholder, così come diversi settori della stessa pubblica amministrazione. Il progettista si trova in questi casi di fronte alla necessità di supportare con le sue competenze ed esperienze sia il Proponente che gli Stakeholder ma anche Enti o settori diversi della pubblica amministrazione, tipicamente, ad esempio, tra settore strade e paesaggio.

¹⁴ B. Fransen, *How To Make Sustainability An Everyday Part Of Your Business*, Ecomatcher.com, 2019.

2. Un secondo aspetto è comunicare multisettorialità e intersettorialità, ossia riuscire a coinvolgere gli Stakeholder in un processo che per sua natura è multi-settoriale e multi-decisionale. Sempre a titolo di esempio, questo aspetto è evidente in termini pratici nella fase di identificazione di aree di ripiantumazione che, oltre a seguire criteri di inserimento paesaggistico o di mitigazione delle opere, corrisponde spesso ad obblighi dovuti per ottenere le necessarie autorizzazioni Forestali, deve comunque tenere conto dei vincoli imposti dall’Autorità di Bacino, ecc.

3. Un ulteriore aspetto, legato ai precedenti, riguarda la comunicazione dei contenuti tecnici e degli scenari del progetto. Prima ancora di presentare un progetto specifico ad un territorio, diventa necessario chiarire gli aspetti della normativa e delle tutele esistenti e illustrare quali sono gli studi, a norma di legge, che sono svolti per decidere dell’inserimento territoriale di una nuova infrastruttura e perché sono state prese determinate decisioni. Sono pertanto estremamente importanti documenti quali la Sintesi Non Tecnica (SNT) dello Studio di Impatto Ambientale (SIA) e le presentazioni che vengono approntate per incontrare comuni, cittadini, soggetti decisori e Stakeholder. Diventa particolarmente importante in queste fasi sapere utilizzare un linguaggio non tecnico ma preciso, in grado di illustrare gli aspetti della costruzione e della messa in esercizio di una nuova opera su uno specifico territorio.

2.2.2 La fase di costruzione: la continuità informativa e delle relazioni con Stakeholder e territorio

Il momento del cantiere corrisponde, nella maggiore parte dei casi, al momento di massimo impatto sul territorio. Si tratta quindi di mettere a profitto gli spazi di dialogo attivati nelle fasi precedenti per assicurare la continuità informativa e preservare il dialogo con il territorio per evitare di giungere a situazioni di incomprensione-rifiuto. Di particolare importanza è l’aspetto dell’informazione anticipata, vale a dire, ad esempio, comunicare con congruo anticipo, attraverso diversi canali, lavorazioni particolarmente impattanti sugli aspetti acustici e vibrazionali, modifiche temporanee ma prevedibili sulla morfologia del paesaggio, o prevedibili impatti negativi sul traffico.

Tra gli altri elementi per i quali vi è una prassi ormai diffusa per i cantieri di una certa importanza, uno strumento importante è la predisposizione del sito informativo del cantiere, che oltre a ricordare il progetto e i suoi principali numeri e benefici, permette di seguire con aggiornamenti regolari l’avanzamento del cantiere. È possibile caricare/mostrare video e infografiche del cantiere in corso, in grado di spiegare molto più di documenti tecnici le fasi di avanzamento, dando anche conto delle problematiche incontrate e della loro risoluzione in modo da poter chiarire le ragioni di eventuali ritardi. A questo fine sono molte le modellizzazioni BIM – Revit sviluppate in fase progettuale. È molto interessante oltre che utile che detto sito contenga una sezione dedicata al Piano di Monitoraggio Ambientale dell’opera, regolarmente aggiornata, in grado di dimostrare che la cantierizzazione si svolge, a norma di legge, nel rispetto dei limiti

(soglie) previsti dallo studio di impatto ambientale e che è assicurata la messa in opera di idonei interventi di mitigazione. L'eventuale superamento di una soglia può essere ugualmente documentato, insieme alla rendicontazione delle tempestive misure messe in atto per rientrare entro i limiti consentiti o delle ulteriori indagini attivate.

Dal punto di vista più materiale, il racconto del cantiere che si farà o in corso può avvenire anche attraverso una campagna di comunicazione visibile nel contesto di intervento, attraverso cartellonistica, ecc. Un'altra prassi, ormai piuttosto diffusa, è l'organizzazione di visite/evento in cantiere, che vengono previste appoggiandosi ad associazioni cittadine, scuole, ecc. Sono eventi che, sebbene interferiscano con la gestione stessa del lavoro, permettono non solo di raccontare cosa si sta facendo e di costruire il consenso, ma anche di diventare veri e propri eventi formativi sotto diversi punti di vista.

2.2.3 La conclusione dell'opera e il piano di gestione. Comunicazione e confronto

Ad opera conclusa, il confronto e il coinvolgimento degli Stakeholder non si esaurisce.

La comunicazione, in diverse forme, ha l'obiettivo di raccontare cosa si è realizzato, come e perché, e il coinvolgimento degli Stakeholder nella fase post operam può avere l'effetto di dimostrare l'efficacia di alcune azioni progettuali. Inoltre, la comunicazione ha anche l'obiettivo di raccontare tutti quegli interventi che hanno a che fare con la manutenzione e dunque con la gestione del ciclo di vita dell'opera.

Ad esempio, per la tipologia delle opere di inserimento a verde è interessante raccontare che vi è una fase di manutenzione nei primi anni dopo la messa a dimora delle piante, che è cruciale per il buon avviamento dell'opera e in particolare per il regolare attecchimento delle piante. Inoltre, per le opere a verde è importante informare sulla natura vivente delle opere e quindi chiarire alcune scelte progettuali che possono portare a preferire esemplari più giovani rispetto alla messa a dimora di specie a pronto effetto.

La manutenzione, inoltre, è in ogni caso uno dei temi salienti di un approccio sostenibile della progettazione, del risparmio delle risorse e della riduzione del consumo energetico, tra i principi che sono alla base di protocolli di sostenibilità (ad es. ENVISION).

3. STRUMENTI A SUPPORTO DELLO STAKEHOLDER ENGAGEMENT

3.1 Stakeholder Engagement e protocolli di sostenibilità

All'interno del concetto di sostenibilità, inteso come integrazione tra la sfera sociale, economica e ambientale, il coinvolgimento degli Stakeholder assume un ruolo fondamentale configurandosi come componente critica di ogni progetto infrastrutturale.

La domanda che dobbiamo porci è “Stiamo facendo il progetto giusto?”, ovvero stiamo progettando un'infrastruttura che possa realmente rispondere ai bisogni e agli obiettivi della comunità, e soprattutto, in che misura il progetto può contribuire all'efficienza e alla sostenibilità a lungo termine delle comunità che ne sono interessate?

Tra i protocolli di sostenibilità delle infrastrutture, Envision è molto attento allo Stakeholder Engagement e lo integra all'interno dei criteri di valutazione della sostenibilità come strumento di conoscenza e collaborazione bidirezionale riconoscendo i molteplici benefici che ne possono derivare, quali ad esempio:

- aumentare il coinvolgimento della comunità durante tutto il processo decisionale;
- ridurre gli impatti negativi sulle comunità e fornire la strada verso l'implementazione di una sempre maggiore resilienza del progetto e della comunità stessa;
- infondere una maggiore fiducia nel fatto che il progetto risponda realmente ai bisogni e alle esigenze che la collettività ha espresso.

Gli elementi che secondo il protocollo citato devono caratterizzare un processo di Stakeholder Engagement affinché esso sia efficace ed efficiente appaiono in totale coerenza con l'approccio e le fasi proposte nel presente Position Paper e sono riconducibili alle seguenti caratteristiche:

1. deve essere *proattivo*: implica il coinvolgimento soprattutto di soggetti interessati che possono avere un interesse attivo nel progetto e che possono fornire risposte solide e feedback mirati;
2. deve prevedere un *dialogo attivo* tra le parti: ovvero deve costruire una modalità bidirezionale di comunicazione a favore anche di un monitoraggio delle opinioni degli Stakeholder, che consente di costruire delle relazioni solide;
3. deve essere *trasparente*: tutte le parti interessate sono coinvolte nel processo decisionale con la possibilità di fornire input e contributi significativi.

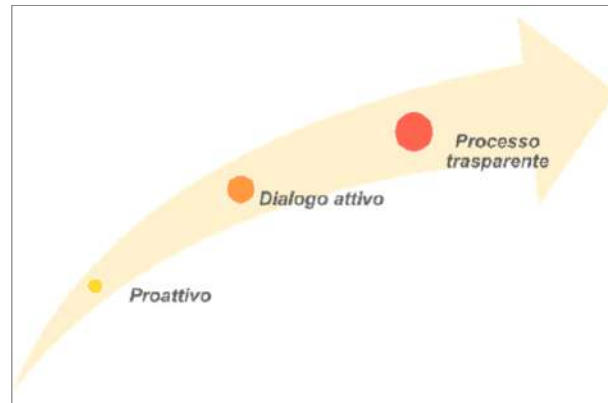


fig.8 Elementi per uno Stakeholder Engagement efficace

Il coinvolgimento degli Stakeholder, oltre ad essere proattivo e tempestivo, deve anche avvenire il prima possibile e deve essere continuativo e prolungato durante tutto il processo decisionale. Questo fa sì che il progetto infrastrutturale possa essere accettato dalla comunità e, di conseguenza, permetta di accelerare i processi e ridurre le tempistiche.

Uno degli elementi cardine che il Protocollo Envision evidenzia, utile per l'attività di ingaggio degli Stakeholder e di costruzione dell'Ecosistema di cui al precedente capitolo 2, è la suddivisione tra due diverse tipologie di Stakeholder che possono influenzare in maniera differente, ma comunque importante, il processo decisionale, ovvero gli Stakeholder primari e quelli secondari.

La prima categoria comprende tutti quegli Stakeholder che sono direttamente impattati dal progetto, sia positivamente che negativamente; la seconda comprende gli Stakeholder che, pur non essendo direttamente impattati dal progetto, ne sono comunque influenzati. Affinché sia efficace, però, il processo di Stakeholder Engagement deve prevedere il coinvolgimento e la collaborazione attiva degli stessi durante tutte le fasi del processo, dalla pianificazione alla progettazione, alla costruzione, alla fase di gestione e manutenzione, fino a considerare il fine vita dell'opera. (Rif. Fig. 9)



fig.9 Processo di Stakeholder Engagement

Il Protocollo Envision fornisce utili indicazioni applicative anche nella prospettiva di una concreta costruzione di un piano adeguato di Stakeholder involvement in funzione dello specifico progetto infrastrutturale. A questo proposito i differenti step che propone sono i seguenti:

1. **informare** gli Stakeholder sullo scopo e l'ambito del progetto;
2. **identificare** i problemi, gli obiettivi e le richieste degli Stakeholder;
3. **raccogliere i feedback** degli Stakeholder e **incorporarli** nella progettazione, costruzione e gestione del progetto. Questa fase evidenzia il successo e l'efficacia della comunicazione bidirezionale con il conseguente beneficio che il progetto ha ottenuto;
4. **raccogliere** e richiedere i feedback dagli Stakeholder in merito alla loro **soddisfazione** per il processo di coinvolgimento. Ad esempio il coinvolgimento diretto di un membro del team di progetto o del committente con le parti interessate;
5. coinvolgere gli Stakeholder come **partner nel progetto**, che fa sì che il coinvolgimento diventi un'opportunità per creare e rafforzare sinergie e per imparare e migliorare sui progetti futuri.

Un altro aspetto fondamentale del processo di Stakeholder Engagement è la modalità con cui vengono scelti e coinvolti gli Stakeholder. Il protocollo Envision, ad esempio, incoraggia l'impegno attivo di tutte le parti interessate della comunità durante l'intero ciclo di vita del progetto in modo da favorire lo sviluppo di una comunicazione bidirezionale con il team di progetto o la committenza, e consentire di esaminare in modo olistico gli impatti di un progetto da tutte le possibili prospettive.

Questo vuol dire che è fondamentale seguire i principi di equità e giustizia sociale durante il processo di Stakeholder Engagement che permettono di comprendere a fondo il contesto storico delle comunità impattate e favorire lo sviluppo di opere infrastrutturali che siano in grado di coniugare benefici significativi con potenziali impatti negativi. (Rif. Fig. 10)

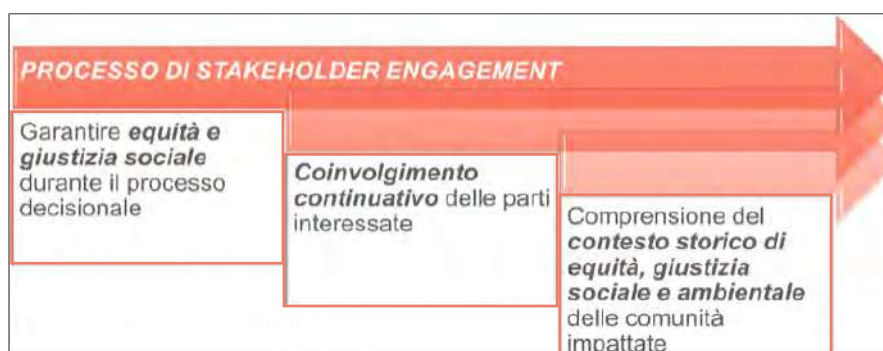


fig.10 Equità e giustizia sociale nel processo di Stakeholder Engagement

Come definito in precedenza, il processo di Stakeholder Engagement presenta numerose connessioni con una molteplicità di aspetti che caratterizzano il processo decisionale di un'opera infrastrutturale. Talvolta queste connessioni possono definirsi **dirette**, perché si costituiscono come strumenti primari e diretti del processo decisionale stesso; altre volte sono **secondarie**, perché permettono di raggiungere determinati obiettivi che, ad esempio, la comunità richiede; altre volte ancora sono **trasversali**; poiché lo Stakeholder involvement diventa lo strumento per diffondere la conoscenza e aumentare la condivisione intorno al "progetto giusto".

Il Protocollo Envision manifesta a pieno queste diverse tipologie di connessioni attraverso alcuni dei crediti che lo compongono, dimostrando come la costruzione di un efficace processo di Stakeholder Engagement permette di affrontare diversi aspetti del processo decisionale di un'infrastruttura e di influenzarli in modo positivo e proattivo. (Rif. Fig. 11).

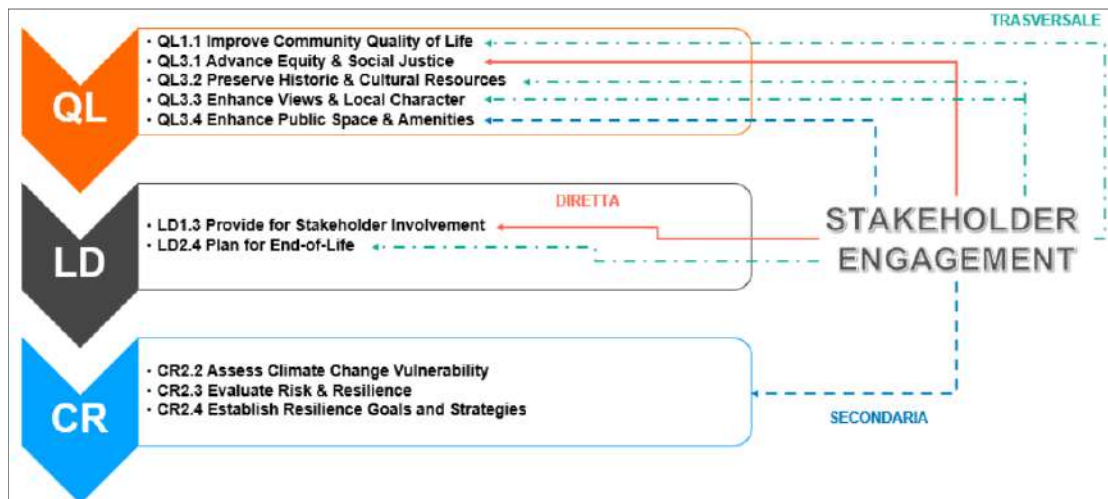


fig.11 Lo Stakeholder Engagement e i crediti Envision

Alcune di queste connessioni secondarie o trasversali possono per esempio riguardare il modo in cui il processo di Stakeholder involvement permette di traguardare obiettivi e necessità relative ad alcuni aspetti peculiari delle comunità interessate quali ad esempio quelli legati al rapporto del progetto con il miglioramento degli spazi pubblici, o la preservazione degli elementi storici, architettonici e del paesaggio caratteristici della comunità.

Dall'altro lato è importante diffondere la conoscenza su alcuni elementi della fase operativa e gestionale dell'opera che permettono di aumentare il grado di resilienza della stessa. La figura seguente mostra alcune delle diverse connessioni sopra esposte. (Rif. Fig. 12).

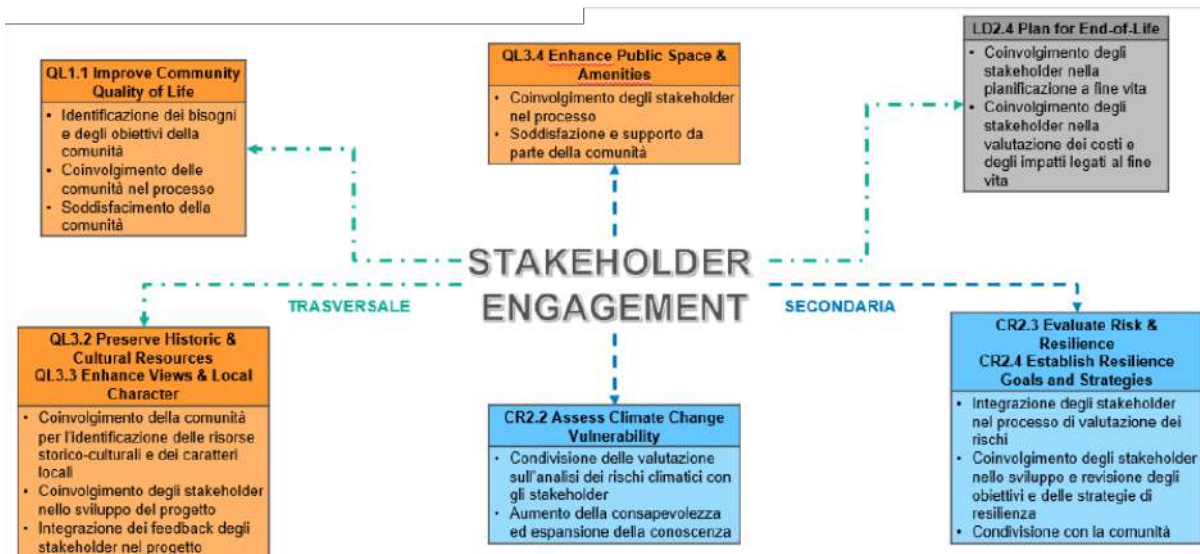


fig.12 Connessioni secondarie e dirette

Abbiamo visto come il processo di Stakeholder Engagement caratterizzi tutto il processo decisionale, dalla pianificazione al fine vita.

Come ripetutamente affermato, il coinvolgimento delle parti interessate deve dunque proseguire anche in fase di costruzione poiché è in questo momento che si manifestano gli impatti temporanei diretti sulle comunità. Un’attiva partecipazione degli Stakeholder permette di valutare l’incidenza del cantiere sulla comunità, di prevenire le problematiche o di verificare la continuità del processo decisionale, ovvero la rispondenza tra progettazione e realizzazione.

Ma un’opera infrastrutturale presenta i maggiori impatti durante la sua vita utile poiché è la reale fase in cui l’infrastruttura opera e in cui sono maggiormente evidenti gli effetti a lungo termine del progetto. Ed è per questo che il processo di Stakeholder Engagement deve continuare ad essere uno degli aspetti focali anche in fase di manutenzione e gestione, poiché può aiutare a ad effettuare un monitoraggio ed una reale misurazione degli obiettivi e dei bisogni che la comunità aveva espresso.

3.2 Trasformazione digitale e Digital Twin

Di seguito delle riflessioni riguardo il tema dei *Gemelli Digitali* o *Digital Twins* per il settore delle costruzioni, con particolare riferimento al contributo che questi strumenti possono dare nelle attività di coinvolgimento degli Stakeholder in un iter progettuale.

Nel settore costruzioni la digitalizzazione rappresenta da tempo un cambiamento e un miglioramento nelle modalità di ideazione, conduzione, controllo ed efficientamento dei processi legati alla gestione di un progetto in senso lato.

Il *Building Information Modelling* (quale connubio di metodologie e strumenti digitali) e la trasformazione digitale come concetto più esteso, sono caratteristiche imprescindibili di questa evoluzione del comparto AECO¹⁵. In questo scenario vediamo sempre più affermarsi un concetto noto da anni all'interno della filiera industriale, il Digital Twin (DT) o Gemello Digitale. Se per il settore sopracitato questo tema è molto legato agli aspetti produttivi, per le costruzioni occorre invece fare qualche ulteriore considerazione.

Innanzitutto, va detto che non vi è ancora una univocità di terminologie e lo dimostrano i numerosi dibattiti e tavoli normativi chiamati a fare chiarezza sull'argomento. Tra questi, troviamo anche un gruppo in seno al CEN TC 442 - Building Information Modelling (BIM)¹⁶.

Inoltre, le molteplici definizioni e interpretazioni del concetto di gemello digitale variano parecchio, in base agli obiettivi e alle necessità degli stessi soggetti che predispongono e utilizzano tali tecnologie. In linea generale potremmo dire che il termine Gemello Digitale è utilizzato per descrivere un modello virtuale di qualcosa di fisico integrato con diversi tipi di dati raccolti dall'ambiente circostante.

All'interno di questa definizione troviamo un aspetto cardine del tema, il fatto che si parli di una controparte virtuale di un asset o opera reale. Soffermandoci su questo principio è dunque possibile affermare che un tale strumento nasce con l'obiettivo di restituire una "fotografia" (solitamente realistica) di quello che è il contesto reale di riferimento, aggregando elementi e dati reali (statici e/o dinamici) con elementi virtuali ipotizzati e/o che potrebbero essere realizzati successivamente. Ciò significa che il DT è quindi potenzialmente utilizzabile in ognuna delle fasi di un iter progettuale, secondo diverse finalità e a disposizione dei diversi soggetti coinvolti. Non a caso le applicazioni dei DT sono molteplici, spaziando dalle simulazioni all'addestramento, dal marketing all'asset management, fino, per l'appunto, allo Stakeholder Engagement.

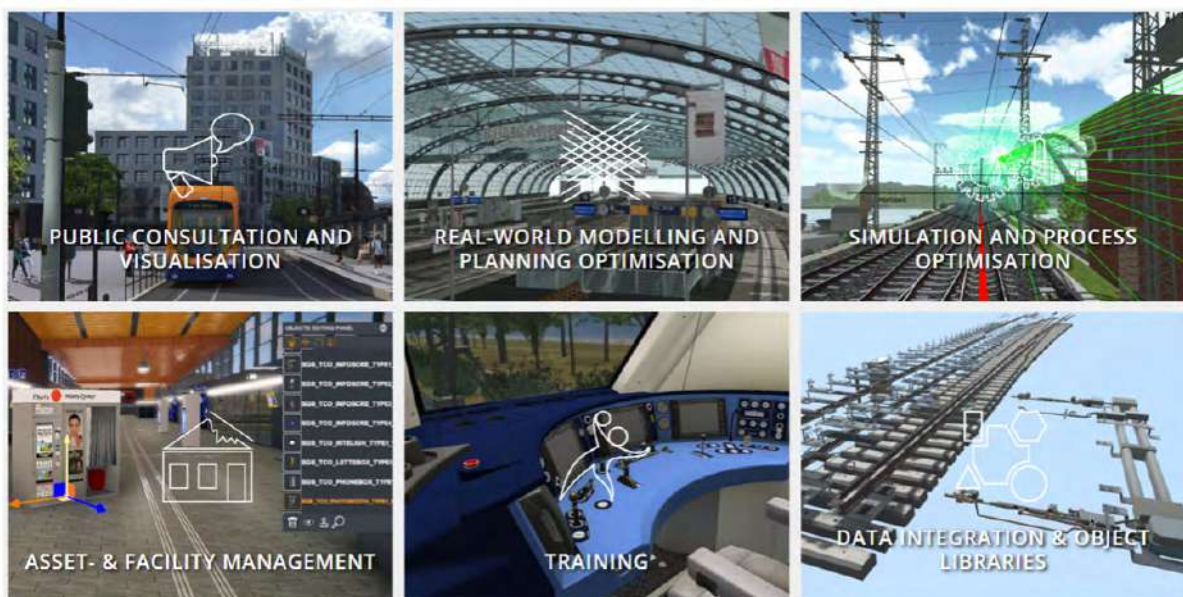


fig.14 Possibili utilizzi dei Digital Twin¹⁷

3.2.1 Digital Twin a supporto dello Stakeholder Engagement

L'attività di Stakeholder Engagement prevede il coinvolgimento degli interessati in varie fasi del ciclo di vita di un'opera. Ciò può riguardare l'ideazione e programmazione dell'iniziativa, gli studi di fattibilità e la valutazione delle alternative progettuali.

- Può concentrarsi sulla valutazione dei danni e le misure di mitigazione da adottare;
- Inoltre, può rappresentare uno strumento utile al termine della fase di progettazione per la presentazione degli *output*;
- Risulta efficace durante la fase di realizzazione, con un occhio di riguardo alla sostenibilità ambientale, sociale del cantiere e dell'opera;
- Trova applicazione anche nella fase operativa e di gestione dell'asset così come nel suo fine vita.

Anche in base a quanto sopra riportato, le modalità di coinvolgimento possono essere molteplici e diversificate in base alle varie casistiche oltre che alle parti interessate.

Tra le principali troviamo questionari, interviste, workshop, training sessions, dibattiti pubblici, open day, sportelli informativi, newsletter, visite organizzate...

Riguardo ai soggetti interessati possiamo invece trovare istituzioni, cittadinanza, autorità di controllo, imprese, università, ONG, associazioni di categoria, mass media...

In tal senso l'apporto del Digital Twin può rappresentare un facilitatore per lo Stakeholder Engagement, accompagnando l'intero ciclo vita del progetto con l'obiettivo di corroborarne i punti di forza e semplificarne le criticità.



fig.15 Digital Twin per la presentazione del progetto tangenziale B33, città di Haslach¹⁸

¹⁸ ibidem.

Pertanto, in merito ai punti di forza il contributo potrebbe essere indirizzato alla presentazione e informazione alla cittadinanza dei progetti in analisi, attraverso virtualizzazioni immersive e realistiche delle progettualità in determinati contesti. Oppure la razionalizzazione, all'interno di opportuni applicativi dedicati, di molteplici informazioni di natura tecnica e per loro natura non sempre facilmente accessibili. Piuttosto che l'evidenziazione delle problematiche, anticipando in maniera virtuale configurazioni e scenari associati alla cantierizzazione dell'opera.

Rispetto invece alle criticità, uno degli aspetti da mitigare è certamente il problema di tradurre il linguaggio tecnico alla cittadinanza: il Digital Twin può efficacemente contribuire alla facilitazione di questo aspetto, traducendo gli elementi progettuali in un ambiente semplice e tagliato su misura per i vari interlocutori. In questo senso, esso può agevolare la risposta al cosiddetto fenomeno NIMBY¹⁹, esplicitando il valore dell'intervento progettuale e dando modo di rispondere alle eventuali criticità riscontrate all'interno del modello virtuale. Pertanto, l'utilizzo del Digital Twin, in maniera efficace, mette a disposizione dei soggetti interessati virtualizzazioni navigabili e interattive delle opere infrastrutturali. Ciò risulta un utile supporto in fase iniziale e nelle fasi realizzative e operative dell'asset stesso. Il Digital Twin restituisce infatti una fedele rappresentazione della realtà e, a seconda delle esigenze, abilita molteplici scenari e utilizzi del modello in maniera integrata con il reale comportamento dell'opera.

Tipicamente queste virtualizzazioni sono messe a disposizione sotto forma di applicativi informatici di semplice utilizzo, fruibili tramite PC, dispositivi smart, web browser o altre tecnologie innovative di realtà estesa (MR, AR, VR)²⁰.



fig.16 Digital Twin e contesto cittadino²¹

¹⁹ Acronimo per "Not In My Back Yard". Forma di protesta attuata da un gruppo di persone o da una comunità locale contro opere e attività di interesse pubblico che hanno o potrebbero avere effetti negativi sulla loro area di residenza.

²⁰ Mixed Reality, Augmented Reality, Virtual Reality.

²¹ LocLab Consulting, <https://www.loclab-consulting.com/>.

3.2.2 S.E. in fase di progettazione e pianificazione

Rispetto, ad esempio, agli studi di fattibilità, i DT possono virtualizzare e consentire la visualizzazione di scenari alternativi per un confronto immediato. Ciò può essere condotto anche attraverso una navigazione nel modello 3D e per specifici punti di vista degni di nota o, per così dire, critici.

Il livello di interattività di tali applicativi potrebbe consentire operazioni quali la modifica dell'altezza delle barriere antirumore, il cambiamento nei materiali o nelle texture, la simulazione di diversi scenari di traffico veicolare piuttosto che di illuminazione o operativi...

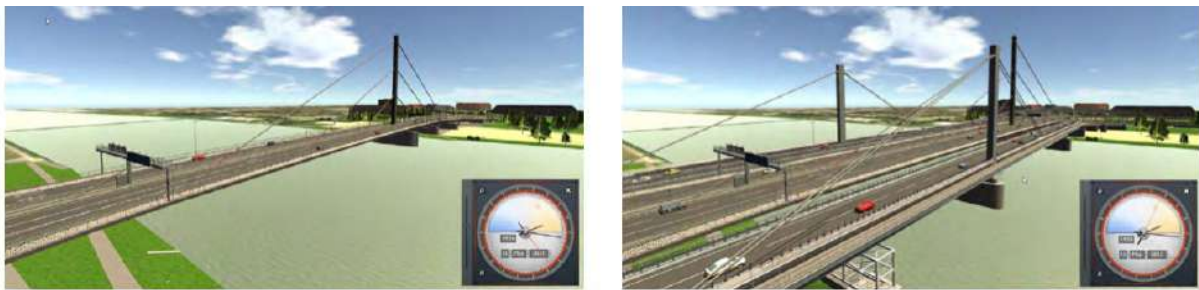


fig.17 Digital Twin per confronto alternative²²



fig.18 Digital Twin per simulazione illuminazione pubblica (fonte: LocLab Consulting)

3.2.3 S.E. in fase di realizzazione

Relativamente alla fase di realizzazione, tramite il Digital Twin si potrebbero virtualizzare differenti scenari pre-cantierizzazione, anticipare le possibili interferenze, così come stabilire una connessione con l'avanzamento delle lavorazioni in situ e degli aspetti logistici, per loro natura soggetti a variazioni nel tempo.

Inoltre, tali applicativi potrebbero supportare le attività di formazione e coinvolgimento diretto degli operatori attraverso la creazione di scenari di training per le diverse attività operative, per le modalità di lavoro in sicurezza e per la gestione di eventi critici.

²² Idem



Come in parte anticipato, questi aspetti potrebbero anche essere declinati verso strumenti di realtà virtuale, mista e aumentata.

3.2.4 S.E. in fase di gestione e operatività

Relativamente alla fase operativa e di gestione dell'asset, il Digital Twin può inoltre fungere da cruscotto di controllo e scambio di opinioni/segnalazioni da parte dei molteplici soggetti interessati in uno specifico contesto territoriale. Ciò potenzialmente può interessare sia gli addetti ai lavori per l'accesso diretto a database, *decision support system* e similari, così come la comunità residente nelle aree all'interno delle quali l'opera si posiziona. Tale legame reale-virtuale può contribuire alla creazione di un rapporto stabile e continuativo tra l'opera e la comunità, con riferimento al tema delle comunicazioni e dell'integrazione degli aspetti sociali.

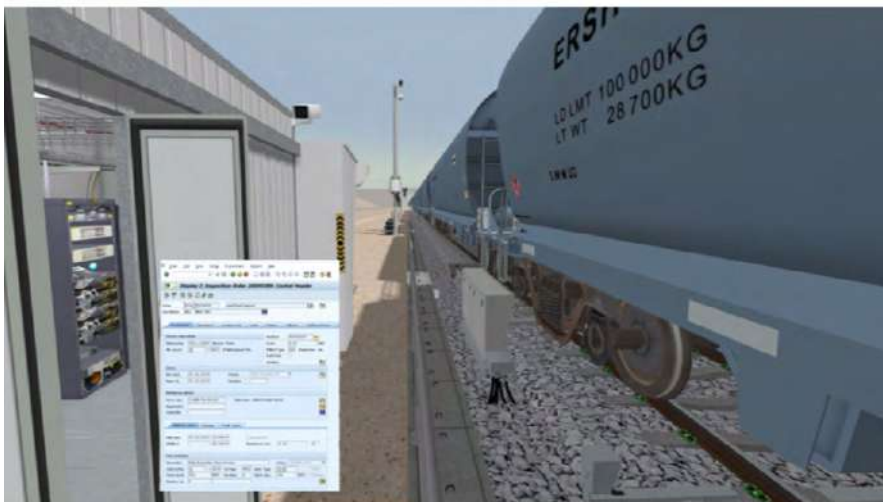


fig.20
 Digital Twin e accesso
 diretto ai database informativi²⁴

3.2.5 Cenni ad alcuni riferimenti internazionali

Come in parte anticipato, esistono diverse definizioni e interpretazioni del concetto di Digital Twin e alcuni organismi di standardizzazione si stanno occupando di questo argomento. A livello internazionale troviamo ad esempio il gruppo di lavoro WG 6 Digital Twin presente in ISO/IEC JTC 1/SC 41.

A livello comunitario presso CEN (Comitato Europeo di Normazione), il Comitato Tecnico TC 442 – Building Information Modeling (BIM) si occupa da diversi anni della *“Standardizzazione nel campo dell’informazione semantica strutturata del ciclo di vita per l’ambiente costruito. Il TC ambisce a sviluppare un insieme strutturato di standard, specifiche e rapporti che specifichino metodologie per definire, descrivere, scambiare, monitorare, registrare e gestire in modo sicuro i dati, la semantica e i processi degli asset con collegamenti a dati geospaziali e altri dati esterni”*.

Nell’ambito dei lavori di questo TC 442, si evidenzia la recente attivazione del Working Group 9 denominato Digital twins in built environment, avvenuta nel giugno 2022.

Il WG in questione ha, tra i suoi obiettivi, quello di investigare molteplici casi d’uso per i gemelli digitali per il settore delle costruzioni e dell’ambiente costruito. La sfida di tale gruppo di lavoro sarà anche quella di produrre uno standard che possa fornire una panoramica di riferimento per l’approccio e la comprensione condivisa di tale tematica.



Parte Seconda

IL DIBATTITO PUBBLICO



4. INTRODUZIONE ALLA PARTE SECONDA

AIS, tra le tante attività in corso in tema di sostenibilità delle infrastrutture, si è data l'obiettivo di riflettere, valutare e migliorare i processi di Stakeholder Engagement relativi alla realizzazione delle Infrastrutture di trasporto in Italia, processi che si ritiene non si esauriscano nel solo percorso di **Dibattito Pubblico**, così come ad oggi regolamentato, ovvero nel solo processo partecipativo in cui vengono coinvolte diverse tipologie di portatori di interesse per un confronto consultivo sulla realizzazione di importanti interventi infrastrutturali, ma possano prevedere ulteriori step di confronto e arricchimento.

L'obiettivo di questa parte di Position Paper è quello di analizzare e sintetizzare la normativa e il procedimento del **Dibattito Pubblico** così come è attualmente in corso, identificarne i punti critici e i punti di forza, partendo dalle esperienze e dai contributi dei soci di AIS in materia, e infine di proporre una metodologia che possa risolvere, o per lo meno attenuare, le problematiche rilevate nelle esperienze finora condotte da loro.

L'istituto del **Dibattito Pubblico** è stato introdotto nel nostro ordinamento al fine di garantire il più ampio coinvolgimento degli enti territoriali e della società civile nei processi decisionali sulle grandi opere che hanno un impatto economico, sociale e ambientale per la collettività e per tutti i territori di interesse.

Lo scopo principale è, quindi, quello di comprendere come, concretamente, le comunità territoriali potranno intervenire nelle scelte per la realizzazione delle grandi opere.

I protagonisti del Dibattito Pubblico sono essenzialmente quattro²⁵:

1. l'Amministrazione che indice il dibattito;
2. il Coordinatore del Dibattito Pubblico, principale soggetto gestore della procedura;
3. la Commissione Nazionale per il Dibattito Pubblico (CNDP);
4. i soggetti interessati, ossia i cittadini, le associazioni e le istituzioni, che hanno il diritto di partecipare al Dibattito, ponendo domande e formulando proposte di cui l'amministrazione può tenere conto ai fini delle successive fasi del progetto seppur le stesse non siano vincolanti.

Nello specifico in questa sede, occupandoci di infrastrutture, il termine di riferimento è un'iniziativa infrastrutturale nelle sue diverse accezioni, dalla creazione ex novo ad interventi di modifica strutturale o ad un cambio di utilizzo.

In tal senso il Dibattito Pubblico è uno strumento di ascolto, dialogo, coinvolgimento e confronto, rivolto ai principali interlocutori individuati, e quindi non solo enti istituzionali, ma anche privati cittadini interessati al territorio in cui andrà ad inserirsi il progetto, al fine di comprendere meglio i loro bisogni e di soddisfarne, per quanto possibile, aspettative e necessità.

25 Il dibattito pubblico: disciplina normativa e aspetti problematici, 29 gennaio 2021; https://www.assagenti.it/it/news/21158/Il_dibattito_pubblico-disciplina_normativa_e_aspetti_problematci

Per questo motivo, all'interno del Gruppo di Lavoro sullo Stakeholder Engagement di AIS, si sono formati 3 sottogruppi, uno dei quali (autore di questa parte della Position Paper) dedicato al Dibattito Pubblico, con la finalità, a partire dalle relative esperienze di tutti i soci di AIS sia su Dibattiti Pubblici attualmente in corso nel nostro Paese, sia su esperienze similari di Stakeholders Engagement magari anche in ambito internazionale, di coglierne aspetti sia critici sia positivi, ed arrivare infine ad una proposta metodologica migliorativa per un Percorso di Dibattito Pubblico utile alle Comunità ed efficiente per le Amministrazioni.

Grazie all'esperienza ampiamente diversificata dei soci di AIS e potendo dunque contare su specifiche esperienze in ambiti diversi quali la progettazione, la cantierizzazione, la realizzazione, sia come operatori economici del settore, sia come Amministrazioni proponenti, si è ritenuto di suddividere il documento in 3 diversi capitoli:

- nel **Capitolo 1** si riporta una breve sintesi di come in Italia è entrato in vigore il Dibattito Pubblico e delle opere al momento coinvolte, in accordo con il Decreto Ministeriale Giovannini 12 novembre 2021; successivamente si riporta *il quadro normativo italiano vigente in merito al tema di cui all'oggetto*;
- Il **Capitolo 2** è dedicato ad una fotografia dello *stato dell'arte* del Dibattito Pubblico: vengono infatti analizzati i Dibattiti terminati e quelli ancora in corso al momento della stesura del presente Position Paper;
- A partire dal resoconto e dall'analisi delle esperienze dei Soci di AIS, nel **Capitolo 3** vengono esposti i punti critici e i punti di forza riscontrati.

5. INQUADRAMENTO GENERALE E QUADRO NORMATIVO DI RIFERIMENTO

Il Dibattito Pubblico è un processo partecipativo in cui vengono coinvolte diverse tipologie di Stakeholders, quali amministrazioni, enti, associazioni, ma anche privati cittadini, per un confronto sulla realizzazione di opere pubbliche di interesse nazionale.

Nato in Francia nel 1995 con la legge Barnier e noto come Débat Public, il Dibattito Pubblico viene istituito in Italia nel 2016 con l'articolo 22 del Decreto Legislativo 50/2016 (Codice degli Appalti Pubblici), con l'intento di coinvolgere il più possibile i cittadini e gli enti locali nell'accettazione e condivisione di opere importanti ad impatto sociale ed ambientale significativo.

Il Codice Appalti prevede infatti che sia svolto per grandi opere infrastrutturali e di architettura di rilevanza sociale, aventi impatto sull'ambiente, sulle città e sull'assetto del territorio.

Tuttavia, solo alcune opere, la cui tipologia e soglia dimensionale sono state determinate prima dal decreto 76/2018 e poi ridimensionate dal decreto ministeriale 12/11/2021, devono essere sottoposte a Dibattito Pubblico.

Nell'Allegato 1²⁶ del Decreto Ministeriale Giovannini 12 novembre 2021 vengono specificate le tipologie di opere e le soglie dimensionali, come riportato nelle tabelle di seguito:

TIPOLOGIE DI OPERE	SOGLIE DIMENSIONALI
Autostrade e strade extraurbane principali. Strane extraurbane a quattro o più corsie o adeguamento di strade extraurbane esistenti a due corsie per renderle a quattro o più corsie.	Opere che comportano una lunghezza del tracciato superiore a 15 km e comunque con un valore di investimento pari o superiore a 400 milioni di euro al netto di IVA del complesso dei contratti previsti.
Tronchi ferroviari per il traffico a grande distanza.	Opere che comportano una lunghezza del tracciato superiore a 30 km e comunque con un valore di investimento superiore a 400 milioni di euro al netto di IVA del complesso dei contratti previsti.
Aeroporti.	Opere i cui lotti costruttivi o funzionali competano o riguardano nuovi terminali passeggeri o merci, o nuove piste di atterraggio e decollo superiori ai 1.500 metri di lunghezza e comunque con un valore di investimento complessivo superiore a 150 milioni di euro al netto di IVA del complesso dei contratti previsti.
Porti marittimi commerciali, nonché via navigabili e porti per la navigazione interna accessibili a navi di stazza superiore a 1.350 tonnellate. Terminali marittimi, da intendersi quali moli, pontili, boe galleggianti, isole a mare per il carico e lo scarico dei prodotti collegati con la terraferma e l'esterno dei porti, che possono accogliere navi di stazza superiore a 1.350 tonnellate, comprese le attrezzature e le opere funzionalmente connesse.	Opere che comportano una superficie interessata dall'intervento superiore a 150 ha e comunque con un valore di investimento complessivo superiore a 200 milioni di euro al netto di IVA del complesso dei contratti previsti.
Interventi per la difesa del mare e delle coste.	Opere che comportano un valore di investimento complessivo superiore ai 50 milioni di euro del complesso dei contratti previsti.
Piattaforme di lavaggio delle acque di zavorre delle navi.	Opere off-shore che comportano un valore di investimento complessivo superiore ai 150 milioni di euro del complesso dei contratti previsti.

26 https://www.mit.gov.it/infsmittgov/files/media/documentazione/2021-11/IM_INFR.GABINETTO.REG_DECRETI%28R%29.0000442.12-11-2021.pdf.

TIPOLOGIE DI OPERE	SOGLIE DIMENSIONALI
Interporti finalizzati al trasporto merci e in favore dell'intermodalità di cui alla legge 4 agosto 1990, n. 240 e successive modifiche, comunque comprendenti uno scalo ferroviario idoneo a formare o ricevere treni completi e in collegamento con porti, aeroporti e viabilità di grande comunicazione.	Opere che comportano costi degli stabilimenti e delle infrastrutture superiori ai 200 milioni di euro al netto di IVA del complesso dei contratti previsti.
Elettrodotti aerei.	Linee elettriche aeree di tensione pari o superiore a 380 kV e con tracciato di lunghezza superiore a 40 km.
Impianti destinati a trattenerne, regolare o accumulare le acque in modo durevole.	Impianti con altezza superiore a 30 metri o che determinano un volume di invaso superiore a 30 milioni di metri cubi.
Opere che prevedano o possano prevedere trasferimento d'acqua tra regioni diverse e ciò travalichi i comprensori di riferimento dei bacini idrografici istituiti a norma legge 18 maggio 1989, n. 183.	Opere che prevedono trasferimenti di portata uguale o superiore a 3 m ³ /s.
Infrastrutture ad uso sociale, culturale, sportivo, scientifico o turistico.	Opere e infrastrutture che comportano investimenti complessivi superiori a 100 milioni di euro al netto di IVA, del complesso dei contratti previsti.
Impianti insediamenti industriali e infrastrutture energetiche.	Opere che comportano investimenti complessivi superiori ai 300 milioni di euro al netto di IVA del complesso dei contratti previsti.

Si evidenzia, inoltre, che la “Raccomandazione n°1: Linee Guida sul Dibattito Pubblico” della Commissione Nazionale del Dibattito Pubblico, nella sua parte introduttiva, pur rimandando al citato DPCM n°76/18 per individuare le soglie dimensionali delle opere da sottoporre obbligatoriamente a dibattito pubblico, indica espressamente:

“Tuttavia è possibile avviare un dibattito pubblico facoltativamente, l’amministrazione aggiudicatrice o l’ente aggiudicatore può indirne, infatti, la procedura su propria iniziativa quando ne rileva l’opportunità”.

Questa possibilità deve essere interpretata come la volontà da parte degli Enti normatori di rendere quanto più partecipato possibile il processo decisionale afferente alla realizzazione di nuove opere che possano coinvolgere le comunità territoriali interessate (stakeholder in senso ampio).

5.1 Le origini: il Débat Public francese

Una delle prime e più interessanti esperienze, a livello internazionale, di partecipazione dei singoli cittadini ai processi decisionali pubblici in tema di infrastrutturazione del territorio, è costituita dal modello francese del *Débat Public*.

In Francia l'adozione di pratiche partecipative e concertative risale agli anni Settanta, ma è nel corso degli anni Novanta che si assiste ad una puntuale e compiuta istituzionalizzazione del principio di partecipazione nell'ordinamento francese con l'emanazione, nel 1995, della *Loi Barnier*, che istituisce formalmente il Débat Public, prevedendo che tutti i grandi progetti infrastrutturali di interesse nazionale dello Stato o di comunità locali debbano essere oggetto di un Dibattito Pubblico, organizzato da un'apposita istituzione, la *Commission Nationale du Débat Public*.

Negli anni a venire tale strumento è stato perfezionato nell'ottica di far aderire quanto più possibile il Progetto al contesto sociale ed ambientale in cui si inserisce ed ha costituito base di partenza per l'introduzione del Dibattito Pubblico anche nell'ordinamento giuridico italiano.

5.2 Quadro normativo italiano

Nel quadro normativo nazionale, il Dibattito Pubblico viene introdotto a mente dell'**art. 22 del Decreto Legislativo 50/2016 (Codice degli Appalti Pubblici)** con riferimento alle grandi opere infrastrutturali e di architettura di rilevanza sociale, aventi impatto sull'ambiente, sulle città e sull'assetto del territorio; la norma rinvia ad un successivo Decreto la definizione dei criteri per l'individuazione delle opere, distinte per tipologia e soglia dimensionale, per le quali il ricorso alla procedura di Dibattito Pubblico è reso obbligatorio.

È il **Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 10 maggio 2018, n. 76**, intitolato "*Regolamento recante modalità di svolgimento, tipologie e soglie dimensionali delle opere sottoposte a dibattito pubblico*" a dare attuazione all'art. 22 del Codice degli Appalti.

Il Decreto in parola definisce il Dibattito Pubblico come *il processo di informazione, partecipazione e confronto pubblico sull'opportunità, sulle soluzioni progettuali di opere, su progetti o interventi* individuati nell'allegato 1, che dettaglia tipologie di opere e relative soglie dimensionali. Il Regolamento istituisce la figura del Coordinatore del Dibattito Pubblico, definendone il ruolo e i compiti; prevede altresì la costituzione della Commissione nazionale per il Dibattito Pubblico (CNDP), indicandone composizione e competenze.

Con il **Decreto del Ministro delle infrastrutture e dei trasporti 30 dicembre 2020, n. 627** viene istituita la *Commissione nazionale per il Dibattito Pubblico*, con il compito di raccogliere e

pubblicare informazioni sui Dibattiti Pubblici in corso di svolgimento o conclusi e di proporre raccomandazioni per il loro svolgimento.

Nell'intento del legislatore, la Commissione si propone quale modello di democrazia partecipativa relativamente agli interventi infrastrutturali di maggiore rilevanza nel Paese.

Gli obiettivi della Commissione sono:

- rendere trasparente il confronto con i territori sulle opere pubbliche attraverso procedure che garantiscano il coinvolgimento delle comunità interessate;
- migliorare la qualità delle progettazioni delle opere pubbliche di grande rilevanza;
- semplificare l'esecuzione dell'opera attraverso scelte ponderate, al fine di ridurre l'aggravio dei contenziosi.

Nel 2020, in piena emergenza pandemica, il Legislatore interviene in materia di Dibattito Pubblico con il **Decreto Legge 16 luglio 2020, n. 76 "Misure urgenti per la semplificazione e l'innovazione digitali ("Decreto Semplificazioni")**, convertito nella **Legge 11 settembre 2020, n. 120**, disponendo che, sino al 31 dicembre 2023, su richiesta delle amministrazioni aggiudicatrici, le Regioni possono autorizzare la deroga alla procedura di Dibattito Pubblico, consentendo loro, previo parere favorevole della maggioranza delle amministrazioni provinciali e comunali interessate, di procedere direttamente agli studi di pre-fattibilità tecnico-economica e alle successive fasi progettuali.

La norma in parola, per espressa previsione legislativa, si colloca nell'ambito delle misure emesse in considerazione dell'emergenza sanitaria da Covid 19 e delle conseguenti esigenze di accelerazione dell'iter autorizzativo delle grandi opere infrastrutturali e di architettura di rilevanza sociale, aventi impatto sull'ambiente, sulle città o sull'assetto del territorio.

Con l'articolo 46 del **decreto-legge 31 marzo 2021, n.77 recante "Governance del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza e prime misure di rafforzamento delle strutture amministrative e di accelerazione e snellimento delle procedure"**, convertito, con modificazioni, con la **legge 29 luglio 2021, n.108**, è stabilita la facoltà di individuare, con decreto del Ministro delle infrastrutture e della mobilità sostenibile, adottato su proposta della Commissione nazionale per il dibattito pubblico, soglie dimensionali delle opere da sottoporre obbligatoriamente a dibattito pubblico inferiori a quelle previste dall'Allegato 1 del D.P.C.M. 10 maggio 2018, n. 76, ciò in relazione agli interventi dettagliati all'allegato IV al Decreto Legge 77/2021, nonché a quelli finanziati in tutto o in parte con le risorse del PNRR e del PNC.

Il Decreto Legge 77/2021, come convertito nella Legge 108/2021, ha previsto pertanto il coinvolgimento nel Dibattito Pubblico anche di opere di dimensioni inferiori a quelle individuate nel DPCM 76/2018, opere che siano di grande complessità o impatto o finanziate dal Piano

nazionale di ripresa e resilienza, rinviando ad apposito provvedimento l'individuazione delle soglie dimensionali

È il Decreto del Ministro delle Infrastrutture e della Mobilità Sostenibile del novembre 2021 (c.d. Decreto Giovannini) a dare attuazione alle previsioni contenute nel Decreto Legge 77/2021, come convertito nella Legge 108/2021, riducendo le soglie dimensionali delle opere da sottoporre obbligatoriamente a dibattito pubblico con riferimento agli interventi finanziati in tutto o in parte con le risorse del PNRR e del PNC; tali opere, con le relative soglie dimensionali, sono individuate nell'allegato 1 al Decreto in parola.

In materia di Dibattito Pubblico interviene anche il Decreto Legge n. 68 del 16 giugno 2022 "Disposizioni urgenti per la sicurezza e lo sviluppo delle infrastrutture, dei trasporti e della mobilità sostenibile, nonché in materia di grandi eventi e per la funzionalità del Ministero delle infrastrutture e della mobilità sostenibili", convertito, con modificazioni, con la legge 5 agosto 2022, n.108, che all'art. 6, comma 1 lett. b ribadisce che il dibattito pubblico si svolge secondo i termini previsti dall'articolo 46, comma 1, secondo periodo, del Decreto Legge n. 77/2021, convertito dalla Legge 108/2021, ovvero in relazione agli interventi di cui all'Allegato IV di tale decreto, il dibattito pubblico ha una durata massima di quarantacinque giorni e tutti i termini previsti dal decreto del Presidente del Consiglio dei ministri n. 76 del 2018 sono ridotti della metà. All'art. 10, comma 4, è inoltre prevista, con riferimento alle annualità 2022 e 2023, l'autorizzazione di spesa per il finanziamento delle attività della Commissione Nazionale per il Dibattito Pubblico.



5.3 Come funziona il Dibattito Pubblico

Come precedentemente detto, lo scopo del Dibattito Pubblico è coinvolgere il più possibile le diverse tipologie di Stakeholders in un percorso informativo e partecipativo.

La **Raccomandazione n. 1** del 2021 della Commissione Nazionale per il Dibattito Pubblico regola lo svolgimento del Dibattito Pubblico e definisce il ruolo e le funzioni della Commissione e del Coordinatore. Tuttavia, nello stesso anno esce la **Raccomandazione n. 2**: all'interno del **DL 77/2021 "Governance del Piano Nazionale di rilancio e resilienza e prime misure di rafforzamento delle strutture amministrative e di accelerazione e snellimento delle procedure"** (convertito, con modificazioni, nella legge 108/2021), l'art. 46 dispone la riduzione dei tempi del procedimento del Dibattito pubblico, previsti nel DPCM n. 76 del 2018 per le sole opere indicate nell'allegato n.4 del predetto decreto-legge per le quali sia obbligatorio il Dibattito Pubblico.

La procedura del Dibattito Pubblico, che deve avere una **durata massima di 45 giorni**, può essere così riassunta: l'Ente aggiudicatore indice il Dibattito Pubblico, e nomina il *Coordinatore*. Questo, a sua volta, progetta il Dibattito Pubblico, definendone incontri e temi. L'Ente aggiudicatore redige il *Dossier di Progetto*, documento sulla cui base si svolgeranno gli incontri del Dibattito. Al termine degli incontri, il Coordinatore redige la *Relazione conclusiva*, e successivamente l'Ente aggiudicatore presenta il *Dossier conclusivo*.

Ritenendo la procedura del Dibattito essenziale per una comprensione olistica, di seguito si propone una spiegazione più approfondita dei diversi momenti del Dibattito Pubblico, seguendo le indicazioni riportate nella Raccomandazione n.2 del 2021.

La prima fase prevede la trasmissione al Consiglio Superiore dei Lavori Pubblici e alla Commissione Nazionale per il Dibattito Pubblico, da parte dell'Amministrazione aggiudicatrice o dell'Ente aggiudicatore, del **Progetto di Fattibilità Tecnico-Economica (PFTE)**, comunicando quindi l'avvio del Dibattito Pubblico. All'interno della comunicazione di indizione, l'Amministrazione aggiudicatrice o l'Ente aggiudicatore devono indicare uno o più soggetti che li rappresentino durante il procedimento.

Il **Progetto di Fattibilità Tecnico-Economica (PFTE)**, costituisce il primo di 3 livelli di progettazione, seguito dal Progetto Definitivo (PD) e dal Progetto Esecutivo (PE).

Il Ministero delle Infrastrutture e della mobilità sostenibili ha pubblicato nel luglio 2021 le Linee Guida per la redazione²⁷ del PFTE, che deve essere elaborato sulla base del *Documento di Fattibilità delle Alternative Progettuali (DOCFAP)*, dell'*Analisi Costi-Benefici (ACB)* e del *Documento di Indirizzo alla Progettazione (DIP)*.

²⁷ Linee guida per la redazione del progetto di fattibilità tecnica ed economica da porre a base dell'affidamento di contratti pubblici di lavori del PNRR e del PNC, art. 48, comma 7, del decreto-legge 31 maggio 2021, n. 77, convertito nella legge 29 luglio 2021, n. 108

L'obiettivo primario del PFTE è quello di progettare la soluzione che, tra le alternative possibili analizzate nel DOCFAP, presenti il miglior rapporto tra costi complessivi da sostenere e benefici attesi per la collettività, con un'attenta valutazione delle caratteristiche tecniche, naturali e di antropizzazione del terreno e del territorio nel quale andrà inserita la nuova opera, compatibilmente con le preesistenze (anche di natura ambientale, paesaggistica ed archeologica).

Dopo aver ricevuto il PFTE da parte dell'Amministrazione aggiudicatrice o dell'Ente aggiudicatore, la Commissione Nazionale ha 4 giorni per verificare tutta la documentazione, con ulteriori 3 giorni nel caso debbano essere acquisiti elementi mancanti.

L'indizione del Dibattito Pubblico viene poi resa pubblica sul sito della Commissione²⁸ e quelli delle amministrazioni interessate.

Nei 45 giorni successivi si deve procedere alla nomina del Coordinatore, alla progettazione del Dibattito Pubblico e alla redazione del Dossier di Progetto.

L'Amministrazione aggiudicatrice o l'Ente aggiudicatore nomina quindi il Coordinatore, di cui verrà analizzato il ruolo più dettagliatamente in seguito, ed elabora il Dossier di Progetto, un documento scritto in maniera semplificata, facilmente divulgativa, il più possibile comprensibile a tutti, anche non tecnici, con le motivazioni dell'intervento e la sua descrizione.

Il Dibattito si avvia con la pubblicazione del Dossier di Progetto sul sito della Commissione, sul sito dedicato al Dibattito Pubblico e sui siti delle Amministrazioni interessate dall'opera.

Il **Dibattito Pubblico** si esplica in una serie di incontri di informazione e discussione, organizzati e gestiti dal Coordinatore, in cui sono coinvolti i diversi gruppi di Stakeholders interessati dall'opera e precedentemente mappati: da un lato, la Stazione Appaltante e i progettisti a spiegare l'opera, e dall'altro le amministrazioni interessate, gli enti e l'associazionismo locali. Lo scopo di questi incontri è non solo far comprendere i vantaggi relativi alla realizzazione dell'infrastruttura, ma anche rendere la comunità partecipe e protagonista.

Durante gli incontri, vengono identificati e approfonditi i nodi tematici più conflittuali e gli eventuali dubbi dei diversi Stakeholders.

Viene sollecitata e incoraggiata la partecipazione più ampia possibile: oltre agli incontri in presenza, viene data la possibilità di collegarsi in remoto alle diverse piattaforme dedicate, quali siti web, social media, e altre piattaforme di streaming.

Dopo la descrizione dell'infrastruttura, viene infatti concessa la parola agli Stakeholder che vogliano chiedere approfondimenti e chiarimenti; è possibile consegnare in forma scritta i contributi, che verranno raccolti nei "Quaderni degli attori" (dal Débat Public, i "Cahiers

²⁸ Sito ufficiale della Commissione Nazionale per il Dibattito Pubblico: <https://www.mit.gov.it/documentazione/cndp-commissione-nazionale-dibattito-pubblico>.

d'acteurs”), esaminati dal Coordinatore al fine di redigere la Relazione conclusiva completa di ogni contributo ricevuto.

Il Dibattito Pubblico si chiude con l'ultimo incontro di discussione, sempre entro i 45 giorni previsti dalla Raccomandazione n.2, e da quel momento il Coordinatore ha a disposizione 15 giorni per redigere e pubblicare la **Relazione Conclusiva**, documento in cui vengono inserite informazioni riguardanti sia lo svolgimento del Dibattito sia le proposte, i suggerimenti e le critiche emersi sul PFTE, con relative motivazioni.

Dopo un'attenta analisi delle proposte e delle criticità rilevate nella Relazione Conclusiva, l'Amministrazione aggiudicatrice o l'Ente aggiudicatore redige e pubblica il Dossier Conclusivo, al cui interno esplicita la volontà o meno di realizzare l'intervento, le eventuali modifiche da apportare al progetto o la motivazione per la quale le modifiche richieste dagli Stakeholders non possono essere fatte.

5.3.1. *La Commissione Nazionale del Dibattito Pubblico*

La **Commissione Nazionale del Dibattito Pubblico (CNDP)** è stata istituita nel 2020 con il Decreto del Ministro delle Infrastrutture e dei Trasporti n. 627, «*con il compito di raccogliere e pubblicare informazioni sui Dibattiti Pubblici in corso di svolgimento o conclusi e di proporre raccomandazioni per lo svolgimento del Dibattito Pubblico sulla base dell'esperienza maturata*²⁹».

La Commissione è formata da 15 membri, con incarico quinquennale rinnovabile una sola volta, ed è composta da: Presidente, Commissione in seduta plenaria, Sezioni e Ufficio di Presidenza.

Le sue principali funzioni sono³⁰:

- Monitorare il corretto svolgimento della procedura del Dibattito Pubblico ed il rispetto della partecipazione del pubblico, nonché la necessaria informazione durante la procedura;
- Proporre raccomandazioni di carattere generale o metodologico;
- Vigilare che sia data idonea e tempestiva pubblicità ed informazione circa tutti i provvedimenti e gli atti rilevanti inerenti il procedimento del Dibattito Pubblico;
- Organizzare le attività di pubblicità e di informazione a livello territoriale, laddove gli Enti territoriali segnalino eventuali criticità;
- Rendere trasparente il confronto con i territori sulle opere pubbliche, attraverso procedure che garantiscano il coinvolgimento delle comunità interessate.

La Commissione ha l'obbligo di presentare entro il 30 giugno, con cadenza biennale, al Parlamento la **Relazione** di cui all'articolo 4, comma 6 lett. e) del Regolamento, la quale deve dare

conto delle attività svolte nel biennio precedente, evidenziando eventuali criticità e proponendo soluzioni finalizzate al superamento delle stesse.

5.3.2. Il Coordinatore del Dibattito Pubblico

Figura centrale del Dibattito Pubblico è il Coordinatore, individuato dal Ministero tra i suoi dirigenti, o come appalto servizi, su richiesta dell'Amministrazione aggiudicatrice o dell'Ente aggiudicatore: tra i requisiti richiesti, deve vantare esperienza nella gestione dei processi partecipativi, dei conflitti e di programmazione e pianificazione complessi.

Operando seguendo i principi di indipendenza e terzietà, il Coordinatore non deve avere o aver avuto alcun interesse personale o economico né con il progetto dibattuto né con il proponente o con il committente dell'opera; inoltre, non può essere residente o domiciliato nella Provincia o città metropolitana in cui deve essere realizzata l'infrastruttura.

Tra le *soft skills* richieste, il Coordinatore, in quanto punto di riferimento del Dibattito, deve saper gestire ed animare una discussione, favorendo il confronto e il dibattito tra i partecipanti, dimostrando di esser capace di far da mediatore tra più parti, spesso in conflitto, dando ascolto ad ognuna, senza esclusioni.

Le funzioni che svolge, invece, sono le seguenti³¹:

- Progettare lo svolgimento del Dibattito Pubblico, elaborando e consegnando alla Commissione il Documento di Progetto del Dibattito Pubblico, in cui devono essere esplicitati il calendario degli incontri, le modalità di partecipazione e di comunicazione e i temi che verranno affrontati;
- Valutare e richiedere integrazioni e modifiche al Dossier di Progetto, di cui all'art.7, comma 1, lettera a);
- Definire e attuare il piano di comunicazione e informazione agli Stakeholders, organizzando e aggiornando anche il sito internet del Dibattito Pubblico;
- Segnalare alla Commissione eventuali anomalie nello svolgimento del Dibattito Pubblico;
- Redigere la Relazione Conclusiva del Dibattito Pubblico, contenente la descrizione dei temi trattati, delle posizioni emerse ed eventuali modifiche proposte.

La Raccomandazione n. 3, al punto 4, aggiunge alle responsabilità del Coordinatore quella di rilevare il "sentiment" dei partecipanti tramite questionari (uno anonimo destinato ai soggetti privati, e uno rivolto alle Amministrazioni e ai soggetti pubblici) volti a capirne il grado di soddisfazione. Le risultanze dei questionari, cartacei o digitali, sono trasmessi alla Commissione Nazionale, consentendo di riferire più puntualmente al Parlamento l'andamento del processo del Dibattito.

³¹ Raccomandazione n. 1 della Commissione Nazionale del Dibattito Pubblico

Secondo Decreto Del Presidente Del Consiglio Dei Ministri 10 maggio 2018, n. 76³², art. 6, comma 3, il Coordinatore deve essere scelto dall'Amministrazione aggiudicatrice tra i funzionari presenti in un Albo predisposto dalla Commissione Nazionale. Ad oggi, non risulta nessun albo disponibile; si presuppone sia in corso di costituzione, dato il corso organizzato dalla Commissione Nazionale, in collaborazione con SNA – Scuola Nazionale dell'Amministrazione, e tenutosi nel mese di giugno 2022. Fino ad ora tutti i Dibattiti Pubblici sono stati coordinati da figure di professionisti singoli o appartenenti a strutture private, individuati con procedure privatistiche.

5.4 Il Nuovo Codice Appalti, Decreto Legislativo 36/2023

Il Decreto Legislativo 31 marzo 2023, n. 36 *“Codice dei contratti pubblici in attuazione dell'articolo 1 della legge 21 giugno 2022, n. 78, recante delega al Governo in materia di contratti pubblici”* (di seguito, per brevità, Nuovo Codice Appalti 2023), dedica al **Dibattito pubblico** un'apposita norma (l'art. 40) ed uno specifico allegato (all. 1.6), che rimarrà in vigore fino all'adozione di un regolamento ad hoc e che disciplina i *casi di obbligatorietà del Dibattito Pubblico, le modalità di svolgimento e di partecipazione, le modalità di individuazione e i compiti del Responsabile del Dibattito Pubblico, gli eventuali contenuti ulteriori della relazione iniziale e di quella conclusiva.*

Nell'evidenziare che le disposizioni contenute nel **Nuovo Codice Appalti 2023**, in ragione della previsione contenuta nel suo **articolo 229**, hanno acquisito efficacia a far data **dal 1 luglio 2023** e che, per i procedimenti in corso a tale data, la disciplina applicabile rimane quella descritta nei precedenti paragrafi, di seguito si illustrano le **principali novità ed il procedimento articolato in base alle nuove norme.**

Viene anzitutto soppressa la **Commissione Nazionale per il Dibattito Pubblico**, cui è attribuito il compito di monitorare il corretto svolgimento della procedura del Dibattito Pubblico ed il rispetto della partecipazione, nonché di garantire gli obblighi di informazione e i principi di trasparenza. Nella nuova disciplina, dal punto di vista dell'organizzazione del dibattito, un **ruolo centrale** è assegnato al **Ministero competente**, alla **stazione appaltante** e al **responsabile del dibattito**, figura che sostituisce il **coordinatore del dibattito pubblico.**

Il **Responsabile del Dibattito**, i cui contorni e funzioni sono definiti dal combinato disposto dell'art. 40 e dell'art. 4 dell'Allegato 1.6 del Nuovo Codice Appalti 2023, può essere un dipendente o del Ministero competente per materia o della stazione appaltante, ovvero, in assenza di dirigenti pubblici con i requisiti richiesti, un professionista privato individuato dalla stazione appaltante tramite procedura di gara di appalto di servizi.

32 Decreto Del Presidente Del Consiglio Dei Ministri 10 maggio 2018, n. 76 <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2018/06/25/18G00101/sg>.

Analogamente a quanto già previsto per il Coordinatore del Dibattito pubblico, **non possono assumere l'incarico di Responsabile del Dibattito Pubblico** i soggetti residenti o domiciliati nel territorio di una provincia o di una città metropolitana ove la stessa opera è localizzata.

Rispetto alla precedente disciplina, sono rimasti invariati i casi di Dibattito Pubblico Obbligatorio (cfr. Tabella 1 sub allegato 1.6): le soglie dimensionali sono invariate rispetto alla tabella dell'Allegato 1 del Decreto Ministeriale Giovannini 12 novembre 2021 (vedi sopra).

Nei casi di **non obbligatorietà**, la decisione di indire o meno il Dibattito Pubblico è rimessa all'ampia discrezionalità della Stazione Appaltante, che vi procede, ove ne ravvisi l'opportunità *in ragione della particolare rilevanza sociale dell'intervento e del suo impatto sull'ambiente e sul territorio, garantendone in ogni caso la celerità.*

Per quanto attiene ai **profili procedurali del Dibattito Pubblico**, la nuova disciplina prevede che entro dieci giorni dalla determinazione di indizione venga nominato il **Responsabile del Dibattito Pubblico** che deve, anzitutto, provvedere a **progettare le modalità di svolgimento del Dibattito** ed elaborare il documento di progetto del Dibattito Pubblico, stabilendo i temi di discussione e le modalità di partecipazione e comunicazione al pubblico.

Il Dibattito Pubblico si apre con la pubblicazione sul sito istituzionale della Stazione Appaltante o dell'Ente concedente di una **Relazione contenente il Progetto dell'opera e l'analisi di fattibilità delle eventuali alternative progettuali.**

Alla pubblicazione della Relazione contenente il Progetto dell'opera e l'analisi di fattibilità segue **lo svolgimento del Dibattito Pubblico.**

Possono partecipare al Dibattito solo **amministrazioni pubbliche, enti territoriali, soggetti portatori di interessi diffusi costituiti in associazioni e comitati (che risultino interessati all'intervento compatibilmente ed in ragione degli scopi dichiarati in statuto).**

La partecipazione consiste nella possibilità di **presentare osservazioni e proposte scritte entro sessanta giorni dalla pubblicazione del Progetto dell'opera**; possono essere previsti incontri da tenersi con l'utilizzo di strumenti informatici o telematici. Solo in via eccezionale e per esigenze da motivare in modo esplicito il responsabile può organizzare incontri in modalità non telematica.

Il Responsabile del Dibattito Pubblico, al termine della fase partecipativa, è tenuto a *“redigere una sintetica descrizione delle proposte e delle osservazioni pervenute, con l'eventuale indicazione di quelle ritenute meritevoli di accoglimento”.*

Tale **relazione conclusiva** è pubblicata sul sito istituzionale della Stazione Appaltante o dell'Ente concedente e, a mente dell'art. 7, comma 1, sub all. 1.6 del Nuovo Codice Appalti 2023, deve contenere nel dettaglio:

- a) la descrizione delle attività svolte nel corso del dibattito pubblico;
- b) la sintesi dei temi, in modo imparziale, trasparente e oggettivo, delle posizioni e delle proposte emerse nel corso del dibattito;
- c) la descrizione delle questioni aperte e maggiormente problematiche rispetto alle quali si chiede alla stazione appaltante o all'ente concedente di prendere posizione con l'eventuale indicazione delle proposte ritenute meritevoli di accoglimento.

L'art. 40, comma 5, del Nuovo Codice Appalti 2023 prevede che il Dibattito Pubblico debba concludersi *entro un termine compatibile con le esigenze di celerità, comunque non superiore a centoventi giorni dalla pubblicazione sul sito istituzionale della Relazione contenente il Progetto dell'opera e l'analisi di fattibilità*; è concessa la possibilità di prorogarne una sola volta e per la durata massima di due mesi il termine di conclusione, in caso di comprovata e motivata necessità.

Gli esiti del dibattito, ivi comprese eventuali proposte di variazione dell'intervento, sono valutati dalla Stazione Appaltante o dall'Ente concedente ai fini dell'elaborazione del successivo livello di progettazione. Nell'assetto configurato dalla nuova disciplina la **gestione del dibattito pubblico spetta alla Stazione Appaltante o all'Ente concedente che assumono l'iniziativa, curano l'informazione, valutano gli esiti.**

In specie, la Stazione Appaltante o l'Ente concedente hanno un ruolo preminente nella fase conclusiva, essendo chiamati a valutare i risultati e le proposte emersi nel corso del Dibattito Pubblico, nonché a redigere un documento conclusivo in cui si evidenzia la volontà o meno di realizzare l'intervento, le eventuali modifiche da apportare al progetto e le ragioni che hanno condotto a non accogliere eventuali proposte.

I Nuovo Codice Appalti 2023, *al comma 7 dell'art. 40, specifica espressamente che resta ferma la disciplina prevista da specifiche disposizioni di legge per il dibattito pubblico afferente agli interventi finanziati con le risorse del PNRR e del Piano nazionale per gli investimenti complementari al PNRR (PNC).*

6. STATO DELL'ARTE

Con riferimento al sito ufficiale della **Commissione Nazionale per il Dibattito Pubblico (CNDP)**³³, istituita con Decreto del Ministro delle Infrastrutture e dei Trasporti del 30 dicembre 2020, n. 627³⁴, nel mese di Aprile 2023, vengono elencati n. 7 Dibattiti in corso e n. 11 già terminati.

Si evince facilmente che la maggior parte dei Dibattiti sono, o sono stati, svolti in merito ad infrastrutture ferroviarie e stradali, con l'eccezione dello Stadio di Milano e dell'Aeroporto di

³³ CNDP: <https://www.mit.gov.it/documentazione/cndp-commissione-nazionale-dibattito-pubblico>.

³⁴ Decreto Ministeriale n. 627 del 30/12/2020 <https://www.mit.gov.it/normativa/decreto-ministeriale-numero-627-del-30122020>.

Firenze. I principali soggetti attuatori sono RFI (Rete Ferroviaria Italiana) e Anas; vi sono, inoltre, anche i Comuni di Milano e di Padova, Toscana Aeroporti e il Ministero delle Infrastrutture e della Mobilità Sostenibili. Vengono di seguito elencati i Dibattiti Pubblici, con la specifica dei soggetti attuatori, del Coordinatore e, nel caso sia noto, il sito web dedicato.

6.1. Dibattiti Pubblici in corso

Di seguito si riporta in forma schematica l'elenco dei Dibattiti Pubblici in corso.

Dibattito Pubblico	Soggetto attuatore	Coordinatore	Sito web
Nuova linea ferroviaria AV Salerno/Reggio Calabria Lotto 1B Romagnano – Buonabitacolo comprensivo dell'interconnessione pari con la linea Battipaglia – Potenza; Lotto 1C Buonabitacolo – Praja	RFI – Rete Ferroviaria Italiana	Dott. Roberto Zucchetti, PTS	www.dp.avsalernoreggiocalabria.it
NPP0258 Chiusura Anello Ferroviario di Roma	RFI – Rete Ferroviaria Italiana	Dott. Roberto Zucchetti, PTS	www.dp.anelloferroviarioroma.it
Potenziamento A22 Brennero-Modena	Ministero delle Infrastrutture e della Mobilità Sostenibili		
NA 289 - Collegamento stradale tra A2 "del Mediterraneo" e la variante alla statale 18 ad Agropoli	Anas		
NA 239 Collegamento autostradale da Caserta a Benevento	Anas		
S.S.115 "Sud Occidentale Sicula"	Anas		
Aeroporto di Venezia	Gruppo SAVE		

6.2 Dibattiti Pubblici terminati

Nella tabella sottostante vengono riportati in forma sintetica i n. 11 dibattiti chiusi.

Dibattito Pubblico	Soggetto attuatore	Coordinatore	Sito web
Tranvia Padova "SIR 2"	Comune di Padova	Dott. Filippo Ozzola, <i>Poleis Soc Coop</i>	www.dptrampadova.it
Nuova linea ferroviaria AV Salerno/Reggio Calabria Lotto 1a: Battipaglia-Praja; Lotto 2a: Cosenza-Paola S. Lucido	RFI – Rete Ferroviaria Italiana	Dott. Roberto Zucchetti, <i>PTS</i>	www.dp.AVsalernoreggiocalabria.it
Itinerario Gela – Agrigento – Castelvetro. Ammodernamento Gela Castelvetro C1 in sede con varianti e cat. B tangenziale di AG in variante. Lotto Funzionale tangenziale di Agrigento	Anas	Dott. Gildo la Barbera <i>STEP – Strategic Team of Planning</i>	www.dibattitopubblicotangenzialeagrigento.it
Linea Orte – Falconara Lotto 2 Raddoppio - Castelplanio con by-pass di Albacina; Lotto 2 Genga-Serra S. Quirico	RFI – Rete Ferroviaria Italiana	Dott. Alberto Cena, <i>Avventura Urbana</i>	www.dportefalconara.it

Dibattito Pubblico	Soggetto attuatore	Coordinatore	Sito web
S.S. N. 16 "ADRIATICA" – TRONCO BARI-MOLA DI BARI. Variante alla Tangenziale di Bari Lavori di realizzazione di una variante alla SS 16 del tratto compreso tra Bari-Mungivacca e Mola di Bari	Anas	Arch. Maddalena Rossi, <i>Avventura Urbana</i>	www.dibattitopubblicobari.mola.it
Progetto 0388 Linea Roma - Pescara - Lotto 1: Raddoppio ferroviario tratta interporto d'Abruzzo – Manoppello - Lotto 2: Raddoppio ferroviario tratta Manoppello - Scafa	RFI – Rete Ferroviaria Italiana	Dott.ssa Iolanda Romano, <i>Avventura Urbana</i>	www.dpromapescara.it
SS 693 Strada Scorrimento Veloce del Gargano - SS 89 'Garganica' Collegamento Vico del Gargano - Mattinata	Anas	Dott. Alberto Cena, <i>Avventura Urbana</i>	www.dibattitopubblicogarganica.it
NPP Lotto 3a Circonvallazione di Trento	RFI – Rete Ferroviaria Italiana	Dott. Andrea Pillon, <i>Avventura Urbana</i>	www.dpcirconvallazioneferroviariatrento.it
Stadio di Milano	Comune di Milano	Dott. Andrea Pillon, <i>Avventura Urbana</i>	www.dpstadiomilano.it
NPP 0286 Quadruplicamento Tortona-Voghera	RFI – Rete Ferroviaria Italiana	Dott. Andrea Panzavolta, <i>FORM_ATTIVA</i>	www.dptortonavoghera.it
Aeroporto di Firenze	Toscana Aeroporti	Dott. Alberto Cena, <i>Avventura Urbana</i>	www.dpaeroportofirenze.it

7. RESOCONTO DELLE ESPERIENZE IN CORSO

Durante i primi incontri del Gruppo di Lavoro di Stakeholder Engagement, i soci di AIS hanno portato i loro contributi in merito alle proprie esperienze, attraverso la compilazione di una scheda all'interno della quale è stato non solo richiesto di inserire una breve descrizione dell'opera su cui è stata fatta attività di Stakeholder Engagement, ma anche di specificarne i temi affrontati, le modalità di coinvolgimento e soprattutto i punti di forza e le criticità.

Alcune di queste schede sono riferite esplicitamente alle esperienze di Dibattito Pubblico, ed è a partire da questa prima raccolta di dati che, nei paragrafi successivi, verranno dettagliati i punti di forza del Dibattito Pubblico e le relative criticità.

7.1 Punti di forza

I punti di forza condivisi dal gruppo di lavoro sono i seguenti:

- Utile strumento di informazione per le comunità locali e riduzione dei conflitti

Il Dibattito Pubblico viene valutato un **utile strumento per l'informazione ed il coinvolgimento** delle popolazioni e dell'associazionismo locale, efficace per la riduzione delle conflittualità sociali. La possibilità di coinvolgere i cittadini e gli enti del territorio e informarli non solo sul progetto in sé ma anche sui benefici che il Progetto può portare, risulta un atteggiamento ad effetto positivo, capace di agevolare la costruzione di un rapporto di fiducia con interessanti effetti di continuità e durata nel tempo.

Come evidenziato nel cap.1, questo **coinvolgimento potrebbe essere ulteriormente ampliato** portando in Dibattito Pubblico non solo quelle opere per le quali tale dispositivo normativo è obbligatorio (con estensione ed importi lavori definiti dal DPCM 76/18), ma anche altre opere che, per particolari motivazioni, possono influenzare lo sviluppo territoriale di alcune comunità (stakeholder).

Lo strumento del Dibattito Pubblico, quindi, dovrebbe essere utilizzato in forma volontaria sempre più spesso dagli Enti Appaltanti, al fine di ridurre le conflittualità che, tradizionalmente in Italia, si attivano nella fase autorizzativa di una qualsiasi opera pubblica.

- Opportunità per una progettazione più rispondente ai bisogni della collettività

Attraverso il confronto ed il dialogo con la popolazione residente, è possibile raccogliere input migliorativi per la progettazione delle opere, rendendole **più rispondenti ai bisogni della collettività**, oltreché informazioni aggiuntive altrimenti non pervenibili e utili ai processi progettuali.

- *Digitalizzazione del Processo di Dibattito Pubblico*

Un altro punto di forza del Dibattito Pubblico deriva dalla **digitalizzazione del processo**: nel solco dell'art. 9 del D.Lgs. n. 82 del 2005 (Codice dell'amministrazione digitale), viene promosso e sollecitato l'utilizzo della digitalizzazione, in primis l'uso di siti web e social media dedicati per la diffusione e l'aggiornamento da parte del Coordinatore e delle stazioni appaltanti della documentazione, dei contributi, degli interventi e degli incontri stessi. Nonostante la problematica del digital divide, ossia il divario tra chi ha un adeguato accesso a internet e chi non lo ha (o non ne sa usufruire), sia ancora largamente presente, l'utilizzo di un approccio digitale semplifica e velocizza il processo di consultazione e informazione, nonché quello di ricezione dei feedback e dei contributi, che possono essere registrati ed archiviati come Quaderni degli Attori sul sito dedicato al Dibattito a cui si riferiscono. Proprio grazie all'approccio digitale, è possibile acquisire una grande quantità di informazioni che altrimenti non avrebbero potuto essere reperite e processate.

- *Possibilità di tempestiva messa in atto di interventi di mitigazione*

In quanto strumento di democrazia, il Dibattito Pubblico deve essere un momento di incontro, di confronto e di scambio di idee tra le diverse parti, che incoraggi la partecipazione collettiva su decisioni che riguardano il territorio e la sua comunità. Poter dialogare con la popolazione in maniera continuativa, infatti, permette di accrescere la fiducia e consenso da parte della stessa, aiutando a prevenire il malcontento e la diffidenza riguardo il progetto e le stazioni appaltanti, a rendere queste ultime più credibili, e ad **affrontare tempestivamente eventuali conflitti** che potrebbero sorgere durante la realizzazione dell'opera, soprattutto in fase di cantiere, che rappresenta forse il momento di maggiore impatto e disagio sul territorio e sulla comunità.

- *Diverse modalità di realizzazione del Processo*

Infine, è da aggiungere che ci sono **diverse modalità di partecipazione** al Dibattito: oltre agli incontri in presenza, non raggiungibili da parte di tutti gli interessati per diverse ragioni (quali impegni lavorativi, distanza dalla zona), è possibile assistervi tramite piattaforme streaming (ad esempio, Zoom, Livestorm) o dirette sui social media dei diversi Dibattiti. La connessione da remoto, infatti, ha consentito una partecipazione più estesa e democratica al processo, superando i possibili ostacoli dati dal dover lasciare la propria abitazione o il proprio luogo di lavoro, e consentendo una comunicazione più sociale, con l'obiettivo di sensibilizzare il più ampio numero di Stakeholder possibile e farli sentire coinvolti e partecipi nei processi decisionali e nelle soluzioni adottate. Tra gli incontri in presenza, particolarmente interessante, al fine di coinvolgere una fascia più ampia di stakeholder, possono risultare gli incontri organizzati con il modello dell'**Open Space Technology (OST)**.

Si tratta di una metodologia che consente di trovare soluzioni innovative in un contesto incerto, a partire dalla condivisione di informazioni, opinioni ed esperienze. È un metodo innovativo con cui tenere riunioni ed incontri, che capovolge il metodo organizzativo classico. L'approccio tradizionale relatore-pubblico viene rimpiazzato da un approccio post-moderno, che invita tutti i partecipanti a diventare relatori. Non esiste un programma strutturato, un'agenda predefinita e neanche una gerarchia nell'ordine degli interventi. Nell'Open Space Technology l'enfasi è posta sulla partecipazione collettiva, poiché tutti hanno la possibilità di partecipare in condizioni di parità.

Ogni singolo partecipante contribuisce con la propria esperienza e le proprie conoscenze influenzando il risultato finale. Tutte le persone coinvolte partecipano attivamente e parlano tra di loro a prescindere dal contesto e dal ruolo. Questi fattori consentono un'analisi più approfondita, su diversi livelli di comprensione, delle questioni in gioco oltre che l'emergere di una molteplicità di idee e di prospettive diverse.

In sostanza, il Coordinatore del Dibattito Pubblico individua preventivamente, anche sulla base di tutti gli eventi precedenti all'OST o di eventuali contributi degli stakeholder, le principali tematiche che caratterizzano la nuova opera in progetto. A questo punto l'evento si struttura in 3 diversi momenti:

- 1) una breve sessione plenaria dove, illustrate le modalità di svolgimento, ogni partecipante individua la tematica cui portare il proprio contributo. In questo caso ogni partecipante, una volta scelto il tema, ha la possibilità di scrivere il titolo dell'argomento che intende trattare così da poter essere raccolto e successivamente discusso;
- 2) sessioni tematiche, gestite da facilitatori che, dopo avere raccolto tutte le osservazioni afferenti all'argomento inizialmente indicato per la specifica sessione, avviano i lavori. In questo modo tutti i partecipanti decidono liberamente quali argomenti discutere e, quindi, a quali sessioni (che possono svolgersi anche in contemporanea) partecipare. Ognuno è libero di decidere di partecipare ad una sessione o di spostarsi da una sessione all'altra se interessato (è annullato il sistema relatore-uditore). La durata di ogni sessione dipenderà dalle interazioni e dal numero dei partecipanti. Ad ogni sessione partecipa un verbalizzante che supporta il facilitatore nella redazione di un report che, unito a quello degli altri, va a formare il cosiddetto instant report di fine lavori;
- 3) sessione plenaria conclusiva. Al termine di ciascuna sessione il facilitatore, presente alla discussione della tematica di competenza, illustra la sintesi dell'instant report, nella plenaria conclusiva dell'evento.

7.2 Criticità

Alcune criticità significative sono state rilevate nel processo del Dibattito Pubblico, e lo scopo principale di questa sezione del Position Paper è cercare di proporre una metodologia condiziona per limitarle.

Le principali problematiche incontrate sono le seguenti:

- Assenza di un confronto proficuo per la realizzazione di un'infrastruttura già dalla fase iniziale di pianificazione territoriale; si ritiene cioè utile anticipare la fase di coinvolgimento degli Stakeholders alla fase di Pianificazione della infrastrutturazione di un dato territorio, risultando poi troppo complessa la messa in discussione di opere già programmate e pianificate da tempo sia per lo stato avanzato della loro progettazione che per quello dei processi finanziari avviati.
- Assenza di un confronto proficuo per la realizzazione di un'infrastruttura già in fase di ideazione del progetto. Iniziare il confronto dopo aver già effettuato un PFTE risulta senz'altro tardivo in un'ottica di economicità di uso razionale delle risorse.
- Necessità di dare continuità ad un completo processo di Dibattito Pubblico a partire dalla fase di pianificazione territoriale, continuando con quella di ideazione del progetto e proseguendo con la fase di progettazione fino a quella di cantierizzazione peraltro, quest'ultima, una delle più impattanti sia sul piano sociale che su quello ambientale.
- Inefficacia del percorso del Dibattito Pubblico al fine di apportare modifiche sostanziali all'opera; rimettere in discussione aspetti sostanziali di un Progetto comporta certamente oneri tecnici e finanziari non facilmente affrontabili, contestualmente non recepire totalmente input, suggerimenti e richieste da parte degli Stakeholders finisce con l'inficiare la credibilità del Processo stesso di Dibattito Pubblico oltre che compromettere la credibilità delle Amministrazioni proponenti e comunque produrre un clima generale di sfiducia verso le Istituzioni tutte.
- Necessità di alzare il livello di attenzione, sia da parte delle Amministrazioni proponenti, sia da parte della conduzione del Dibattito Pubblico, sugli aspetti sociali degli impatti delle opere, al momento più concentrata sui soli aspetti ambientali. Non esistendo, come ormai noto, sostenibilità ambientale se non strettamente connessa alla sostenibilità sociale, si rileva ad oggi ancora una sensibile sottovalutazione della seconda sulla prima.
- Necessità di completare la funzione comunicativa del Coordinatore con la funzione tecnica, trovandoci oggi troppo spesso in una condizione di disparità e disomogeneità della discussione per la difficoltà di allineamento tra aspetti strettamente tecnici, difficili da rappresentare

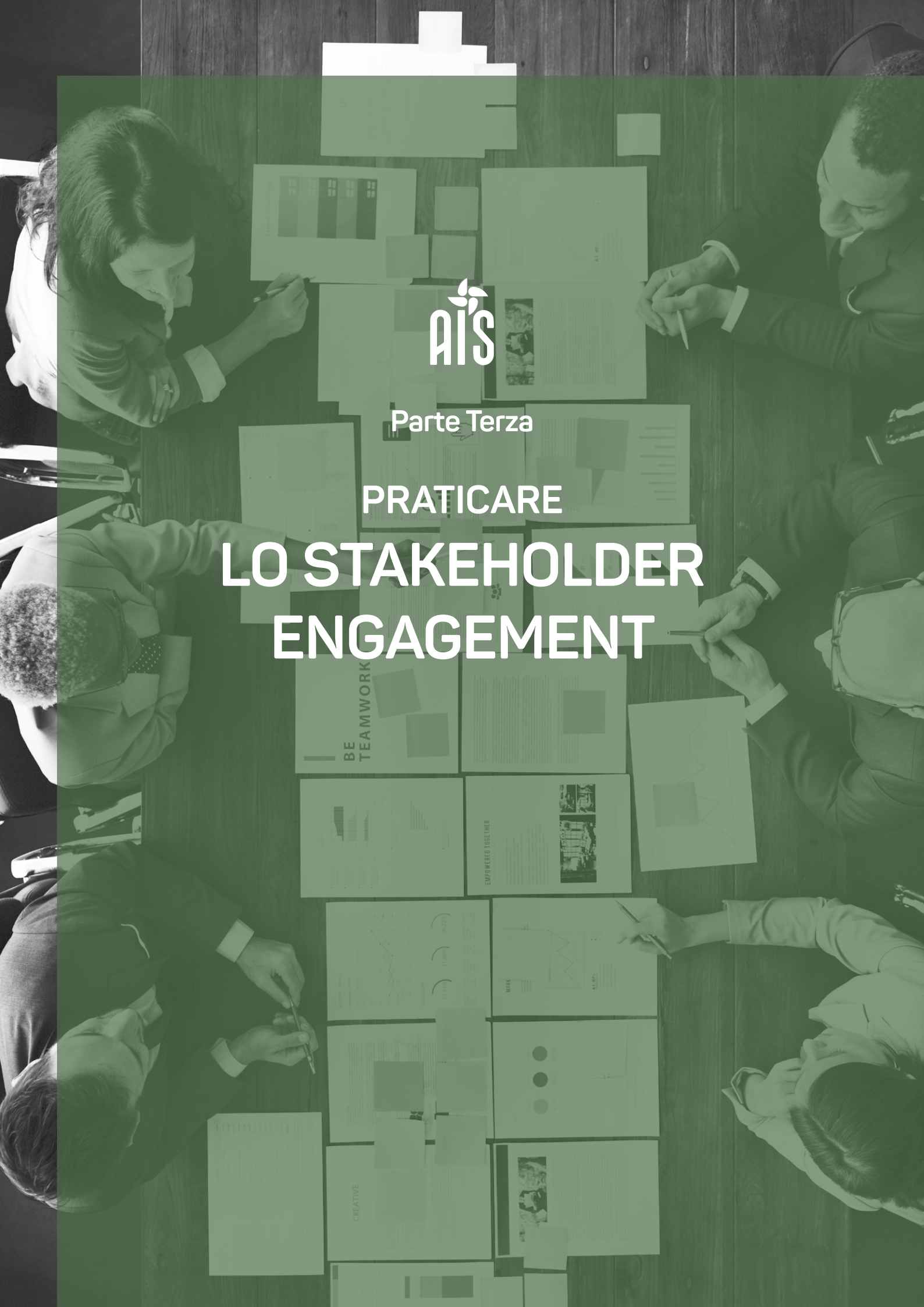
in termini semplificati, ed aspetti divulgativi. Un completamento integrativo in chiave anche tecnica della funzione del Coordinatore si rende pertanto irrinunciabile.

- Necessità di destinare al Dibattito Pubblico risorse finanziarie e competenze tecniche specifiche, sia da parte delle Amministrazioni proponenti sia da parte degli operatori tecnici del settore, trattandosi di attività assolutamente innovative con carenza di competenza ed esperienza da parte di tutti gli operatori del settore delle infrastrutture.



Parte Terza

PRATICARE LO STAKEHOLDER ENGAGEMENT



8. INTRODUZIONE ALLA PARTE TERZA

L'obiettivo del Position Paper nella sua complessità è quello di definire lo strumento dello stakeholder engagement rispetto a una infrastruttura e individuarne le modalità di attuazione nelle diverse fasi del processo decisionale, di programmazione, progettazione, costruzione e gestione dell'opera, offrendo un contributo culturale da condividere con tutti gli attori della filiera, ma anche con i decisori e le istituzioni, facendone un vero e proprio strumento di Governance. Questa terza parte vuole porsi come un vademecum operativo su come "praticare" lo Stakeholder Engagement.

In particolare, occorre considerare che il cosiddetto "Stakeholder Engagement" altro non è che il coinvolgimento dei portatori di interesse durante le attività che consentono di dar vita ad un'iniziativa qualunque essa sia. Nello specifico in questa sede occupandoci di infrastrutture il termine di riferimento è un'iniziativa infrastrutturale nelle sue diverse accezioni, dalla creazione di una ex novo, ad una modifica ad un cambio di utilizzo, ecc. In tal senso lo Stakeholder Engagement è uno strumento di ascolto, dialogo e coinvolgimento rivolto ai principali interlocutori di un'organizzazione per comprendere i loro bisogni e per soddisfare le loro aspettative. Esso viene anche definito come la leva principale di monitoraggio e gestione della qualità delle relazioni e diventa ingrediente importante nella formulazione delle politiche e strategie organizzative.

Per agevolare la compilazione di questo "vademecum" si è pensato di schematizzare il processo in 5 momenti predefiniti che dovrebbero accompagnare l'intero processo di svolgimento di un'iniziativa e accompagnare tutti i momenti di "vita" della stessa. In particolare, ci si riferisce quindi a:

- Ideazione e programmazione
- Studio di fattibilità
- Costruzione
- Gestione
- Fine vita.

Seguendo il percorso logico come già delineato nella parte prima del presente position paper ed in particolare nel capitolo 5, di seguito i punti cardine del processo e un "vademecum" nel caso specifico delle infrastrutture sostenibili interesse primario dell'Associazione.

9. STAKEHOLDER ENGAGEMENT: I PUNTI CARDINE

9.1 Caratteristiche

Il termine stakeholder può includere differenti parti potenzialmente interessate da un progetto:

- comunità o individui coinvolti a livello locale;
- rappresentanti locali, autorità governative nazionali o locali e politici;
- leader religiosi;
- organizzazioni della società civile e gruppi con interessi speciali;
- comunità accademiche o altre imprese.

In tale gruppo vanno incluse anche le possibili persone residenti all'estero che desiderano comunicare le loro incertezze o le loro opinioni in merito al progetto.

Il coinvolgimento degli stakeholder mira a migliorare la conoscenza e la percezione delle opere proposte e ad indirizzare verso una serie di attività e interazioni che possono nascere tra collettività e azienda nel corso della vita di un progetto, con il fine sia di informare che di ottenere un maggior consenso.

Un metodo consolidato e funzionale relativo all'identificazione degli stakeholder interessati, prevede la definizione della sfera di influenza geografica del progetto: utilizzare queste analisi per definire e articolare l'area di influenza del progetto e individuare chi può essere interessato e in che modo, porterebbe alla mappatura dei differenti tipi di impatti ambientali e sociali. Partendo da qui, l'azienda può iniziare a individuare gruppi distinti per area d'impatto e, in base a ciò, definire una scala di priorità da attribuire agli stakeholder da consultare.

Per i progetti su larga scala, con fasi distinte di sviluppo, la mappatura degli effetti a breve termine e di quelli a lungo termine può aiutare l'azienda ad individuare potenziali "impatti cumulativi" sui gruppi di stakeholder fragili e non facilmente individuabili in una prima analisi. Sebbene la priorità debba essere data agli individui e ai gruppi interessati – positivamente o negativamente – ricadenti nell'area di progetto, tracciare una linea di demarcazione tra chi è effettivamente colpito e chi non lo è, può risultare complesso e impegnativo.

Nel caso di stakeholder coinvolti ma residenti all' "esterno" dell'area interessata dal progetto, è auspicabile un confronto puntuale che quindi non deve essere limitato alle opinioni delle comunità insediate nel contesto territoriale di intervento. Sottovalutare la potenziale influenza dei pareri "esterni" sui risultati del progetto può comportare dei rischi. È quindi importante includere nell'analisi degli stakeholder anche quei gruppi o organizzazioni che non sono influenzate direttamente, ma che per i loro interessi vengono considerati come stakeholder.

Tale riferimento non deve essere esclusivamente geografico ma essenzialmente relativo agli interessi che si possono manifestare rispetto all'iniziativa sia in senso negativo ma anche nel caso esso sia positivo al fine di dare corpo e supporto all'iniziativa stessa.

L'analisi e la mappatura "basate sugli interessi" possono aiutare a chiarire le motivazioni dei diversi attori e i modi in cui questi possono influenzare il progetto. In tal senso, le soluzioni quali newsletter, siti web, incontri pubblici mirati e relativa diretta streaming, risultano imprescindibili per la realizzazione e il mantenimento di canali di comunicazione. Il rischio nel non impegnarsi con le parti interessate può comportare ricadute e discussioni durante il processo politico e le fasi di pianificazione e progettazione dell'opera; al contrario l'individuazione dei reali contributi all'ottimizzazione del progetto può avere una ricaduta positiva sull'opera pubblica.

A tale scopo, può risultare funzionale procedere ad un'analisi rischi/opportunità associati al percorso di stakeholder management secondo i seguenti possibili step:

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

9.2 Individuazione degli Stakeholder

Non è pratico, e di solito non è necessario, impegnarsi con tutti i gruppi di stakeholder con lo stesso livello di intensità per tutto il periodo della fase di condivisione del progetto. Essere strategici e chiari su chi si sta coinvolgendo, e perché, può aiutare a risparmiare tempo e denaro. A tal fine è necessario stabilire un ordine di priorità da attribuire agli stakeholder e, a seconda di chi sono e di quali interessi possono avere, è necessario individuare i modi più appropriati per coinvolgerli.

L'analisi degli stakeholder dovrebbe aiutare a stabilire le priorità, valutando l'importanza del progetto per ciascun gruppo di stakeholder dal loro punto di vista e viceversa. Con riferimento a tale quadro contestuale, risulta importante tenere conto dell'elevato livello di dinamismo a cui

si va incontro e, più precisamente, al fatto che sia gli stakeholder sia i loro interessi possono cambiare nel tempo in termini di livello di rilevanza per il progetto e di necessità di coinvolgimento attivo nelle varie fasi.

Ad esempio, alcune parti interessate saranno maggiormente influenzate da una particolare fase di un progetto, come le attività di costruzione.

Nel definire le priorità, potrebbe essere utile riuscire a rispondere alle seguenti domande:

- *Quale tipo di coinvolgimento degli stakeholder è richiesto dalla legge o da altri registri?*
- *Chi sarà influenzato dai potenziali impatti ambientali e sociali nell'area di interesse progettuale?*
- *Chi sono le persone più vulnerabili tra i potenziali interessati e quali sforzi sono necessari per il loro coinvolgimento?*
- *In quale fase dello sviluppo del progetto saranno maggiormente colpite le singole parti interessate (ad esempio, appalti, costruzione, operazioni, dismissione)?*
- *Quali sono gli interessi delle parti interessate al progetto e come tali interessi possono influenzare il progetto?*
- *Quali stakeholder potrebbero contribuire al miglioramento della progettazione e/o a ridurre i costi del progetto?*
- *Quali sono le parti interessate che meglio possono contribuire alla definizione iniziale dei problemi e degli impatti?*
- *Chi sostiene o si oppone fortemente ai cambiamenti che il progetto porterà e perché?*
- *Da chi potrebbe essere avanzata un'opposizione a danno del successo progettuale?*
- *Qual è la sequenza ottimale di coinvolgimento?*

Individuare i rappresentanti delle parti interessate e consultarsi con e attraverso loro può essere un modo efficace per diffondere le informazioni a un gran numero di parti interessate e ricevere ulteriori riscontri dalla totalità degli stakeholder.

L'individuazione dei giusti rappresentanti comporta un'analisi attenta che deve considerare differenti fattori: primo fra tutti è la ricerca di una garanzia relativa all'individuazione di persone che siano realmente sostenitori delle opinioni dei loro elettori e su cui si possa fare affidamento per comunicare fedelmente, all'intera collettività, i risultati dell'impegno progettuale.

Ad esempio un modo per farlo è verificare – attraverso l'interazione con un gruppo ristretto tra la totalità di stakeholder interessati – come i rappresentanti abbiano riportato le informazioni fornite dai progettisti e/o dall'azienda.

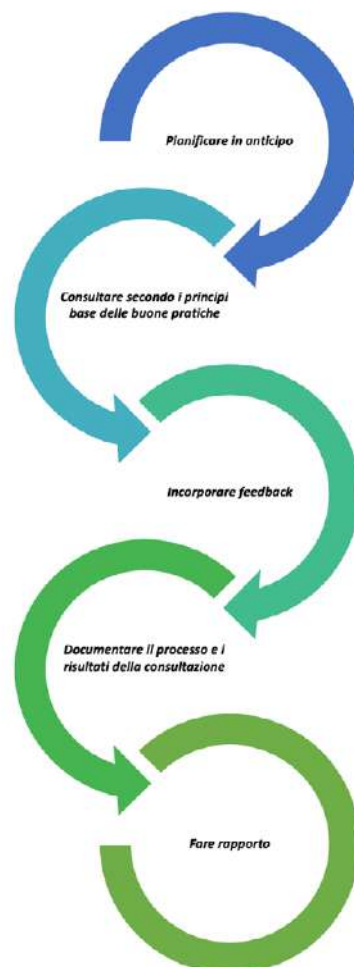
Le organizzazioni non governative (ONG) e le organizzazioni basate sulla comunità (CBO), in particolare quelle che rappresentano le comunità direttamente interessate da un progetto,

possono essere importanti stakeholder che possono essere coinvolti (allo scopo si rimanda al tema della selezione dei portatori di interessi). Le ONG possono avere capacità preziose per un efficace coinvolgimento degli stakeholder.

Risulta importante, pertanto, condurre una ricerca iniziale sulle dinamiche di potere locali, sugli ambiti di influenza e sull'esistenza di particolari gruppi di interesse per garantire che le organizzazioni intermedie, come per esempio le ONG, siano veramente rappresentative e responsabili degli interessi della comunità che affermano di sostenere e rappresentare.

9.3 Consultazione delle parti interessate

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



9.3.1 Pianificare in anticipo

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

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

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

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

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

9.3.2 Consultare secondo i principi base delle buone pratiche

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

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

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

9.3.3 Incorporare feedback

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

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

9.3.4 Documentare il processo e i risultati della consultazione

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

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

Se durante tali consultazioni sono stati presi impegni con le parti interessate, risulta rilevante una documentazione che ne attesti e giustifichi i risultati ottenuti. I vantaggi di tenere un registro delle consultazioni con gli stakeholder sono molteplici.

9.3.5 Fare rapporto

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

9.4 Gestione del coinvolgimento

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

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

9.4.1 Coordinare le attività e assegnare la responsabilità

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

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

9.4.2 Strutturare e formare il personale dedicato

La coerenza al progetto e l'analisi iniziale degli stakeholder forniranno una base tipologica dei gruppi di stakeholder da poter coinvolgere durante le diverse fasi del ciclo progettuale. Il coinvolgimento di differenti tipologie di parti interessate richiede competenze diversificate. Per esempio, il coinvolgimento delle comunità locali potrebbe richiedere una o più persone di contatto che possano interagire con gli stakeholder sul campo, mentre l'impegno con i funzionari governativi o le organizzazioni locali, nazionali e internazionali potrebbe richiedere competenze diverse come, ad esempio, un coinvolgimento diretto dei dirigenti.

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

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

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

9.4.4 Strategia comunicativa interna

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

9.4.5 Sviluppare e mantenere un database degli stakeholder

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

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

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

9.4.6 Mantenere il controllo dell'impegno di parti terze

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

9.4.7 Gestire la comunicazione da parte degli appaltatori

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

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

9.4.8 Tracciare i cambiamenti nella qualità delle relazioni con gli stakeholder

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

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

9.5 Stakeholder e monitoraggio

Il monitoraggio relativo agli impegni ambientali e sociali di un'azienda può rafforzare i processi di coinvolgimento degli stakeholder aumentando la trasparenza e – di conseguenza – promuovendo la fiducia. Un modo per contribuire al soddisfacimento delle preoccupazioni degli sta-

holder e promuovere la trasparenza è quello di coinvolgere gli attori interessati dal progetto nel monitoraggio dell'attuazione delle misure di mitigazione o di altri programmi ambientali e sociali. Tale partecipazione, e il flusso di informazioni generato da questo processo, può anche incoraggiare gli stakeholder locali ad assumersi un maggior grado di responsabilità per il loro ambiente e il loro benessere e a sentirsi autorizzati a fare qualcosa di concreto per affrontare tali questioni. Il monitoraggio partecipato tende anche a rafforzare le relazioni tra il progetto e le parti interessate.

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

9.5.1 Monitoraggio e partecipazione

Il monitoraggio partecipato va oltre la consultazione dell'azienda con le parti interessate sui dati del monitoraggio ambientale. Richiede la presenza fisica delle persone interessate al momento del monitoraggio e prevede metodi e indicatori significativi per le parti interessate, in modo che possano essere guidati nella consultazione e partecipare coerentemente. In alcuni contesti, la partecipazione degli stakeholder interessati dal progetto al monitoraggio degli impatti ambientali e sociali e alla mitigazione può essere un requisito normativo. Si tratta anche di una buona pratica. In relazione a qualsiasi tipo di coinvolgimento degli stakeholder nel monitoraggio del progetto, occorre prestare attenzione alla scelta dei rappresentanti e il processo di selezione deve essere trasparente. Sebbene alcune società possano essere scettiche sulla capacità tecnica degli stakeholder locali di assistere nel monitoraggio e dare un loro contributo fattivo, occorre evidenziare che le società che hanno sviluppato questo approccio hanno scoperto che le conoscenze acquisite in tal modo hanno portato benefici rapidi e riscontri positivi sia sull'attuazione del progetto sia sull'intera comunità.

9.5.2 Strumenti di Monitoraggio con meccanismi di coinvolgimento digitali

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

Possono quindi essere utilizzati i meccanismi di coinvolgimento on-line in relazione alle necessità organizzative e degli stakeholder.

Le opzioni di monitoraggio “digitale” includono:

1. discussioni multi direzionali via web, continuate o limitate nel tempo
2. documenti web per risposte unidirezionali
3. discussioni via mail
4. sessioni a domanda e risposta immediata (possono essere collegate in occasione di eventi mondiali contemporanei)
5. wikis (programmi di scrittura tipo comunità)
6. chat room e focus group on-line
7. votazioni e indagini via web
8. Sondaggi via Social media (efficaci su fascia giovanile stakeholder)

I vantaggi dell’approccio digitale, seppur nei limiti della naturale selezione legata all’utenza, sono:

- Dati raccolti in tempo reale
- Possibilità di elaborazione digitalizzata immediata
- Elevata quantità di dati
- Data management mediante algoritmi di interesse, Key Words
- Continuità dell’aggiornamento (gli strumenti analogici sono discontinui)

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

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

Al fine di utilizzare in modo efficace gli strumenti digitali per il monitoraggio delle community, occorre pensare strategicamente a come identificare e mappare gli stakeholder che fruiscono di questi strumenti, definire con attenzione gli obiettivi strategici del coinvolgimento ed identi-

ficare le tematiche (in funzione degli stessi stakeholder), stabilire una priorità agli stakeholder e alle tematiche ed infine inserire dei fattori ponderali in funzione dei campioni censiti.

9.5.3 I potenziali vantaggi del monitoraggio "esterno"

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

9.5.4 I rapporti con le parti interessate

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

Una volta effettuate le consultazioni, gli stakeholder si aspettano un riscontro sul soddisfacimento dei suggerimenti, sull'adozione delle misure di mitigazione dei rischi o degli impatti e come, ad esempio, possono essere monitorati gli impatti dei progetti.

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

9.5.5 Standard internazionali per la rendicontazione sul coinvolgimento degli stakeholder

Negli ultimi anni, gli standard internazionali di rendicontazione aziendale hanno iniziato a includere requisiti per la rendicontazione delle attività e delle prestazioni di coinvolgimento degli stakeholder. A questo riguardo si osserva che detti standard, definiti dal Global Reporting Initiative (GRI), costituiscono un riferimento per le organizzazioni di tutto il mondo e sono utilizzati per misurare e comunicare, con il massimo livello di trasparenza, le performance in termini di sostenibilità. Tale framework prende in considerazione aspetti in ambito ambientale, economico e sociale. La GRI è un'organizzazione no profit internazionale, fondata a Boston nel 1997, che fornisce il framework di definizione per misurare e comunicare le performance economiche,

sociali ed ambientali di aziende, istituzioni e soggetti di ogni genere, con l'obiettivo di tutelare la nostra società e il nostro ecosistema.

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

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

L'ultima versione dei GRI Standard risale all'ottobre 2016 ed è frutto di un processo di aggiornamento delle vecchie linee guida (G4 Sustainability Reporting Guidelines del 2013) entrate poi in vigore a partire da Luglio 2018. Rispetto al passato, i nuovi standard hanno una struttura modulare che permette l'interconnessione tra le varie aree senza però creare un'interdipendenza che ne renderebbe difficile il singolo aggiornamento. Inoltre, è stata rinnovata parte della terminologia, semplificando e rendendo gli standard più diretti, a beneficio di una rendicontazione ancora più trasparente.

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

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

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

9.5.6 Il rapporto di condivisione del percorso di condivisione

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

Idealmente, un rapporto di condivisione dovrebbe essere affidabile e chiaro, e fornire una visione equilibrata delle notizie positive e di quelle meno positive. Poiché le buone pratiche si orientano verso una verifica coerente delle informazioni e data la necessità di garantire dei resoconti attendibili per gli stakeholder, alcune aziende sottopongono i report finali a una verifica indipendente ad opera di soggetti terzi.

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

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

9.5.7 Vantaggi del rapporto di condivisione

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

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

10. IL COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER NEL PROGETTO E NELLA GESTIONE DELLE INFRASTRUTTURE SOSTENIBILI

10.1 I punti cardine del “vademecum”

Dalle buone pratiche consultate risulta utile individuare e riportare le indicazioni che si desumono per lo svolgimento degli approcci specifici adottati nell’implementazione di un processo di coinvolgimento degli stakeholder in ogni fase del ciclo del progetto e della gestione delle iniziative, tra cui:

- Ideazione e programmazione dell’iniziativa
- Studi di fattibilità/Progettazione e iter autorizzativo
- Costruzione
- Gestione
- Fine vita

Per ognuna di queste fasi si pongono specifici temi e, rispetto a questi, mediante schede tematiche, si riportano indicazioni metodologiche mirate allo sviluppo della tematica specifica. In particolare, si riassumono le azioni per ogni settore e poi mediante le schede si dettagliano i principali elementi caratterizzanti:

10.1.1 Ideazione e programmazione dell’iniziativa

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

10.1.2 Studi di fattibilità/Progettazione e iter autorizzativo

- a. Identificare sistematicamente le parti interessate al progetto e i loro interessi
- b. Esaminare i requisiti normativi e finanziari per il coinvolgimento degli stakeholder nei

- progetti e identificare i passaggi strutturati e normati per la partecipazione degli stakeholder (es Procedura di VIA, conformità urbanistica, ecc)
- c. Coinvolgere le parti interessate nella fase di “scoping” degli studi ambientali
 - d. Chiedere alle parti interessate di indicare come desiderano essere consultate
 - e. Preparare un piano di coinvolgimento delle parti interessate commisurato agli impatti del progetto
 - f. Fornire informazioni prima delle consultazioni sugli impatti ambientali e sociali
 - g. Adottare buone pratiche per soddisfare i requisiti in materia di consultazione specialmente là dove definiti dalle norme di settore o previsti dal codice dei contratti (ad es. prevedere la pubblicazione dell’avvio procedura e deposito documentazione sui quotidiani nazionali e locali anche se non più obbligatorie)
 - h. Utilizzare la consultazione per migliorare la mitigazione e rappresentare e condividere con pensazioni e benefici
 - i. Mantenere il coinvolgimento nelle consultazioni
 - j. Valutare il livello di sostegno degli stakeholder al progetto
 - k. Facilitare la comunicazione tra il personale di collegamento e la comunità
 - l. Rivedere le consultazioni di fase 1 e valutare eventuali implicazioni (es. lamentele, segnalazioni, ecc.)
 - m. Riferire regolarmente agli stakeholder le modifiche apportate all’evoluzione del progetto
 - n. Documentare il processo e i risultati della consultazione
 - o. Accompagnare i procedimenti ambientali e rimanere coinvolti nel processo
 - p. Integrare le informazioni sugli stakeholder nelle funzioni di pianificazione del progetto

10.1.3 *Costruzione*

- a. Identificare le parti interessate che hanno maggiori probabilità di essere interessate dalla fase realizzativa del progetto
- b. Informare le parti interessate locali delle attività di costruzione e delle modifiche che queste possono comportare relativamente all’uso di determinati servizi (es. deviazioni e chiusure viabilità locali o aree pubbliche, convenzioni e alloggi per maestranze, ecc.)
- c. Predisporre e diffondere le procedure per un tempestivo intervento del personale dedicato al rapporto con gli stakeholder in caso di segnalazioni
- d. Mirare a tempi di risposta rapidi nella risoluzione dei reclami
- e. Riferire alle parti interessate sullo stato di avanzamento dei programmi di gestione ambientale e sociale correlati al progetto
- f. Inserire, tra i requisiti contrattuali dell’appaltatore, la presenza di una struttura opportunamente formata e capace di interagire efficacemente con le parti interessate
- g. Gestire i rischi derivanti dai flussi comunicativi tra l’appaltatore e gli stakeholder

10.1.4 *Gestione*

- a. Gestire la transizione dalle strutture preposte alla costruzione a quelle preposte alla manutenzione
- b. Rivedere i flussi comunicativi, definendo apposite procedure per organizzare le comunicazioni ordinarie e per rispondere a segnalazioni ed emergenze
- c. Rivedere e aggiornare periodicamente le informazioni sugli stakeholder, in modo da valutare se esigenze ed aspettative sono attuali ed esaustive rispetto alla fase in corso
- d. Definire i modi e i criteri per valutare le percezioni degli stakeholder
- e. Continuare a divulgare, consultare e riferire alle parti interessate, se necessario, alla luce degli approfondimenti svolti ai punti precedenti
- f. Comunicare regolarmente le modalità di risposta alle emergenze
- g. Mantenere operativo il meccanismo di reclamo
- h. Prendere in considerazione la possibilità di stabilire un programma di monitoraggio partecipativo o di terze parti in caso di progetti più controversi

10.1.5 *Fine vita*

- a. Rivedere l'analisi degli stakeholder alla luce delle proposte di riqualifica, ridimensionamento, disattivazione o disinvestimento
- b. Comunicare con le parti interessate in anticipo per prevenire paure e incertezze
- c. Fornire aggiornamenti regolari e relazioni sullo stato di avanzamento alle parti interessate
- d. Pianificare ed eseguire la consultazione delle parti interessate come se fosse nella fase di fattibilità del progetto
- e. Evidenziare le soluzioni per la soluzione della fase di "fine vita" ovvero di "riqualificazione" e renderle coerenti con le indicazioni degli stakeholder
- f. Preparati a gestire i reclami
- g. Rivedere la capacità dei futuri sistemi di gestione di fornire il coinvolgimento delle parti interessate sulle attività dismesse o cedute

10.2 Ideazione e programmazione dell'iniziativa

AZIONE	MODALITA' DI SVILUPPO
<p>Fare riferimento a qualsiasi informazione o consultazione redatta in precedenza da enti governativi e no.</p>	<p>Se il progetto riguarda un ampliamento di un investimento o di una attività precedente, le possibili fonti di informazioni pregresse includono:</p> <ul style="list-style-type: none"> • i database degli stakeholder esistenti; • i registri delle consultazioni e dei reclami; • gli studi di valutazione dell'impatto ambientale e sociale e i processi di consultazione completati per una fase precedente del progetto; • i rapporti annuali di monitoraggio ambientale; • i piani di investimento della comunità dell'azienda, del governo locale o di altre imprese nella stessa località. <p>Per i progetti greenfield, le autorità di regolamentazione e altre agenzie di sviluppo del settore pubblico e internazionali possono aver presentato relazioni e piani che identificano le parti interessate al progetto e i loro interessi.</p> <p>Se il progetto si dovesse trovare in una zona industriale, potreste voler indagare sulla possibilità che la realizzazione della zona sia stata sottoposta a un processo di valutazione dell'impatto ambientale o abbia comportato la consultazione delle parti interessate.</p>
<p>Divulgare e consultare selettivamente nelle primissime fasi.</p>	<p>Con diverse alternative strategiche e opzioni sul tavolo, la divulgazione completa di informazioni al pubblico può non essere sempre fattibile o prudente e può portare a conseguenze indesiderate, come aspettative, timori o comportamenti speculativi, oltre a rappresentare un rischio commerciale nei confronti dei concorrenti.</p> <p>Allo stesso tempo, la consultazione nelle fasi iniziali può aiutare a identificare le questioni chiave, a informare le decisioni di progettazione e a fornire opportunità per la costruzione di relazioni precoci.</p> <p>È necessario valutare attentamente quali gruppi di stakeholder e i loro rappresentanti debbano essere consultati su informazioni potenzialmente sensibili riguardanti l'idea e le alternative del progetto.</p>
<p>Divulgare informazioni sulle alternative e sulle opzioni progettuali.</p>	<p>Preparare informazioni per la consultazione selettiva degli stakeholder che spieghino le diverse opzioni progettuali (compreso lo scenario "senza progetto") e cosa significherà ciascuna opzione per i diversi gruppi di stakeholder.</p> <p>Per i progetti controversi o sensibili, è importante dimostrare al pubblico e agli stakeholder che si stanno esaminando e valutando diversi siti, percorsi, approcci e alternative per rispondere alle questioni sollevate.</p> <p>In alcuni casi, può essere possibile consultare gli stakeholder locali nella scelta del sito o delle opzioni progettuali o addirittura coinvolgerli direttamente nel processo di selezione.</p>

AZIONE	MODALITA' DI SVILUPPO
Ove possibile, impegnarsi con il governo durante la pianificazione strategica.	In molti casi, le decisioni strategiche relative all'ubicazione, alla capacità o ad altre alternative di progetto chiave, vengono determinate attraverso le funzioni di pianificazione strategica delle governance prima del coinvolgimento del settore privato. Tali processi di pianificazione governativa possono comportare il coinvolgimento degli stakeholder in varia misura nonché l'avvio di un dialogo con gli enti pubblici responsabili dei procedimenti di partecipazione con stakeholder di livello superiore. Tale strategia può rappresentare un'opportunità per influenzare le decisioni e la qualità della consultazione pubblica condotta dal governo.
Esaminare l'adeguatezza di tutte le procedure di reclamo esistenti.	Se il progetto è un'estensione di un investimento o di un'operazione precedente, verificate se le procedure di reclamo esistenti sono adeguate alla nuova fase del progetto.
Esaminare i potenziali requisiti legali e normativi per il coinvolgimento degli stakeholder.	È importante confrontare le politiche aziendali formali o informali in materia di consultazione, trasparenza e condivisione delle informazioni con i requisiti degli enti regolatori e dei finanziatori, per garantire che la strategia di coinvolgimento risponda a tutti gli obblighi.
Assicurarsi che qualsiasi analisi del rischio del progetto includa i punti di vista di tutti gli attori coinvolti.	Oltre a valutare i rischi tradizionali - commerciali, finanziari, tecnici e di rappresentanza - le analisi dei rischi della fase di progettazione concettuale dovrebbero riflettere e classificare i potenziali rischi ambientali, politici e sociali che potrebbero essere innescati dagli attori del progetto.
Per progetti complessi, considerare la possibilità di formare un tavolo di pianificazione tra parti interessate.	Se il progetto o l'investimento avrà un impatto significativo su una regione e sulla sua popolazione, si dovrà considerare la possibilità di convocare un forum di rappresentanti locali e regionali (ad esempio, autorità governative, organizzazioni della società civile, leader della comunità, esperti tecnici) in grado di riunirsi regolarmente per valutare le diverse opzioni di progettazione. Le dimensioni e la composizione di un tavolo di lavoro tra parti interessate può essere adattato alla scala e al profilo del progetto. I partecipanti devono essere concordati con le parti interessate e devono essere affidabili, rappresentativi e disporre di canali di comunicazione efficaci con i loro elettori. È buona norma che i partecipanti siano coinvolti nella definizione e nell'approvazione degli obiettivi e dei termini di funzionamento del tavolo.

10.3. Studio di fattibilità

AZIONE	MODALITA' DI SVILUPPO
Informare sistematicamente gli stakeholder.	Man mano che il progetto progredisce, dall'idea iniziale verso un disegno definito, è importante coinvolgere le parti interessate in modo più sistematico, sia per documentare gli studi ambientali formali sia per fornire informazioni da inserire in altri studi di fattibilità del progetto e nell'analisi dei rischi.
Requisiti normativi e di finanziamento per il coinvolgimento delle parti interessate nei progetti.	Le società possono avere una propria politica o una direttiva dettata dagli azionisti in materia di trasparenza, consultazione e condivisione delle informazioni. Queste dovrebbero essere verificate rispetto ai requisiti degli organismi di regolamentazione e dei finanziatori, per verificare che le attività di partecipazione siano condotte in modo da soddisfare tutti i diversi adempimenti.

AZIONE	MODALITA' DI SVILUPPO
<p>Coinvolgere le parti interessate nella fase di "scoping" degli studi Ambientali.</p>	<p>Per i progetti che devono intraprendere valutazioni ambientali nelle loro diverse forme, l'identificazione sistematica degli impatti e dei rischi da valutare nello studio possono essere notevolmente facilitati coinvolgendo gli stakeholder del progetto (su base selettiva) in un processo iniziale di "scoping".</p> <p>Lo scoping prevede la raccolta di informazioni primarie con particolare attenzione all'ascolto delle questioni di maggiore interesse per le parti interessate. La consultazione durante lo scoping è una buona pratica e dovrebbe essere utilizzata per integrare la ricerca e le valutazioni basate sul giudizio professionale e sull'esame delle fonti secondarie.</p>
<p>Metodologia per la consultazione e redazione della documentazione.</p>	<p>In caso di dubbio, chiedete ai diversi gruppi di stakeholder come vorrebbero essere consultati, compreso il tipo di informazioni che vorrebbero ricevere, in quali formati, nonché quali sono le tempistiche, le frequenze e le sedi più adatte a soddisfare le loro esigenze.</p>
<p>Preparare un piano di coinvolgimento degli stakeholder commisurato agli impatti del progetto.</p>	<p>Questo piano dovrebbe guidare le consultazioni e le comunicazioni con le parti interessate durante il periodo dei principali studi ambientali e di altri aspetti dell'analisi e della progettazione del progetto. Dovrebbe anche essere aggiornato verso la fine degli studi ambientali per fornire una tabella di marcia per il coinvolgimento nel monitoraggio dell'efficacia delle misure di mitigazione degli impatti. Per i progetti con un minore potenziale di impatti significativi, i piani formali possono essere meno necessari.</p>
<p>Fornire informazioni prima delle consultazioni sugli impatti ambientali e sociali.</p>	<p>Prima di consultare le parti interessate sugli impatti ambientali o sociali del progetto, preparate informazioni sul progetto che siano facilmente comprensibili per le persone da coinvolgere. Includere:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Una descrizione generale del progetto e dei suoi obiettivi principali, compresa la sua ubicazione e il calendario degli eventi principali: fase di costruzione, attività operativa, dismissione. • Una descrizione più dettagliata del progetto in relazione agli argomenti da consultare o al più ampio coinvolgimento delle parti interessate. • Una descrizione degli impatti ambientali e sociali da valutare durante la concertazione, e qualsiasi conclusione o previsione provvisoria già formulata • Eventuali proposte esistenti di misure di mitigazione

AZIONE	MODALITA' DI SVILUPPO
<p>Utilizzare le buone pratiche per soddisfare o superare i requisiti ambientali/territoriali in materia di consultazione</p>	<p>Le diverse giurisdizioni hanno requisiti legali differenti per quanto riguarda il livello di divulgazione e consultazione delle parti interessate che dovrebbe far parte degli studi Ambientali. Di norma, le normative richiedono almeno il seguente impegno con le parti interessate:</p> <ul style="list-style-type: none"> • documentazione della consultazione all'interno della documentazione di valutazione ambientale • divulgazione della bozza del rapporto ambientale (SIA) e del piano di gestione (o della parte del piano di gestione che interessa le parti coinvolte) entro un termine stabilito • notifica agli stakeholder interessati dei rischi o degli impatti che potrebbero avere un impatto negativo su di loro • risposta dello sponsor del progetto ai commenti delle parti interessate • preparazione e diffusione di una sintesi del percorso di valutazione ambientale. <p>Oltre ai requisiti minimi di legge per il coinvolgimento, esistono altre azioni di buona pratica relative alla consultazione durante il processo formale di VIA che le aziende possono scegliere di intraprendere. Queste misure aiutano a garantire che le parti interessate siano realmente integrate negli studi ambientali e possano influenzare la progettazione. Le azioni di buona pratica potrebbero includere</p> <ul style="list-style-type: none"> • la divulgazione di informazioni significative sul progetto prima dell'inizio delle consultazioni • la consultazione per definire la portata degli impatti da includere negli Studi di valutazione ambientale • collaborare con le parti interessate per identificare e analizzare i dati di base • revisione e modifica delle misure di mitigazione e di beneficio proposte prima della divulgazione della bozza del SIA - divulgazione e consultazione sulla bozza del testo finale del SIA, compreso il piano di gestione o di azione ambientale e sociale • - consultazione continua per monitorare gli impatti e i rischi e l'efficacia delle misure di prevenzione, mitigazione e compensazione

AZIONE	MODALITA' DI SVILUPPO
<p>Utilizzare la consultazione per migliorare la mitigazione e concordare compensi e benefici.</p>	<p>Utilizzare la consultazione per ampliare e discutere la gamma di opzioni disponibili per eliminare, compensare o ridurre i potenziali impatti ambientali e sociali negativi. Le conoscenze locali degli stakeholder direttamente interessati e le innovazioni e le esperienze più ampie di molte organizzazioni non governative e della comunità scientifica possono contribuire a rendere più efficaci le misure di mitigazione. La consultazione è anche uno strumento essenziale per trovare un accordo con gli stakeholder interessati dal progetto sulle misure di compensazione che riterranno accettabili, nonché per progettare campagne di indennizzo mirate e culturalmente appropriate.</p>
<p>Mantenere il coinvolgimento con la governance.</p>	<p>È importante conoscere i requisiti per le consultazioni governative, poiché possono avere un impatto sulle future relazioni con gli stakeholder della vostra azienda. Consultazioni inadeguate da parte del governo possono dare origine a lamentele, aumentare le aspettative o creare percezioni errate su un progetto, e il mancato rispetto degli obblighi da parte del governo può mettere a rischio la fattibilità del progetto.</p>
<p>Valutazione del livello di supporto progettuale degli stakeholder.</p>	<p>Può capitare che, nonostante i migliori sforzi da parte di un'azienda per ridurre gli impatti negativi e dimostrare i benefici netti per gli stakeholder locali, il progetto rimanga controverso e che non tutti i gruppi di stakeholder siano favorevoli. Una domanda fondamentale da porsi nelle prime fasi di pianificazione è se gli stakeholder locali siano sufficientemente favorevoli a procedere.</p> <p>Le risposte alle seguenti domande possono aiutare il processo decisionale:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le parti interessate sono soddisfatte del modo e della misura in cui sono state informate e consultate fino ad oggi? • Ci sono preoccupazioni irrisolte da parte degli stakeholder che costituiscono un rischio commerciale o di reputazione per il progetto? • Esistono obiezioni rilevanti al progetto da parte degli stakeholder che le autorità governative o gli istituti di credito potrebbero prendere in considerazione al momento dell'approvazione del progetto per motivi ambientali, sociali o di sviluppo economico? • Se esistono obiezioni, sono risolvibili o inconciliabili? Sono rivolte all'idea stessa del progetto (piuttosto che a una o più imprese partecipanti o agli istituti di finanziamento)? • Se esiste un'insoddisfazione, quanto è diffusa? L'opposizione è locale o proviene dall'esterno dell'area del progetto? La maggior parte della popolazione locale sostiene il progetto?

AZIONE	MODALITA' DI SVILUPPO
Progetti di partenariato a breve termine.	È necessaria una certa cautela nell'avviare partenariati strategici locali prima che il progetto abbia ricevuto le approvazioni normative o finanziarie finali. Se esiste la possibilità che tali approvazioni non vengano concesse o subiscano un ritardo sostanziale, è importante, per il bene delle future relazioni con gli stakeholder - sia con i partner del progetto che con i beneficiari della partnership - che gli obiettivi rimangano a breve termine. Un progetto di partenariato di successo a breve termine può creare ottimi rapporti con gli stakeholder e preparare il terreno per un programma di partenariato più elaborato una volta approvato il progetto.
Collegamento diretto tra personale e stakeholder.	Per i progetti più piccoli, che potrebbero avere un impegno limitato con le parti interessate, o per quelli su larga scala, dove è impossibile consultare tutti, è importante che le parti interessate sappiano a chi rivolgersi all'interno dell'azienda in caso di domande o dubbi, come e dove contattarle e che tipo di risposta possono aspettarsi di ricevere.
Rivedere la consultazione preventiva se può diventare una fonte di lamentele.	Prestare particolare attenzione alle parti interessate che sono state consultate da terzi prima o senza il coinvolgimento della società di progetto. Tra gli esempi si possono citare le consultazioni per l'acquisizione di terreni da parte delle autorità governative o le consultazioni precedenti condotte dai proprietari di strutture associate al progetto, come la produzione di energia, l'approvvigionamento idrico o la costruzione di strade. In caso di prove di rimostranze persistenti, potrebbe essere necessario lavorare con le parti terze per risolvere le questioni in sospeso, entro i limiti legali e tenendo conto degli effetti sulle relazioni esistenti con le parti terze e gli altri stakeholder.
Segnalare regolarmente le modifiche e le evoluzioni progettuali alle parti interessate.	Man mano che i vari studi di fattibilità e di impatto ambientale e sociale progrediscono e il disegno del progetto viene modificato, aggiornare regolarmente le informazioni diffuse alle parti interessate, ad esempio attraverso newsletter periodiche diffuse alle singole famiglie o attraverso i rappresentanti delle parti interessate.
Documentare il processo e i risultati della consultazione.	Tenere traccia del "chi, cosa, quando e dove" della consultazione è la chiave per un'attuazione efficace del processo. Dovrebbero essere registrati anche gli impegni assunti nei confronti delle parti interessate: un'attenta documentazione può aiutare a dimostrare alle parti interessate che le loro opinioni sono state incorporate nelle strategie di progetto ed è una risorsa utile per riferire alle parti interessate su come sono state affrontate le loro preoccupazioni.
Il coinvolgimento nel processo di valutazione ambientale	Per quanto possibile, i membri dello staff di progettazione dovrebbero accompagnare i consulenti quando interagiscono con le parti interessate durante il processo di valutazione ambientale. Ciò contribuisce nella costruzione di relazioni a lungo termine tra team e stakeholder, riduce i rischi di terzi quando i consulenti sono coinvolti autonomamente e garantisce un'acquisizione della conoscenza sulle differenti questioni e sull'adozione di misure mitigative da parte dello staff.

AZIONE	MODALITA' DI SVILUPPO
<p>Integrare le informazioni degli stakeholder tra le funzioni pianificatorie.</p>	<p>Una parte importante della gestione del coinvolgimento degli stakeholder è assicurarsi che le informazioni raccolte durante le consultazioni siano alimentate attraverso gli altri aspetti della pianificazione del progetto, tra cui la valutazione del rischio, la progettazione e l'ingegneria, la pianificazione della salute e della sicurezza, le comunicazioni esterne e la pianificazione finanziaria e della forza lavoro.</p> <p>È buona norma che i gruppi di studio del SIA, compresi quelli che guidano le attività di coinvolgimento delle parti interessate, incontrino regolarmente i progettisti durante la pianificazione. In questo modo, i suggerimenti per la mitigazione dell'impatto o le modifiche di progettazione possono essere valutati e incorporati o respinti con una chiara motivazione comunicata alle parti interessate. Allo stesso modo, le preoccupazioni degli stakeholder devono essere comunicate a coloro che intraprendono una valutazione del rischio affinché possa essere dare priorità alle aree di rischio sotto il profilo politico, normativo e tutti gli aspetti più generali.</p>

10.4. Costruzione

AZIONE	MODALITA' DI SVILUPPO
<p>Identificare le parti interessate che hanno maggiori probabilità di essere interessate dalla costruzione.</p>	<p>Una volta finalizzato il progetto e concordato l'ambito dei lavori di costruzione con gli appaltatori, diventerà più chiaro quali gruppi di stakeholder saranno interessati dalle varie attività di costruzione e quando. Verificate le informazioni raccolte in precedenza sugli stakeholder per assicurarvi che tutte le persone potenzialmente interessate dalla costruzione siano state identificate e che le loro preoccupazioni siano prioritarie.</p>
<p>Informare le parti interessate locali delle attività di costruzione e delle modifiche agli orari.</p>	<p>Per le comunità che vivono vicino a un sito di progetto, gli effetti di rumore, polvere, vibrazioni, traffico e illuminazione associati alla costruzione possono causare disturbi e stress emotivo, oltre a rappresentare un pericolo fisico o per la salute. Che si tratti di grandi opere di capitale o di piccole imprese edili, è buona norma notificare al pubblico quanto segue:</p> <ul style="list-style-type: none"> • lo scopo e la natura delle attività di costruzione • la data e la durata di inizio • potenziali impatti • informazioni su chi contattare in caso di dubbi/reclami relativi al contraente <p>Ci sono diversi modi in cui queste informazioni possono essere comunicate, tra cui cartelli stradali, cartelloni in luoghi pubblici, newsletter, volantini porta a porta e tramite rappresentanti delle parti interessate o riunioni pubbliche.</p>

AZIONE	MODALITA' DI SVILUPPO
<p>Presenza in campo del personale di collegamento con la comunità.</p>	<p>Il coinvolgimento del personale dedicato ai rapporti diretti con gli stakeholder, è una parte importante della gestione efficace delle relazioni con le parti interessate in questa fase del progetto. Poiché la fase di costruzione comporta spesso il più alto rischio di potenziali impatti negativi e quindi tende a generare il maggior volume di reclami, è buona norma che il personale sia della società di progetto che dell'appaltatore principale visiti regolarmente le parti interessate locali prima dell'inizio delle attività di costruzione e sia proattivo nel fornire aggiornamenti e rispondere alle domande.</p> <p>Una volta iniziata la costruzione, è importante che il personale di collegamento della comunità sia presente in campo il più frequentemente possibile e che sia disponibile alla comunicazione con le comunità interessate.</p>
<p>Mirare a tempi di risposta rapidi nella risoluzione dei reclami.</p>	<p>La fase di costruzione è spesso il vero banco di prova del funzionamento del meccanismo di gestione del reclamo. Poiché i lavori di costruzione sono spesso veloci, con materiali e uomini mobilitati e lavori riprogrammati con breve preavviso, le risposte alle lamentele devono essere altrettanto rapide ed efficaci. Ad esempio, se il traffico pesante dei cantieri rappresenta un pericolo per i bambini delle scuole, è necessario modificare il percorso o rallentare i veicoli in tempi rapidi.</p> <p>Le aziende devono essere preparate a un aumento (a volte brusco e inaspettato) del numero di reclami ricevuti durante questa fase e, per i progetti più grandi, devono essere pronte a dedicare risorse aggiuntive, se necessario.</p>
<p>Riferire alle parti interessate circa lo stato di avanzamento dei programmi di gestione ambientale e sociale.</p>	<p>Comunicare i progressi alle parti interessate su come il progetto sta rispettando gli obiettivi ambientali e sociali durante la fase di costruzione.</p> <p>Il tipo di informazioni e la frequenza delle segnalazioni dovrebbero essere proporzionati all'entità delle preoccupazioni dei portatori di interessi.</p> <p>La divulgazione pubblica di rapporti di monitoraggio, compresi quelli di eventuali osservatori di terze parti, è considerata una buona pratica.</p>
<p>Scegliere appaltatori con la capacità di interagire efficacemente con le parti interessate.</p>	<p>Durante la costruzione, sono tipicamente gli appaltatori e i subappaltatori ad avere contatti quotidiani con gli stakeholder locali. La qualità della loro interazione con le comunità interessate, le autorità governative e gli altri stakeholder si rifletterà direttamente sul progetto e potrà avere conseguenze sulla reputazione dell'impresa. Lo sviluppo di criteri di valutazione di prequalificazione e dei relativi questionari che valutino la capacità degli offerenti dei contratti principali di soddisfare gli standard minimi di coinvolgimento degli stakeholder e di performance sociale può aiutare nel processo di selezione. Per progetti grandi o complessi, è buona norma che l'appaltatore abbia un proprio responsabile delle relazioni con la comunità e un meccanismo di risoluzione delle controversie.</p>
<p>Gestire i rischi per le relazioni con gli stakeholder da parte degli appaltatori.</p>	<p>Se la responsabilità dell'attuazione di eventuali misure di mitigazione dell'impatto ambientale e sociale è stata assegnata agli appaltatori, valutare i rischi che l'appaltatore non riesca a centrare l'obiettivo e quindi comprometta le relazioni tra il progetto e le parti interessate locali. Se vengono identificati rischi e/o si riscontra una carenza di capacità dell'appaltatore, è consigliabile mantenere la supervisione della direzione all'interno della società di progetto per l'attuazione, il monitoraggio e il follow-up di tali impegni.</p>

10.5. Gestione

AZIONE	MODALITA' DI SVILUPPO
<p>Gestire la transizione dalla costruzione alle operazioni.</p>	<p>Livelli significativi di turnover del personale e altri cambiamenti di personale tra la costruzione e la gestione comporta il rischio che le conoscenze e le relazioni che sono state coltivate tra il personale del progetto e le parti interessate locali fino a questo punto possano essere perse se non vengono compiuti sforzi concertati per garantire la continuità.</p> <p>Ciò potrebbe suggerire di mantenere le stesse strutture che hanno stabilito relazioni con le parti interessate, o almeno assicurarsi che vi sia una sovrapposizione tra i team in uscita e in entrata per facilitare l'introduzione alle comunità locali e il trasferimento di conoscenze sulle relazioni con gli stakeholder all'interno dell'azienda.</p> <p>Il passaggio alle operazioni può essere infatti un momento di incertezza per gli stakeholder locali; quindi, è importante comunicare quali cambiamenti ci si può aspettare e quali impatti ciò potrebbe avere, se del caso, sui residenti.</p>
<p>Rivedere e aggiornare periodicamente le informazioni sugli stakeholder.</p>	<p>Per i progetti con scadenze lunghe o indefinite può avere senso rivedere e aggiornare le informazioni sugli stakeholder nel tempo, soprattutto se ci sono cambiamenti importanti nell'ambiente esterno che possono significare che sono emersi nuovi gruppi o l'influenza o l'impatto sui gruppi esistenti è cambiato. I potenziali trigger per una rivalutazione potrebbero includere:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elezioni nazionali o locali che comportano un cambiamento di atteggiamento nei confronti del settore privato, degli investitori stranieri o della società • Tendenze socioeconomiche avverse, disastri naturali o altri sviluppi non causati dal progetto, ma che possono peggiorare la situazione di coloro che sono già più vulnerabili ad essere svantaggiati dal progetto • Approvazione di piani di sviluppo economico locale che potrebbero portare nuove industrie nella stessa area geografica del progetto, con il potenziale di contribuire a impatti cumulativi e rischi di preoccupazione per le parti interessate

AZIONE	MODALITA' DI SVILUPPO
<p>Considerare i modi per valutare le percezioni degli stakeholder.</p>	<p>Le percezioni che gli stakeholder posso avere di un’iniziativa non sempre rispecchiano le sue prestazioni effettive. Anche se di fatto imprecise, le percezioni degli stakeholder possono essere rilevanti per le prestazioni e la reputazione del progetto, perché possono guidare una risposta fisica.</p> <p>Un sondaggio sulla percezione degli stakeholder amministrato in modo indipendente può essere uno strumento utile per un’azienda nella gestione delle sue relazioni con gli stakeholder. In genere, il sondaggio è progettato per rispondere alla domanda di base "l'azienda di progetto ha un rapporto buono e costruttivo con i suoi stakeholder?"</p> <p>Le aziende più piccole possono preferire opzioni più informali, come incontrare i rappresentanti delle parti interessate e i dipendenti che vivono nella comunità, amministrare i propri questionari o utilizzare le caselle dei suggerimenti.</p> <p>Le aziende che già intraprendono altri tipi di sondaggi, come sondaggi sulla soddisfazione dei clienti o dei clienti, potrebbero prendere in considerazione l'idea di ampliarli per includere altri stakeholder del progetto.</p>
<p>Continuare a divulgare, consultare e riferire alle parti interessate, se necessario.</p>	<p>La divulgazione continua delle informazioni sul progetto alle parti interessate, nonché la natura e la frequenza delle attività di consultazione e delle relazioni durante le normali operazioni, dovrebbe essere commisurata all'entità degli impatti e delle questioni che interessano le parti interessate. Nella misura applicabile, continuare a impegnarsi con le parti interessate su argomenti quali:</p> <ul style="list-style-type: none"> • il monitoraggio ambientale o altri impegni; • modifiche alla progettazione del progetto e alle procedure operative che possono avere un impatto su determinati gruppi di parti interessate; • eventuali impatti o sviluppi imprevisti; • procedure di manutenzione annuali e piani di risposta alle emergenze.
<p>Garantire l'integrazione degli impegni degli stakeholder in corso nei sistemi di gestione delle operazioni.</p>	<p>Mantenere la continuità degli impegni nei confronti delle parti interessate durante la transizione alle operazioni è fondamentale per sostenere la credibilità, soprattutto se il team sul campo è cambiato. Prima dell'inizio della transizione, identificare in che modo gli impegni in sospeso per la mitigazione e i benefici del progetto devono essere integrati con le funzioni di gestione e prestazione proposte o esistenti dell'azienda durante le operazioni. Ad esempio, potrebbe essere necessario integrare gli impegni:</p> <ul style="list-style-type: none"> • in materia di protezione ecologica e riduzione dell'inquinamento con sistemi di gestione ambientale nuovi o esistenti; • in materia di standard di lavoro resi parte integrante della funzione delle risorse umane; • sui benefici economici locali incorporati nella funzione di approvvigionamento.

AZIONE	MODALITA' DI SVILUPPO
<p>Comunicare regolarmente piani di preparazione e risposta alle emergenze.</p>	<p>Con il passare del tempo, la vigilanza, la conoscenza dei piani di risposta e l'apprezzamento dei ruoli e delle responsabilità durante un'emergenza possono diminuire tra i gruppi di stakeholder potenzialmente interessati come i dipendenti, le autorità governative e la popolazione locale, rendendo la conseguenza di un incidente grave probabilmente più acuta. Il coinvolgimento delle parti interessate durante le operazioni dovrebbe essere progettato per mantenere i livelli di consapevolezza, ad esempio conducendo periodicamente esercitazioni pratiche e simulazioni che coinvolgono le comunità e rivedendo e aggiornando congiuntamente le procedure di risposta alle emergenze esistenti. Per i progetti con il rischio potenziale di causare un'emergenza pubblica – esplosioni, inondazioni etc. – una gestione e una risposta efficaci da parte della società di progetto richiedono:</p> <ul style="list-style-type: none"> (i) vigilanza all'interno della popolazione locale che riduca il rischio di un incidente grave; (ii) che tutte le parti interessate potenzialmente interessate abbiano una conoscenza di base dei rischi connessi e quali siano gli elementi chiave del piano di risposta alle emergenze; (iii) che le persone all'interno e all'esterno del progetto sappiano quali sono i ruoli e le responsabilità loro assegnati durante un'emergenza. <p>Le aziende che sono nuove nello sviluppo di piani e procedure di preparazione e risposta alle emergenze devono impegnare risorse adeguate a questo compito, nonché per la formazione e le attività di sensibilizzazione in corso che lo renderanno efficace.</p>
<p>Mantenimento operativo del meccanismo di reclamo.</p>	<p>Una volta terminato il periodo di costruzione, è probabile che il progetto subisca una diminuzione del numero di reclami. Ciò può essere dovuto al fatto che le questioni precedentemente sollevate sono state risolte o perché il "momento del massimo impatto" è passato. Ciò nonostante, è richiesta una procedura operativa e funzionante per ricevere e affrontare le preoccupazioni pubbliche ogni qualvolta si manifestino eventuali disagi.</p>
<p>Considerare la possibilità di stabilire un programma di monitoraggio partecipativo o di terze parti.</p>	<p>Coinvolgere le parti interessate dal progetto o terze parti esterne nel monitoraggio delle prestazioni della tua azienda può conferire una grande credibilità e responsabilità a un programma di monitoraggio e al progetto complessivo. Le parti interessate possono partecipare a campionamenti scientifici, osservazioni, discussioni di gruppo e valutazioni dei cambiamenti ambientali o socioeconomici nel tempo. I vantaggi del monitoraggio da parte di terzi includono una maggiore trasparenza e fiducia tra l'azienda e le parti interessate, nonché una valutazione obiettiva delle prestazioni ambientali e sociali.</p>
<p>Per i progetti controversi, considerare l'istituzione di un gruppo di monitoraggio indipendente.</p>	<p>In alcuni casi, in cui un progetto è particolarmente complesso o controverso, ad esempio, un gruppo di monitoraggio indipendente può essere utile per la massima obiettività e trasparenza. Questo panel, che potrebbe includere rappresentanti delle parti interessate, esperti riconosciuti a livello internazionale e persone eminenti, può supervisionare e riferire sulle prestazioni ambientali e sociali del progetto.</p>

10.6. Fine vita

AZIONE	MODALITA' DI SVILUPPO
<p>Rivedere l'analisi degli stakeholder alla luce delle proposte di ridimensionamento, dismissione o disinvestimento.</p>	<p>Poiché i processi di ridimensionamento, dismissione o disinvestimento presentano una nuova serie di rischi e opportunità, la serie di potenziali stakeholder e i loro interessi potrebbero essere significativamente diversi rispetto a quelli manifestati nelle precedenti fasi di vita dell'opera. Il ridimensionamento della presenza del management e il trasferimento di attività e passività richiederanno nuove forme di collaborazione strategica con le parti interessate esterne, compresi i proprietari terrieri e le comunità locali, i servizi pubblici e possibilmente altre entità del settore privato. L'identificazione e l'analisi degli stakeholder dovrebbero essere rivisitate come primo passo verso l'impegno in questa fase del ciclo del progetto.</p>
<p>Comunicare con le parti interessate in anticipo per placare paure e incertezze.</p>	<p>Una gestione efficace delle relazioni con gli stakeholder durante un processo di cambiamento richiede comunicazioni tempestive, chiare e coerenti. Per quanto possibile, cercare di fornire informazioni su</p> <ul style="list-style-type: none"> • lo scopo, i tempi e la natura delle modifiche proposte; • le conseguenze ambientali e socioeconomiche previste rilevanti per specifici gruppi di parti interessate; • i modi in cui i diversi gruppi di stakeholder possono partecipare alla pianificazione, all'implementazione e al monitoraggio.
<p>Fornire aggiornamenti regolari e relazioni sullo stato di avanzamento alle parti interessate.</p>	<p>In base alla portata dei potenziali impatti e rischi ambientali o socioeconomici, la società potrebbe prendere in considerazione la produzione di rapporti regolari mirati alle parti interessate che delineano i progressi rispetto ai piani concordati. In tal senso, risulta opportuno concentrarsi su:</p> <ul style="list-style-type: none"> • benefici retributivi, opportunità di reimpiego, formazione e sostegno alle imprese locali; salute, sicurezza, pericoli e altri rischi della comunità • progressi nel trasferimento di beni materiali e terreni ad altri proprietari o utenti • risanamento ambientale ed ecologico • stato futuro dei servizi e delle infrastrutture
<p>Pianificare ed eseguire la consultazione delle parti interessate come se fosse nella fase di fattibilità del progetto.</p>	<p>Come la fase di fattibilità del progetto, il ridimensionamento, la disattivazione e il disinvestimento riguardano la società che presenta una nuova serie di proposte che possono influire sulla vita delle persone e richiedono una nuova serie di accordi di mitigazione e compensazione. Pertanto, la consultazione delle parti interessate in questa fase dovrebbe comportare principi simili a quelli applicati al momento degli studi ambientali. Idealmente, le buone pratiche suggeriscono di affrontare le questioni della chiusura del progetto al momento della valutazione ambientale, piuttosto che lasciarlo troppo tardi.</p>

AZIONE	MODALITA' DI SVILUPPO
<p>Consulenza su trasferimento e gestione di attività e passività.</p>	<p>Non è raro che le comunità locali, le autorità governative o gli enti privati vogliano che un'azienda consegni le attività produttive delle sue operazioni, ma non le passività. Poiché esistono molte strategie e approcci diversi per gestire il trasferimento di attività e passività fisiche, le parti interessate dovrebbero essere consultate sulle varie opzioni e sulle loro implicazioni. Il loro coinvolgimento nel raggiungimento di un accordo su tali questioni è importante non solo perché possono avere un ruolo fondamentale da svolgere nella futura gestione o monitoraggio, ma perché sono loro che dovranno convivere con le conseguenze di queste decisioni. Per un'azienda, la posta in gioco può essere altrettanto elevata in termini di rischi reputazionali dei trasferimenti di attività a terzi se non sono gestiti in modo responsabile.</p>
<p>Prepararsi a gestire i reclami.</p>	<p>La conoscenza della possibile chiusura degli impianti o della cessazione delle attività può innescare negli stakeholder locali una serie di rimostranze che le imprese dovrebbero essere pronte a gestire nell'ambito dei più ampi processi di ridimensionamento, smantellamento o dismissione. Queste rimostranze possono includere preoccupazioni per un indennizzo inadeguato per il licenziamento, percezione di impegni non mantenuti per fornire benefici di sviluppo alle comunità interessate, domande sulle responsabilità per le passività ambientali o timori per il modo in cui i futuri proprietari degli asset potrebbero trattare gli stakeholder locali. I gruppi possono anche essere preoccupati per le scarse prestazioni ambientali e sociali attuali, che sollevano dubbi sulla capacità dell'azienda di gestire gli impatti in futuro, quando tali impatti saranno meno sotto il controllo diretto dell'azienda. Come nelle fasi precedenti, si applicano gli stessi principi di buona pratica per la gestione delle lamentele.</p>
<p>Esaminare la capacità dei futuri sistemi di gestione per garantire il coinvolgimento delle parti interessate nelle attività dismesse o in via di dismissione.</p>	<p>Per definizione, il processo di cessazione o dismissione comporterà un cambiamento nelle strutture e nei sistemi di gestione o di proprietà. In alcuni casi, anche una volta completata la chiusura e la disattivazione, la società di progetto può decidere di mantenere la responsabilità gestionale per alcuni rischi e responsabilità, ad esempio continuando a monitorare i pericoli ambientali. Per i progetti che presentano una serie di impatti e rischi ambientali e sociali legati al processo di cessazione o dismissione, può essere consigliabile rivedere la capacità di ciascuno dei principali sistemi di gestione (interni ed esterni al progetto) di rispettare gli impegni di coinvolgimento degli stakeholder in corso e adeguarsi laddove la capacità è debole. In mancanza di informazioni sulle strutture di gestione delle parti esterne, la società di progetto potrebbe considerare la possibilità di offrire un'analisi congiunta dei loro sistemi di gestione per garantire un efficace coinvolgimento continuo degli stakeholder.</p>



ASSOCIAZIONE
INFRASTRUTTURE
SOSTENIBILI

APPENDICE

11. INTRODUZIONE ALLE APPENDICI

Vengono qui riportati alcuni contributi che arricchiscono lo scenario attuale in particolare sotto due aspetti. Il primo relativamente alle relazioni tra pubblico e privato e a come dalla collaborazione e dal dialogo sia possibile trarre sempre un valore aggiunto, evidenziando soprattutto la stretta correlazione esistente tra la propensione all'investimento sia pubblico che privato e il ruolo sempre più strategico della sostenibilità.

Il secondo aspetto riguarda invece la crescita metodologica nell'attuazione di approcci e pratiche sempre più strutturate di Stakeholder Engagement relativamente ad alcune opere di grande rilevanza ed impatto territoriale attraverso l'illustrazione di esperienze concrete da parte di stazioni appaltanti come RFI e ASPI.

Completano questa parte del position paper la riproduzione delle schede compilate dai soci di AIS relativamente a specifiche esperienze e alcune indicazioni bibliografiche.

12. INFRASTRUTTURE, SVILUPPO TERRITORIALE E COLLABORAZIONE TRA PUBBLICO E OPERATORI PRIVATI

A livello globale viene riconosciuta l'importanza di rivitalizzare gli investimenti in infrastrutture sostenibili, inclusive ed accessibili per soddisfare la crescente domanda di giustizia sociale e ambientale, welfare equo e solidale, nonché al fine di favorire la ripresa/tenuta economica a seguito della pandemia e dell'instabilità geopolitica. Viene inoltre ritenuta essenziale la partecipazione e collaborazione del settore privato al fine di complementare le risorse e competenze pubbliche e consentire lo scale-up degli investimenti in infrastrutture sostenibili³⁵.

Tale partecipazione e collaborazione del settore privato è effettivamente attivabile nell'attuale scenario. Infatti, la domanda da parte degli investitori è crescente poiché le infrastrutture offrono opportunità di diversificazione (rispetto ad altre tipologie di investimento) e sono più resilienti di altre asset class quando i mercati soffrono di elevata incertezza, inflazione, rialzo dei tassi di interesse e rischio di recessione economica³⁶. La sfida principale, quindi, consiste nel creare le condizioni di contesto favorevoli all'attrazione di investimenti privati nazionali ed esteri in uno scenario altamente competitivo.

Per quanto riguarda il nostro Paese, si tratta principalmente di garantire trasparenza, certezza delle regole e dei tempi di approvazione e realizzazione delle opere, e stabilità del quadro di riferimento nel corso della vita utile dell'opera. Il coinvolgimento degli Stakeholder, se opportunamente configurato e concatenato alle procedure partecipative già previste nel corso dell'iter approvativo dalle norme vigenti, può dare un contributo sostanziale in tal senso, in termini di minori "turbolenze" durante i procedimenti tecnico-amministrativi (e quindi tempi più brevi) e vantaggi competitivi attraverso la creazione di alleanze, anche inedite, con il territorio.

Il profondo cambiamento dei valori e delle aspettative di cittadini e consumatori, in particolare nelle nuove generazioni, unitamente alla disponibilità di nuove tecnologie, sta rivoluzionando i mercati e le strategie di allocazione degli investimenti a favore di quelle iniziative che non solo evitano esternalità negative ma anzi generano impatti positivi sull'ambiente naturale e sui sistemi socio-economici in modo trasparente e misurabile³⁷. L'attività di coinvolgimento degli Stakeholder, se attivata già nelle fasi preliminari di un'iniziativa, può consentire di individuare le aspettative e bisogni del territorio e quindi allineare di conseguenza la Visione e la pianificazione strategica dell'infrastruttura al fine di generare i benefici ambientali, sociali ed economici per i segmenti di domanda/utenza individuati.

A titolo di esempio, in Europa, gli investimenti in *social infrastructure* quali strutture scolastiche, ospedali e alloggi a prezzi accessibili, sono considerati essenziali per favorire la crescita economica ed il benessere dei cittadini³⁸. Analisi di impatto socio-economico condotte con metodologie scientifiche consentono di quantificare i benefici ESG (Environmental, Social, Governance) generabili dalla realizzazione di una determinata iniziativa (impatto economico diretto, indotto, valore aggiunto, gettito erariale, nuovi posti di lavoro, ecc.) e quindi di poterli condividere e comunicare in sede di Stakeholder Engagement. Queste analisi, alimentate dall'abbondanza di dati digitalizzati e dalla possibilità di acquisirli ed interpretarli utilizzando le crescenti capacità computazionali e di Artificial Intelligence, stanno diventando sempre più accurate e diventeranno nel tempo il principale elemento di valutazione di ciascuna iniziativa da parte di investitori, istituzioni e comunità locale.

Oltre a quanto sopra citato, innovazione, digitalizzazione, intelligenza artificiale, internet of things, big computing, possono anche offrire grandi opportunità per le infrastrutture in termini di maggiore competitività, riduzione dei costi, sicurezza, sostenibilità e flessibilità, tanto da rivoluzionare il modo in cui le infrastrutture sono/saranno progettate, costruite e gestite. Digitalizzazione ed innovazione tecnologica, tuttavia, sono anche "arena" di confronto competitivo geopolitico ed economico e possono esporre le infrastrutture critiche per il funzionamento di un territorio a potenziali attacchi informatici³⁹.

Si ritiene che anche il grado di innovazione tecnologica debba essere commisurato non solo alle esigenze tecniche e gestionali delle infrastrutture ma anche in termini di benefici effettivamente generabili e questo può certamente essere meglio definito sulla base di un processo di Stakeholder engagement ove si ha contribuito di tutti gli interessati e sono ascoltate tutte le voci.

Le infrastrutture, pertanto, possono e devono svolgere un ruolo che va ben oltre la mera funzione "logistica e tecnologica", diventando "motore" di progresso socio-economico sostenibile. **Le infrastrutture devono evolvere dal soddisfare una "semplice" necessità operativa al divenire parte integrante di un ecosistema socio-economico virtuoso, ossia una risorsa strategica che contribuisce ad aumentare l'attrattività dei territori, stimolare la loro crescita,**

37 Ben Hurley, *Consumers driving impact integration*, Settembre 2022, su <https://www.top1000funds.com/>.

38 Franssen Lieve, Gino del Bufalo, *Reviglio Edoardo, Boosting investment in social infrastructure in Europe*, 2018, su <https://op.europa.eu/>.

39 ISPI-McKinsey&Company Report, *Digitalisation for Sustainable Infrastructure: The Road Ahead*, Ottobre 2022, su <https://www.ispionline.it/>.

attrarre investimenti, generare nuovi posti di lavoro e la domanda di beni e servizi, e anche ricostruire l'ambiente naturale degradato.

Risulta quindi evidente ed attraente l'opportunità di "associare" gli investimenti in infrastrutture ad investimenti complementari e sinergici su molteplici dimensioni (sociale, economica, ambientale, urbana, immobiliare, digital, etc.). In questo modo **l'infrastruttura diventa anche il "catalizzatore" di un processo virtuoso, più ampio e profondo, di rivitalizzazione di un intero sistema socio-economico⁴⁰**. Il coinvolgimento degli Stakeholder può anche essere finalizzato a individuare quelle iniziative sul territorio, già esistenti e future, accessorie, aggiuntive o complementari che possono sviluppare tali sinergie.

Nonostante queste evidenti opportunità, nel corso degli ultimi decenni gli investimenti in infrastrutture sono stati carenti se non assenti, sia per quanto riguarda il potenziamento di opere esistenti che per quanto riguarda la realizzazione di nuove iniziative. La maggior parte degli Enti Locali in Europa, infatti, evidenzia un gap tra domanda ed offerta di infrastrutture e servizi collegati, in modo particolare per quanto attiene alcuni settori cruciali quali il clima, la digitalizzazione ed i trasporti urbani. Oltre alla carenza di risorse finanziarie, sono le capacità tecniche spesso inadeguate ed i rigidi vincoli normativi a frenare lo sviluppo infrastrutturale⁴¹.

Il coinvolgimento collaborativo di molteplici Stakeholder può contribuire anche a risolvere queste criticità, attraverso la condivisione collaborativa di risorse, di know-how, di best-practice e di informazioni.

In estrema sintesi, quindi,

- da un lato esiste un grave gap infrastrutturale, che deve essere rapidamente colmato al fine di soddisfare la crescente domanda di servizi sostenibili, inclusivi ed accessibili e quindi creare le condizioni per un progresso sociale ed economico "equo";
- dall'altro esiste una domanda di investimento privato, a favore di iniziative ad impatto positivo, che in parte trova difficoltà a collocarsi in considerazione delle condizioni di contesto inadeguate - e relativi profili di rischio inaccettabili - a causa di competenze insufficienti, regolamentazioni macchinose ed obsolete, inefficienze, frammentazione ed incertezze nei procedimenti autorizzativi;
- le infrastrutture possono creare condizioni favorevoli per lo sviluppo di iniziative complementari da parte di soggetti privati e pubblici, massimizzando la generazione di valore condiviso per tutti gli Stakeholder;
- l'innovazione tecnologica e la digitalizzazione, nonché alcuni modelli di business innovativi (quali a puro titolo di esempio la servitization⁴², possono contribuire ad incrementare l'efficienza, la produttività e la flessibilità delle infrastrutture, nonché consentire la raccolta e l'analisi di dati per effettuare valutazioni di impatto accurate, trasparenti e confrontabili.

L'attrazione di capitale e know-how privato, necessario anche per integrare le risorse e competenze pubbliche, e quindi realizzare il programma di rinnovamento infrastrutturale urgentemente richiesto, richiede la creazione di un contesto amministrativo favorevole in termini di trasparenza, certezza delle regole e dei tempi. Tra l'altro, occorre ridurre il time-to-market ossia il tempo necessario dal concepimento dell'idea all'avvio dell'operatività di una infrastruttura. Questa riduzione è necessaria per ottimizzare i flussi finanziari ed evitare che le opere, una volta completate, siano già obsolete. Troppo frequentemente grandi iniziative infrastrutturali sono rimaste "ostaggio" di procedimenti amministrativi che ne hanno condizionato pesantemente e negativamente i tempi di attuazione e, talvolta, ne hanno anche compromesso l'efficacia funzionale a seguito dell'imposizione di modifiche progettuali non negoziabili.

Per superare queste criticità è necessario agire su due fronti: semplificare e accelerare i procedimenti autorizzativi e consolidare una cultura collaborativa, anziché conflittuale nel rapporto con gli Stakeholder pubblici e privati.

Inoltre, l'interdipendenza delle soluzioni innovative e la necessità di scale-up richiede alleanze straordinarie, catene del valore riorganizzate e nuovi ecosistemi industriali che devono essere promossi in quanto non si formano spontaneamente. È pertanto necessario accelerare e facilitare diffusione ed adozione di best-practice ed innovazioni sostenibili. È necessario fare un passo avanti e creare proattivamente le condizioni favorevoli alla formazione di questi ecosistemi, mediante piattaforme efficienti che permettano agli Stakeholder (pubblici, privati, tecnici e non tecnici) di riunirsi, e creare comunità che mettano insieme problemi e soluzioni, offerta e domanda, finanziamenti e conoscenze. L'innovazione e la collaborazione "senza frontiere" in "architettura aperta", anche tra soggetti tradizionalmente contrapposti quali Pubblico e Privato, o concorrenti di mercato, sono le principali opportunità da cogliere per raggiungere gli obiettivi di sostenibilità. Ancora una volta il dialogo collaborativo e costruttivo tra gli Stakeholder può essere la "chiave" per aprire nuovi scenari e realizzare il cambiamento - o meglio la rivoluzione - necessario a perseguire questi obiettivi.

13. MODELLI EFFICACI PER LO STAKEHOLDER ENGAGEMENT

13.1 Il caso RFI

Il modello di Stakeholder Engagement di RFI

La realizzazione di infrastrutture inclusive e sostenibili non può prescindere dal coinvolgimento attivo di tutti coloro che direttamente o indirettamente ne vengono interessati sia durante il processo decisionale sia durante le successive fasi di sviluppo e realizzazione.

Nel nuovo modello di sviluppo infrastrutturale che integra la sostenibilità in tutte le fasi in coerenza agli indirizzi tracciati dal Green Deal europeo e dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) per il perseguimento dei Sustainable Development Goals (SDGs), per RFI l'ascolto

e il coinvolgimento degli Stakeholder riveste sempre più un ruolo centrale al fine di realizzare progetti condivisi in grado di rispondere ai bisogni e alle aspettative del territorio, delineando linee di azione concrete per sviluppare progetti infrastrutturali che supportano la crescita dei luoghi in chiave sostenibile, attraverso una maggiore accessibilità e integrazione dei territori, la creazione di nuove connessioni ed il miglioramento della qualità della vita dei cittadini.

Le infrastrutture sostenibili generano valore se diventano espressione di un progetto sociale in cui le esigenze del territorio guidano lo sviluppo del progetto “giusto” che muove un senso di appartenenza e partecipazione da parte dei cittadini per costruire insieme il futuro delle nuove generazioni.

Coinvolgere gli Stakeholder già in fase di analisi delle alternative, anticipando i momenti istituzionali previsti dalla disciplina del Dibattito Pubblico, consente di procedere nelle successive fasi con lo sviluppo progettuale di una soluzione già “condivisa”.

In quest’ottica, RFI ha definito un modello di Stakeholder Engagement per:

- pianificare e progettare gli interventi o le opere infrastrutturali promuovendo il coinvolgimento dei territori e delle comunità interessate nell’ottica di sviluppare il “progetto giusto”;
- coinvolgere, ascoltare ed informare i vari stakeholder, attraverso metodi e strumenti efficaci, in modo da costruire una rete di consenso diffuso o creare sinergie per lo sviluppo sostenibile dei territori;
- promuovere lo sviluppo infrastrutturale in un’ottica di trasparenza e piena condivisione per coniugare Territorio, Mobilità ed Innovazione Sociale.

Il modello adottato e promosso da RFI è strutturato nelle seguenti fasi:

- *“Pensare strategicamente”*;
- *“Analizzare e Pianificare”*;
- *“Disegnare il processo e realizzare il coinvolgimento”*;
- *“Agire, rivedere e rendicontare”*.

È importante pianificare, attraverso un’accurata analisi di contesto, una roadmap delle attività di coinvolgimento, nell’ambito di uno specifico Piano di Stakeholder Engagement che tiene conto, per ciascun progetto, di mezzi e risorse disponibili per la sua attuazione.

Unitamente al Piano di Stakeholder Engagement deve essere elaborato anche uno specifico Piano di Comunicazione che definisce i contenuti della strategia di comunicazione e gli strumenti più appropriati sulla base degli obiettivi prefissati per il coinvolgimento degli Stakeholder e delle tematiche rilevanti di riferimento.

Il Piano di Comunicazione, in funzione delle tematiche chiave di interesse per gli Stakeholder coinvolti, rappresenta un efficace strumento per condividere con il territorio il valore degli interventi previsti, mediante una Content Strategy che restituisca, in maniera chiara e trasparente, il significato più ampio del progetto di riferimento, non solo in termini di opportunità di un nuovo scenario di mobilità sostenibile, ma anche di supporto allo sviluppo economico e sociale delle comunità e dei territori interessati.

Per RFI, un efficace processo di Stakeholder Engagement richiede la definizione di obiettivi specifici di coinvolgimento in funzione dello stato del progetto con l'intento di costruire una relazione stabile con gli Stakeholder.

Tale relazione nasce dal proattivo ascolto sin dalle le prime fasi di ideazione e, progressivamente, accompagna tutte le tappe del processo di trasformazione del territorio generato dall'infrastruttura in chiave sostenibile.

In particolare, nelle fasi di avvio del dialogo con gli stakeholder è fondamentale far comprendere il significato del progetto, anche in termini di nuove opportunità per le comunità, così come coinvolgere i cittadini durante la fase di realizzazione, informandoli costantemente sullo stato di avanzamento dei lavori e sulle possibili interferenze e impatti del cantiere, al fine di condividere le azioni e gli interventi più efficaci posti in essere.

Pertanto, lo Stakeholder Engagement è, in quest'ottica, un processo che guida tutte le fasi, dalla programmazione sino alla progettazione, realizzazione e gestione delle opere infrastrutturali.

Tale processo deve essere orientato, per ciascuna fase, al perseguimento di obiettivi e finalità specifici in funzione delle attività e delle peculiarità che contraddistinguono ogni fase, nonché degli Stakeholder da prendere a riferimento.

Ne deriva, quindi, che il processo di Stakeholder Engagement deve essere pianificato prevedendo approcci e modalità differenti al fine di costruire un percorso efficace per il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

La formulazione delle esigenze da parte degli Stakeholder contribuisce a costruire il quadro di riferimento per individuare gli obiettivi che guidano la successiva fase di sviluppo dei progetti.

La fase di confronto comparato tra alternative progettuali basata sulle esigenze e gli obiettivi tracciati in precedenza consente di individuare l'alternativa "giusta" che meglio si inserisce nel contesto territoriale di riferimento rispondendo alle aspettative ed ai bisogni della collettività.

Il coinvolgimento degli Stakeholder attraverso la condivisione delle ragioni della scelta, anche sulla base di analisi e valutazioni di sostenibilità specifiche, consente di creare una relazione

stabile con il territorio finalizzata alla realizzazione di un progetto condiviso che accompagni tutte le fasi di sviluppo dello stesso.

Lo Stakeholder Engagement prosegue nella fase di cantiere richiedendo il coinvolgimento, in primis, delle imprese di costruzione e dei fornitori impegnati nelle attività di realizzazione al fine di ingaggiare gli stessi per un'attenta organizzazione delle specifiche lavorazioni, atta a promuovere un approccio sinergico nella gestione delle correlate tematiche chiave di interesse per la comunità e utile a restituire agli Stakeholder l'impegno dedicato alla più efficace integrazione dei cantieri nel contesto territoriale e sociale di riferimento.

Realizzare "cantieri sostenibili" rappresenta per RFI la risposta più efficace alle esigenze e alle preoccupazioni degli Stakeholder nell'ambito di una fase particolarmente complessa in virtù degli impatti diretti generati sul contesto ambientale, paesaggistico e socio-territoriale di riferimento.

L'obiettivo principale da perseguire per il coinvolgimento in questa fase è, pertanto, informare e rassicurare accompagnando gli Stakeholder in un percorso volto a comprendere il valore o del progetto o dell'intervento, una volta completato il cantiere.

RFI sta implementando una rete di Infopoint, ossia presidi informativi mediante i quali è possibile condividere con gli Stakeholder, anche con il supporto di spazi digitali, innovativi ed immersivi, i benefici della trasformazione generata nel territorio dai progetti infrastrutturali, nonché l'aggiornamento costante rispetto allo stato di avanzamento dei lavori.

L'esperienza del Dibattito Pubblico

I Dibattiti Pubblici che hanno accompagnato, e accompagnano, i progetti infrastrutturali di RFI, rappresentano un'occasione per promuovere un coinvolgimento attivo e partecipato delle realtà territoriali e della società civile.

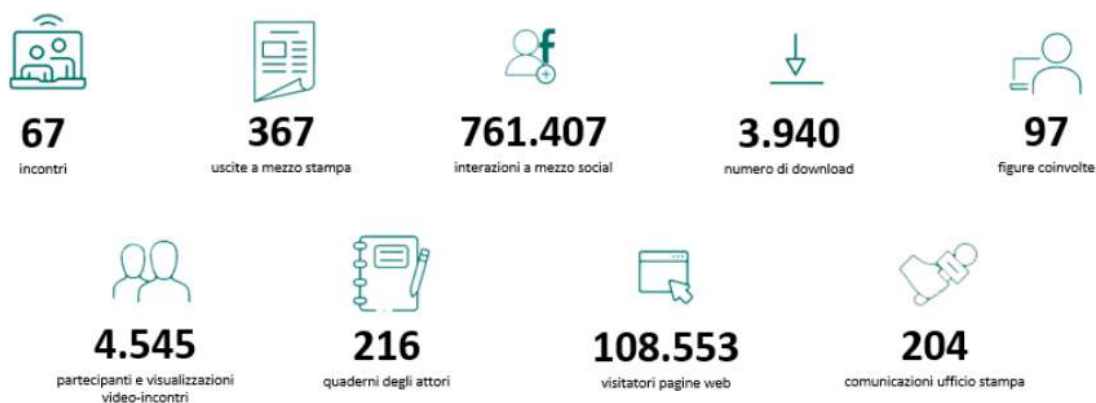
L'impegno di RFI è stato quello di offrire una lettura chiara sulle potenzialità dei progetti e sulla loro capacità di generare valore, sia come parte integrante di una visione infrastrutturale strategica complessiva, sia come elemento abilitante di un processo di sviluppo e rigenerazione territoriale in virtù della sinergia con altri interventi di livello locale.

Nella più ampia cornice delle finalità del Dibattito Pubblico - inteso come momento di coinvolgimento degli stakeholder e delle comunità - le iniziative di informazione e comunicazione assumono un ruolo centrale quali leve fondamentali nel rendere la partecipazione concreta.

La comunicazione al pubblico ha accompagnato, dunque, le diverse fasi di attuazione del Dibattito favorendo momenti di approfondimento, discussione e confronto tra tutti i partecipanti, nonché per fare emergere questioni e tematiche correlate agli aspetti realizzativi dell'opera ed ai suoi effetti.

Non si può non evidenziare che l'emergenza pandemica, a partire dal 2020, ha avuto un impatto notevole sulle modalità di organizzazione e svolgimento del Dibattito Pubblico oltre che di diffusione delle informazioni. Per fare fronte ad un contesto di tipo emergenziale sono stati messi in campo nuovi modelli di interazione e comunicazione, nei quali i social network hanno ricoperto un ruolo determinante, favorendo un maggiore coinvolgimento e aprendo la strada ad un modello in via di consolidamento.

Agli incontri "in presenza" (di tipo tecnico o aperti al pubblico) si sono aggiunti, così, momenti di partecipazione e interazione "virtuali"⁴³ i cui risultati, però, sono stati estremamente positivi e proficui così come lo sono i dati relativi alle iniziative di comunicazione web e social⁴⁴ che, integrandosi con le attività di comunicazione istituzionale "classica" (comunicati e conferenze stampa; pubblicazione documenti⁴⁵) hanno permesso l'allargamento della platea delle persone coinvolte ed un loro maggiore partecipazione⁴⁶ attiva, anche attraverso il download della documentazione di progetto⁴⁷.



Dati sulle iniziative di partecipazione, informazione e comunicazione. Elaborazione dalle Relazioni conclusive dei Dibattiti Pubblici (<https://www.rfi.it/rete/opere-sottoposte-a-dibattito-pubblico.html>)

Le iniziative di informazione e comunicazione hanno consentito che tutte le procedure dei Dibattiti pubblici si svolgessero in un clima di grande correttezza, anche in contesti particolarmente complessi per via delle ricadute dell'opera; a questo clima disteso ha contribuito la possibilità di esaminare il progetto insieme con progettisti e agli esperti (oltre 90 figure coinvolte). Difatti, per favorire l'approfondimento degli aspetti tecnici introdotti dai Coordinatori dei Dibattiti, RFI ha garantito la presenza delle Direzioni centrali competenti, delle Strutture territoriali e dei progettisti di riferimento.

I Dibattiti Pubblici intrapresi hanno mirato ad evidenziare come le opere infrastrutturali rappresentino un'opportunità tangibile per sostenere la crescita dei Territori e delle Comunità interessate. Tali opere infatti rappresentano elementi generativi in grado di innescare nuove dinamiche di sviluppo economico, sociale e ambientale.

⁴³ Complessivamente sono stati svolti 67 tra incontri in presenza e on-line con oltre 4500 partecipanti.

⁴⁴ Oltre 100.000 tra visualizzazione sui siti e ricerche sui motori di ricerca web; Oltre 500.000 visualizzazioni dei contenuti di comunicazione trasmessi attraverso i canali social e circa 17.000 interazioni.

⁴⁵ Circa 350 articoli pubblicati su testate di informazioni e oltre 200 iniziative di comunicazione a mezzo stampa.

⁴⁶ Le persone raggiunte dalle iniziative di comunicazione social sono state 238.365.

⁴⁷ Circa 4.000 download dai siti dei Dibattiti e 1.378 utenti unici sui siti web.

Al fine di tracciare gli esiti positivi per le comunità e i territori coinvolti sono stati identificati i benefici a lungo termine che consentono di rappresentare in modo oggettivo il significato più ampio del progetto. Questo ha permesso di restituire alla comunità il valore della trasformazione associata al nuovo contesto infrastrutturale.

Inoltre, i Dibattiti pubblici hanno favorito l'accrescimento delle "conoscenze" su elementi e temi i cui contenuti sono emersi come rilevanti in sede di confronto.

Tra le principali tematiche oggetto dei Dibattiti Pubblici conclusi si segnalano:

- l'utilità dell'opera;
- il trasporto merci ed intermodalità;
- la viabilità e mobilità;
- l'ambiente e la biodiversità;
- il patrimonio culturale e paesaggistico
- il rumore;
- le acque;
- l'idrologia e geologia;
- gli effetti di area vasta e le connessioni;
- il consumo di suolo;
- gli espropri e mitigazioni;
- la salute;
- gli effetti sul tessuto socioeconomico.

L'approccio proattivo per sviluppare "progetti condivisi"

Il progetto infrastrutturale diventa un'occasione per promuovere un processo di ascolto e confronto con la collettività finalizzato a sviluppare un "Progetto Condiviso" che innesca nuove opportunità per la crescita del territorio in termini di valorizzazione delle risorse ambientali, creazione di nuove connessioni ed incremento dell'attrattività dei luoghi, in linea con gli obiettivi della Strategia globale di Sviluppo Sostenibile.

Nascono così i laboratori di co-progettazione, tavoli di lavoro operativi in cui vengono coinvolti enti territoriali e Comunità, promossi da RFI con due obiettivi principali: sviluppare soluzioni concrete che possano rispondere alle esigenze degli Stakeholder e costruire sinergicamente uno scenario di interventi integrati per lo sviluppo sostenibile del territorio.

Un'esperienza significativa in tal senso è quella della Chiusura dell'Anello Ferroviario di Roma, progetto strategico per ridisegnare la mobilità sostenibile per la città che diventa un'occasione per costruire insieme alla collettività un quartiere più verde, inclusivo e integrato. Con il Dibatti-

to Pubblico, promosso volontariamente da RFI, era stato avviato un processo di confronto con gli stakeholder a cui RFI ha deciso di dar seguito attraverso ulteriori iniziative con il territorio volte a costruire un quartiere più verde, inclusivo e integrato.

Sono stati allo scopo realizzati due laboratori di co-progettazione dal titolo “Ridisegniamo via Monterosi. Insieme”, uno con gli studenti dell’Istituto Comprensivo Via Nitti di Roma e l’altro con la Cittadinanza, per immaginare insieme una “via Monterosi” del futuro attraverso la creazione di nuovi spazi pubblici, messi a disposizione della Collettività da RFI, per migliorare la qualità della vita nel quartiere.

13.2 Il caso Autostrade per l’Italia

Alcune esperienze di dibattito con il territorio che hanno accompagnato gli interventi più significativi quali la Variante di Valico, la Gronda di Genova ed il Passante di Bologna.

Come ampiamente riportato in molti contributi riportati nel presente Position Paper, è evidente che il dialogo con il territorio, sia che si chiami Dibattito Pubblico o concertazione presso le sedi degli enti locali (consigli comunali aperti al pubblico, convegni, giornate di studio con i cittadini, assemblee, ecc..) è uno strumento democratico di partecipazione attraverso il quale passa il percorso progettuale decisionale e politico di un’opera pubblica; la valutazione di impatto sociale e la valutazione di impatto ambientale, nei quali confluiscono gli spunti che derivano dal colloquio con il territorio, sono stati negli ultimi 30 anni i percorsi principali sui quali si è valutata la Compatibilità Ambientale di numerose importanti infrastrutture e che oggi si devono arricchire di nuovi contenuti per attuare efficacemente il necessario passaggio dalla Compatibilità alla Sostenibilità ESG.

In Italia le infrastrutture autostradali, prima ancora della diffusione del débat public nato in Francia con la legge Barnier del 1995, hanno anticipato i criteri di dialogo organizzato con le diverse realtà presenti sul territorio, contribuendo a definire una cornice di partecipazione, oggi obbligatoria ai sensi del Codice degli Appalti Pubblici, entro la quale fissare il perimetro che si intende dare al progetto e per verificare come lo stesso possa integrarsi con altri progetti (vedi ad esempio i sistemi di scambio intermodali) così come generare un’evoluzione del sistema produttivo delle costruzioni (es. criteri premianti per la produzione dei materiali green) o del sistema di produzione degli automezzi ad alimentazione alternativa (es. installazione lungo la rete di punti di approvvigionamento elettrici o erogazione di bio carburanti) e non ultimo la possibilità di aggiungere, oltre alla funzione principale di garantire livelli di servizio e sicurezza adeguati alla mobilità su gomma, un sistema di servizi diversi quali ad esempio la produzione e fornitura di energia solare rinnovabile (es. Impianti fotovoltaico sulla rete) destinata non solo a coprire il fabbisogno energetico in fase di esercizio, ma anche quelli di realtà al contorno

(es. accordi con le zone agricole); insomma le grandi opere autostradali, fatta salva l'esigenza trasportistica, diventano sempre più una piattaforma sulla quale convergono attività ed impulsi di cambiamento.

Variante di valico

L'opera autostradale più significativa che già alla fine degli anni '80 ha aperto la strada a questa politica di integrazione tra grandi opere pubbliche e programmi di sviluppo multisettoriali del territorio, è stata la realizzazione della variante di valico, il primo tracciato fuori sede di potenziamento/ammodernamento della rete autostradale italiana realizzata negli anni 60-70.

La variante di valico, che raddoppia il tratto appenninico della A1 tra Toscana (Barberino di Mugello) ed Emilia Romagna (Sasso Marconi) costituisce un'esperienza veramente unica per l'epoca, in quanto estende l'intervento di potenziamento ad una serie di opere collegate, che inizialmente dovevano essere realizzate da altri soggetti territoriali ma che poi sono tutte confluite nel progetto di Autostrade per l'Italia, denominate Progetto di Restauro e Valorizzazione Ambientale (PREVAM) che si dividevano in opere di "causa effetto" ed opere "non causa effetto".

Le opere di "causa effetto" sono state identificate come quelle strettamente correlate ai lavori di realizzazione quali ad esempio:

- la viabilità di servizio che doveva essere funzionale ai lavori ma anche ad esigenze al territorio;
- l'ubicazione dei siti di cantiere funzionali ai lavori ma anche utilizzabili successivamente dalle realtà produttive ed artigianali che ne avevano evidenziato l'esigenza;
- l'intervento di inserimento a verde di tutto il nastro autostradale progettato per garantire un filtro naturale sia per assorbire le emissioni in atmosfera che per migliorare l'inserimento paesaggistico dei manufatti, compreso il sistema di barriere acustiche;
- il ripristino naturalistico di tutti i siti interessati dai lavori.

Il pacchetto delle opere di "causa effetto" si componeva inoltre anche di una serie di interventi estesi ad aree molto più vaste rispetto all'incidenza del nuovo tracciato autostradale, comprendendo vaste sistemazioni di versanti instabili e regimazioni di corsi d'acqua che le Autorità che gestiscono il territorio ritenevano necessari per la riqualifica e valorizzazione ambientale, agricola e turistica dello stesso.

Sempre nell'ambito del PREVAM, diverse erano invece le numerose opere di "non causa effetto" del tutto estranee all'infrastruttura ma importanti per la memoria storica del territorio nel quale l'infrastruttura si sarebbe sviluppata, come ad esempio la riqualifica del Parco memoriale

di Montesole o una serie di percorsi museali dell'Appennino. Il mosaico di tutti questi interventi concertati negli anni con il territorio è stato poi oggetto di “un patto” tra il Proponente ed i rappresentanti dei cittadini e delle realtà locali, ovvero le convenzioni con le regioni siglate nel 1990 con le quali si sono condivise le regole di progettazione esecuzione e controllo che si sarebbero dovute seguire.

La variante di valico sulla base di questi presupposti è stata inoltre il primo caso di costituzione di un osservatorio ambientale e socio-economico il cui compito era quello di mantenere vivo il contatto e l'aggiornamento verso il territorio verificando gli effetti delle opere in costruzione sia per gli aspetti ambientali che per le ricadute sociali in termini di occupazione e servizi indotti; all'epoca veniva allestito il primo sito web e gli sportelli al pubblico per la gestione della comunicazione.

La ricostruzione dell'intera fase partecipativa che ha accompagnato la predisposizione del progetto e del PREVAM, e che nel 1993 l'allora Ministro dei Lavori Pubblici riferì anche alla Commissione UE a seguito di una interrogazione poi superata, è interessante per capire quali modalità l'Italia - in qualità di stato membro - aveva legittimamente adottato per informare quello che si chiamava “il pubblico interessato”. La documentazione mostra come la partecipazione avvenisse, con libertà di forme, attraverso il coinvolgimento degli Enti locali e della Regione che garantivano i flussi informativi con i portatori di interessi dei cittadini (organizzazioni ambientali, sindacati, partiti politici, unità sanitarie, comunità montane ecc.) i quali, in forma democratica, partecipavano alla vita politica e sociale degli 8 comuni interessati, ed allo stesso tempo con il Proponente e la commissione V.I.A. alla quale riportavano le osservazioni cui veniva fornita risposta puntuale.

Gronda di Genova

La seconda esperienza, certamente più organizzata di quella svolta per la Variante di Valico, è stata quella che ha riguardato il progetto della Gronda di Genova.

In questo caso la concertazione con il territorio ha preso a riferimento il modello francese, ovvero il Dibattito Pubblico, che si è svolto dal 1° febbraio al 30 aprile 2009.

L'obiettivo, dato l'impatto anche emotivo della grande opera, è stato quello di diffondere tutte le informazioni necessarie con la massima trasparenza e capillarità, di dare voce a tutti i cittadini senza alcuna preclusione in modo che tutte le possibili obiezioni all'opera potessero essere presentate, argomentate e prese in considerazione. Per evitare il rischio di un confronto a favore del soggetto Proponente che lo attivava, il Dibattito Pubblico è stato gestito da una Commissione indipendente, formata da quattro esperti esterni⁴⁸, che avrebbe dovuto arbitrare e facilitare lo svolgimento delle consultazioni. Nei vari incontri spesso le discussioni si sono svolte in teatri gremiti all'inverosimile ed in un clima incandescente.

Si è spesso passati da posizioni critiche di cittadini intenti a difendere le proprie case, il proprio

⁴⁸ I 4 membri della Commissione:

Luigi Bobbio, esperto in analisi delle politiche pubbliche e in processi decisionali inclusivi, Università di Torino, presidente

Paola Pucci, esperta in pianificazione delle infrastrutture di trasporto, Politecnico di Milano, commissario

Andrea Mariotto, esperto in pianificazione territoriale, Università IUAV di Venezia, commissario

Jean-Michel Fourniau, ingegnere dei trasporti, Institut National de Recherche sur les Transports et leur Sécurité di Parigi, commissario associato

territorio e la propria salute a visioni favorevoli alla gronda che hanno promosso il “Gruppo gronda di Genova”, con l’adesione di sedici importanti associazioni che rappresentano il mondo dell’industria, dell’agricoltura e del commercio.

Il dibattito ha offerto alcune occasioni di confronto tra le diverse posizioni che hanno consentito di entrare nel merito delle analisi e delle proposte in modo argomentato. La sede principale è stato il laboratorio sul traffico e sulla mobilità dove è stato possibile mettere a confronto, in un clima dialogico, le analisi del Comune di Genova, del Porto, delle Ferrovie, degli ambientalisti e dei comitati.

Altrettanto importanti sono stati i contributi che i cittadini hanno dato al di fuori degli incontri programmati. Il dibattito ha fatto nascere una fitta rete di relazioni e di scambi che ha prodotto osservazioni, commenti, proposte ed elaborazioni di vario tipo.

In questa direzione l’informazione ha rivestito un ruolo importantissimo ed utile nel Dibattito Pubblico di Genova. La Commissione ha puntato sia sulla capillarità (soprattutto mediante il dépliant ed i media), sia sulla ricchezza e sulla profondità delle informazioni.

I principali strumenti di comunicazione predisposti dalla Commissione per il grande pubblico sono stati:

- Un dépliant contenente la mappa dei tracciati, una presentazione del Dibattito Pubblico ed il calendario degli incontri per i successivi tre mesi;
- Il documento iniziale di ASPI “La Gronda di Genova. Presentazione sintetica delle ipotesi di tracciato”;
- Il sito web “urbancenter.comune.genova.it”, dove è stato possibile trovare documenti di vario genere, dialogare attraverso forum o reperire informazioni supplementari relative allo studio trasportistico, alle mappe dei tracciati e dei cantieri, agli elenchi dei numeri civici degli immobili che avrebbero potuto essere soggetti ad esproprio;
- Stampa e televisioni locali.

Proprio attraverso i forum del sito e la corrispondenza è stato possibile avviare un dialogo a distanza tra la Commissione ed i cittadini.

Infine, seguendo il modello francese, la Commissione aveva invitato cittadini ed organizzazioni a formulare commenti e proposte che sarebbero stati pubblicati, sotto una comune veste tipografica, come “Quaderni degli attori”.

Dall’attento confronto con gli Enti territoriali e i cittadini genovesi è stata individuata la migliore soluzione progettuale tra le 5 diverse alternative presentate. Tutto il materiale è consultabile sul sito web <https://www.grondadigenova.it/la-gronda-di-genova/il-dibattito-pubblico/>

La scelta di prevedere nel 2008, ossia in un momento in cui ancora non vi era alcuna obbligatorietà, la strada dello stakeholder engagement ha contribuito enormemente a rafforzare le scelte

progettuali integrandole con importanti opere a favore del territorio e questo aiuterà molto le successive fasi di esecuzione e le verifiche in esercizio.

Al fine di proseguire nel processo di condivisione avviato, il progetto della Gronda verrà inoltre verificato anche con il protocollo Envision in modo da individuare i punti di forza ed i punti sui quali occorre sempre più coinvolgere la popolazione che per molti anni vedrà la presenza dei grandi cantieri.

Passante di Bologna

L'esperienza più recente di Confronto Pubblico si riferisce al progetto del Passante di Bologna, opera importantissima per risolvere la congestione viabilistica del nodo di Bologna che è stata oggetto di diverse alternative progettuali (Passante Nord - Passante di mezzo - Passante sud), tra cui la soluzione ora in corso di esecuzione.

La scelta di prevedere un Confronto Pubblico per questo intervento deriva da un accordo sottoscritto nell'aprile 2016 tra il Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti, Autostrade per l'Italia, la Regione Emilia-Romagna, la Città Metropolitana ed il Comune di Bologna al fine di:

1. presentare il progetto di potenziamento del nodo tangenziale e autostradale di Bologna ai cittadini e agli altri portatori di interesse;
2. ascoltare le proposte di miglioramento del progetto, con particolare attenzione alle tematiche della viabilità locale, delle connessioni lente e degli interventi di inserimento ambientale e paesaggistico dell'opera.

Il confronto pubblico sul progetto del Passante di Bologna è stato aperto dal Sindaco della Città di Bologna, nel corso della seduta del Consiglio comunale del 22 luglio 2016, con la presentazione del dossier illustrativo del progetto preliminare. Come per la precedente esperienza sulla Gronda di Genova, anche in questo caso il dibattito ha visto una forte partecipazione di pubblico e l'organizzazione dei lavori, gestita da un soggetto terzo, ha organizzato e facilitato i lavori dei tavoli di incontri tematici sulla base dei 15 dossier divulgativi predisposti da ASPI.

A partire da settembre 2016 si sono svolti gli incontri nelle 5 aree urbane interessate dall'attraversamento del tracciato coinvolgendo complessivamente 700 persone, ed ogni incontro è stato suddiviso in tre parti: la presentazione del progetto preliminare, la discussione dei cittadini suddivisi in 10 tavoli ed infine una sessione di domande e risposte. Negli incontri si è dato ampio spazio agli interventi dei comitati e delle associazioni locali.

Inoltre sono stati svolti 4 incontri di approfondimento sui temi di maggior interesse a cui hanno preso parte oltre 300 cittadini :

- Il Passante di Bologna, gli scenari del traffico e della mobilità;
- Il Passante di Bologna, l'ambiente e la salute;
- Il Passante di Bologna, qualità urbana, ambiente e paesaggio;
- Il Passante di Bologna e la gestione dei cantieri.

L'incontro sugli scenari del traffico e della mobilità ha perseguito l'obiettivo di fornire un quadro chiaro e argomentato delle valutazioni trasportistiche eseguite a supporto della soluzione di progetto e del confronto con le ipotesi alternative.

Il tema più sensibile dell'intero confronto, quello dell'ambiente e della salute, è stato affrontato con la massima trasparenza ed ha visto la partecipazione dei rappresentanti dei comitati cittadini, dell'ARPAE e dell'Usl, oltre che del comitato di esperti.

L'incontro della qualità urbana, ambiente e paesaggio è stata l'occasione per porre all'attenzione dei cittadini il progetto di inserimento ambientale e paesaggistico dell'opera. Tale occasione ha fornito lo spunto per registrare le istanze del territorio in termini di mobilità lenta, le esigenze di connessione urbana e le aspettative di mitigazione ambientale.

Al contempo l'incontro sulla gestione dei cantieri e i successivi laboratori di progettazione sono stati l'occasione per coinvolgere i cittadini nelle soluzioni di dettaglio per gli specifici ambiti di interesse.

Complessivamente attraverso gli incontri ed il sito internet dedicato all'opera sono state raccolte più di 400 richieste che trovano approfondimento nei 23 quaderni degli attori che appunto raccolgono le opinioni e gli approfondimenti condotti dai comitati e dalle associazioni locali. Le tematiche principali che sono state approfondite e valutate hanno riguardato i temi più sentiti sia in termini progettuali che di effetti sul territorio:

- Scelta della soluzione progettuale compresa l'ipotesi della banalizzazione completa dell'infrastruttura
- Impatto dell'infrastruttura sulla qualità dell'aria
- Previsione di un sistema informativo integrato ITS
- La realizzazione di un corridoio multimodale con due linee di metrò in galleria che corrono parallele al tracciato tangenziale
- Allargamento generalizzato degli svincoli
- Riduzione delle corsie di emergenza nei tratti adiacenti ad abitazioni
- Utilizzo della corsia di emergenza in tangenziale come terza corsia di marcia con piazzole ogni 200 metri
- Realizzazione di una pista ciclabile coperta sotto la tangenziale
- Realizzazione di una galleria fonica/interramento su tutto il tracciato con previsione di un giardino pensile
- Potenziamento della fascia alberata

- Connessioni ciclabili e passaggi pedonali
- Interventi viabilistici
- Interventi di mitigazione acustica
- Ambiti di riqualifica territoriale
- Nuove adduzione al sistema tangenziale

Le istanze emerse hanno contribuito a ripensare il nodo viabilistico come un'opportunità di sviluppo per la città e per i quartieri direttamente interessati dall'opera prevedendo ad esempio la riqualifica di aree verdi, la creazione di fasce boscate, la realizzazione di cavalcavia e barriere antifoniche di pregio architettonico, la valorizzazione dei percorsi ciclabili, la realizzazione di importanti opere di adduzione e il potenziamento degli svincoli con la viabilità locale.

Il progetto così integrato ha inoltre conseguito nel marzo 2022 la certificazione Envision con livello Platinum.



Nel ripercorrere queste esperienze risulta evidente come il dialogo con il territorio sia il punto di partenza della scelta di realizzare o meno un'opera infrastrutturale e da qui l'esigenza di definire delle linee guida comuni tali da mettere a fattor comune il know-how dei diversi operatori infrastrutturali.

Anche nel corso della realizzazione l'informazione è altresì necessaria per la gestione quotidiana della presenza dei cantieri sul territorio. Il cittadino deve avere la possibilità di conoscere cosa sta accadendo nel suo territorio e di verificare che si stia realizzando ciò che è stato approvato in Conferenza dei Servizi.

Questo compito di gestire le informazioni delle fasi di esecuzione dell'opera, spesso svolto dalle amministrazioni locali presso le quali vengono allestiti degli sportelli al pubblico o attribuito agli Osservatori Ambientali, è importante che sia svolto dal Proponente secondo protocolli precisi che le aziende assumono a riprova dell'impegno concreto che intendono mettere in campo.

In base a questa filosofia ASPI ha elaborato uno specifico protocollo relativo alla comunicazione dei cantieri che verrà applicato su tutti i cantieri di prossimo avvio previsti dal Piano Finanziario.

Come prosegue il confronto

Autostrade per l'Italia ha avviato su tutta la rete in gestione un ingente piano di potenziamento e ammodernamento. Un piano di interventi sul territorio del valore di 21,5 miliardi di euro, stanziati per adeguare le opere ai criteri della mobilità sostenibile, per rendere la rete funzionale alla crescita e allo sviluppo del Paese e per migliorare le viabilità di adduzione all'autostrada e i collegamenti con i centri urbani e i poli industriali.

Nella messa a terra delle attività, la società ha deciso di portare avanti un confronto attivo e una comunicazione costante e trasparente con tutte le categorie di stakeholders e con tutte le istituzioni locali coinvolte. Un'attività capillare, organizzata grazie a un'attenta mappatura degli interventi da realizzare nei vari territori, analizzando i singoli contesti, per gestire il dissenso, per ascoltare e per provare ad accogliere, laddove possibile, le richieste del territorio.

Si tratta di iniziative di comunicazione varie, individuate incrociando le peculiarità del territorio con il tipo di intervento previsto per quella specifica area. Azioni che passano dal dialogo costante con le istituzioni e con le associazioni di categoria e, se necessario, coinvolgono direttamente i cittadini. Tutte attività indispensabili per arrivare a scegliere la soluzione di intervento più adatta al territorio e/o per renderlo consapevole e partecipe del processo di ammodernamento e potenziamento della rete, inteso come strumento indispensabile per la vitalità e produttività del Paese.

- *Dialoghincittà, il percorso con l'Università per comunicare il tunnel sub-portuale di Genova*

Nel capoluogo ligure Aspi, in accordo con il Comune di Genova, ha avviato una collaborazione con l'Università per comunicare una delle grandi opere in partenza sul territorio ligure, il tunnel sub-portuale. Si tratta di un progetto che prosegue il processo di rigenerazione urbana di Genova, avviato negli anni Novanta, che ruota attorno alla difficile sintesi tra due esigenze: collegare i due versanti di Genova e ricostruire il rapporto tra la Città e il suo mare. Per la sua rilevanza e per la sua complessità, il progetto necessita di essere comunicato a più livelli, da quello mediatico a quello istituzionale e di opinione pubblica. L'obiettivo della collaborazione con l'Ateneo locale non è soltanto quello di portare avanti una informazione "frontale",

ma anche quello di una capillare opera di confronto con la città intera. Attraverso il dialogo, istituzioni, associazioni, comitati e tutti i cittadini possono confrontarsi sul futuro della città. Questo percorso dialogico è affidato al Dipartimento di Scienze Politiche e Internazionali (Di-SPI) dell'Università di Genova e viene condotto da un gruppo di lavoro formato da docenti, ricercatori e studenti, anche di altri Dipartimenti, coordinato dal prof. Andrea Pirni. Strumento cardine il sito dialoghincittà, che si pone da un lato come contenitore trasparente del progetto, con dettagli su cosa viene realizzato, sulle motivazioni che richiedono gli interventi, sui risultati sul quadro strategico complessivo, sui parametri utilizzati nella valutazione dell'impatto ambientale e della fattibilità tecnica e su cosa comportino gli interventi in termini di costi, tempi e interferenze. Dall'altro lato come il collettore di quesiti cui fornire risposte e chiarimenti, ma anche di proposte provenienti dai cittadini, in forma individuale e aggregata, dai Municipi e dai portatori di interesse, con l'obiettivo di potenziare le forme di confronto tra le Istituzioni e i cittadini, incoraggiare l'adozione di uno sguardo di lungo orizzonte con particolare attenzione alle generazioni future, favorire la conciliazione tra il perseguimento dello sviluppo economico e la sicurezza e la tutela ambientale, focalizzare l'attenzione sulle implicazioni socio-economiche delle decisioni strategiche vincolanti. Il percorso dialogico mette a disposizione le informazioni, attiva il confronto e promuove l'inclusione nel dialogo. Non sostituisce il processo decisionale e realizzativo dei progetti – che rimane competenza e responsabilità delle amministrazioni pubbliche – ma rende possibile la loro ottimizzazione alla luce delle osservazioni emerse.

- *Il confronto con i cittadini nella fase più delicata dell'avvio dei lavori:
il caso degli espropri per il Passante di Bologna*

Il progetto del Passante di Bologna è una delle principali opere previste nel Piano industriale di Autostrade per l'Italia. Si tratta di un'infrastruttura centrale per il potenziamento e il miglioramento della viabilità del sistema autostradale bolognese, e snodo fondamentale per il funzionamento dell'intera rete nazionale. L'infrastruttura si caratterizza come innovativa per il suo approccio green e per la massima attenzione alla riqualifica dei tratti urbani su cui insiste. La Conferenza dei Servizi, chiusa a gennaio 2022, ha suggellato il progetto del Passante sotto tutti gli aspetti tecnici e progettuali introdotti all'insegna di un approccio sostenibile a tutto tondo. Non è un caso che l'opera sia la prima infrastruttura autostradale in Europa ad aver ottenuto l'Envision con il rating più alto per le caratteristiche di sostenibilità in termini economici, sociali e ambientali che la accompagnano per l'intero ciclo di vita, dalla progettazione, alla realizzazione fino all'entrata in esercizio.

Nel gestire una delle fasi più delicate che precedono la messa a terra, quella dell'iter espropriativo, Autostrade per l'Italia ha deciso di sperimentare per la prima volta un approccio diverso e parallelo ai passaggi burocratici previsti dalla normativa di riferimento. L'obiettivo era quello di poter offrire ad ogni singolo cittadino interessato assistenza per comprendere a pieno i tecnicismi delle pratiche (come le modalità per presentare osservazioni) e raccogliere richieste e segnalazioni.

La modalità scelta è stata quella dell'interlocuzione diretta e in presenza resa possibile anche grazie al coinvolgimento e al contributo attivo del Comune di Bologna, che ha messo a disposizione della società uno spazio per incontrare i cittadini.

Nel mese di giugno 2022, pertanto, un team composto da ingegneri e tecnici di Aspi ha incontrato circa 100 persone, dopo averle contattate singolarmente per poter fissare un appuntamento nei tempi utili e in linea con le scadenze previste dal proseguo dell'iter espropriativo.

- *I seminari “La Rete del Futuro: Aspi incontra il territorio”*

“La Rete del Futuro – Autostrade per l'Italia dialoga con i territori” è un progetto di seminari tematici territoriali nato nel 2022 che si pone l'obiettivo di consolidare i legami con le comunità locali attraversate dalla rete di Autostrade per l'Italia, utilizzando come strumenti privilegiati il dialogo e l'ascolto. Nel corso delle tre iniziative realizzate lo scorso anno, Autostrade per l'Italia ha potuto presentare alle comunità territoriali l'impianto del proprio Piano Industriale 2020-2024, grazie ad un proficuo dialogo con le istituzioni locali, le rappresentanze associative, il tessuto produttivo e le parti sociali, informando altresì i cittadini sulle cantierizzazioni in essere e su quelle future. Il primo seminario si è svolto l'11 maggio 2022 a San Benedetto del Tronto e ha avuto come oggetto l'approfondimento delle tematiche inerenti l'autostrada A14, nei territori di Abruzzo e Marche.

La tappa successiva è stata Firenze, il 27 giugno 2022. In quella sede, insieme alle istituzioni e alle autorità, si è parlato dei cantieri per la riqualifica delle carreggiate “originarie” della autostrada A1, tra Barberino e Firenze Nord, e dei lavori di potenziamento del tratto di circa 12 km, in direzione Sud, tra Firenze Sud e Incisa. Infine, il 5 ottobre scorso, si è tenuto il seminario dedicato al piano di potenziamento ed ammodernamento della rete autostradale in Emilia-Romagna. In quell'occasione, Autostrade per l'Italia ha potuto illustrare ai soggetti coinvolti una delle principali opere previste dal proprio piano industriale: il Passante di Bologna.

14. LO STAKEHOLDER ENGAGEMENT E LA SOSTENIBILITÀ

Guardando alle diverse esperienze nazionali e internazionali dei soci coinvolti, si può notare come molti siano gli aspetti che le diverse società si sono trovate ad affrontare, non soltanto dal punto di vista tecnico correlato allo specifico progetto infrastrutturale, ma soprattutto dal punto di vista dell'approccio allo Stakeholder Engagement in funzione della tipologia di progetto, del soggetto proponente, degli impatti che l'opera infrastrutturale poteva produrre, ma soprattutto dei diversi soggetti con cui è stato stabilito ed effettuato il confronto.

Dall'analisi delle diverse esperienze condivise è poi emerso anche un altro fattore, ovvero il confronto con diversi aspetti della sostenibilità che sono stati affrontati nei diversi approcci, e che è possibile racchiudere e far rientrare nei tre pilastri della sostenibilità (ovvero sociale, economico e ambientale), a cui si aggiunge anche quello della governance.

Ogni progetto, attraverso lo Stakeholder Engagement ha affrontato uno o più ambiti della sostenibilità in fasi differenti: dalla pianificazione, alla fase delle autorizzazioni (VIA, PAUR, definizione delle alternative, etc.), alla progettazione, alla realizzazione, fino all'esercizio e al post operam. Valutando i diversi contributi è possibile comprendere come lo Stakeholder Engagement abbia permesso di confrontarsi con i diversi aspetti della sostenibilità in funzione dell'opera specifica e del momento in cui il processo si è attivato, rendendo più esplicite quelle connessioni tra coinvolgimento delle comunità e sostenibilità che diventa fondamentale esplorare in questo nuovo approccio allo Stakeholder engagement.

Ognuna delle esperienze ha infatti affrontato specifici criteri di sostenibilità che in molti casi si sono rivelati comuni a differenti progetti, in termini di specifiche aree di incidenza.

Le aree più comuni sono di seguito elencate:

- Riuso, recupero e riciclo di risorse, sia in termini di materiali che di risorse energetiche (utilizzo di fonti rinnovabili) e idriche (in termini di approvvigionamento e riutilizzo);
- Rifiuti, in termini di gestione degli smaltimenti e di recupero;
- Valutazioni degli impatti ambientali e relativa tutela e/o mitigazione, anche in relazione alle attività temporanee del cantiere, o al rumore e vibrazioni;
- Inquinamento e cambiamento climatico, legato sia alla riduzione delle emissioni e degli inquinanti, che alla valutazione dei rischi e delle criticità climatiche;
- Sviluppo economico e attenzione all'economia locale, attraverso la valorizzazione socio economica dell'area o la formazione e l'utilizzo di maestranze e fornitori locali;
- Aspetti di salute e sicurezza, anche legata all'esposizione ai contaminati o alla sicurezza in cantiere;
- Valutazione delle connessioni tra l'opera e il contesto in termini di comunità impattate e di possibili interconnessioni con altre infrastrutture presenti;
- Innovazione e ottimizzazioni, legate all'utilizzo di nuove tecnologie, di durabilità e manutenibilità, di ecocompatibilità o miglioramento della funzionalità;
- Aspetti di governance.

14.1 Esperienze concrete di Stakeholder engagement

Si riporta di seguito il dettaglio sia delle macro aree di incidenza individuate, che dei criteri di sostenibilità comuni identificati, e come questi si relazionino e intersechino con i 4 ambiti della sostenibilità.

MACRO AREE DI INCIDENZA	ELENCO CRITERI DI SOSTENIBILITA' COMUNI ESTRAPOLATI DALLE SCHEDE	SOSTENIBILITA' AMBIENTALE	SOSTENIBILITA' SOCIALE	SOSTENIBILITA' ECONOMICA	SOSTENIBILITA' DI GOVERNANCE
RISORSA IDRICA	Riutilizzo delle acque	X			
	Utilizzo della risorsa idrica	X	X	X	
	Preservazione della qualità delle acque	X			
	Sviluppo approvvigionamento idrico	X	X	X	
	Valutazione dello stato ambientale acquatico (acque superficiali, zone umide, acque sotterranee)	X			
	Valutazione dell'uso e del consumo della risorsa idrica	X	X	X	
RIFIUTI	Gestione dei rifiuti (compreso il recupero)	X	X	X	
	Smaltimento rifiuti industriali	X	X	X	
	Scarico rifiuti	X	X		
ENERGIA	Utilizzo energie rinnovabili	X		X	
SALUTE E SICUREZZA	Salute e sicurezza (inclusa salute pubblica)		X		
	Rischi salute per esposizione contaminanti	X	X		
	Miglioramento sicurezza stradale		X		
SVILUPPO ECONOMICO ED ECONOMIA LOCALE	Impiego di manodopera locale		X	X	
	Creazione nuovi posti di lavoro		X		
	Impiego di fornitori locali		X	X	
	Formazione delle competenze locali			X	
	Aumento capacità gestionali locali			X	X
	Formazione del personale coinvolto		X	X	
	Sviluppo e valorizzazione socio economico dell'area e relativi piani di sviluppo		X	X	
	Collegamento tra zone produttive		X	X	
	Valorizzazione turistica del territorio		X	X	
	Creazione connessioni con nodi turistici		X	X	
	Attività produttive		X	X	
Welfare		X	X		
IMPATTI IN FASE DI CANTIERE	Impatti temporanei legati al cantiere nei confronti della comunità (rumore, vibrazioni, polvere, etc.)	X	X		
	Impatti temporanei legati al cantiere nei confronti della mobilità e del traffico (trasporti pubblici)		X		
	Impatti temporanei su attività commerciali in prossimità del cantiere		X	X	

	Impatti temporanei sul tessuto sociale in prossimità del cantiere		X	X	
	Impatti cumulativi relativi ad altre infrastrutture in costruzione	X	X		
	Impatti delle aree di cantiere	X	X	X	
	Mitigazione degli impatti temporanei	X	X	X	
IMPATTI AMBIENTALI E MITIGAZIONI	Riduzione degli impatti ambientali	X	X		
	Impatto e tutela della biodiversità	X			
	Impatto colture esistenti	X			
	Attività e Piano di Monitoraggio Ambientale	X	X		
	Controllo dell'inquinamento ambientale	X	X		
	Utilizzo delle risorse naturali	X		X	
	Valutazione delle caratteristiche e delle componenti ambientali del territorio (geologia e idrologia)	X			
	Protezione costa marina protetta	X	X		
	Aspetti ambientali dell'area (morfologia, uso suolo, idrologia, qualità acqua)	X			
	Contenimento uso del suolo	X			
	Attività di bonifica	X	X	X	
Costi legati alle misure di mitigazione	X		X		
Protezione territorio dai rischi idrogeologici	X				
TUTELA	Tutela del patrimonio paesaggistico	X	X		
	Tutela del patrimonio culturale	X	X		
RIUSO/ RICICLO	Economia circolare	X		X	
	Riutilizzo terre e rocce da scavo	X		X	
	Ottimizzazione della gestione delle terre e rocce da scavo	X		X	
INQUINAMENTO E CAMBIAMENTO CLIMATICO	Resilienza infrastruttura eventi climatici	X	X	X	
	Riduzione delle emissioni	X	X		
	Aspetti climatici	X			
	Analisi delle fonti di inquinamento	X			
	Valutazione degli impatti del cambiamento climatico	X	X	X	
IMPATTO RUMORE E VIBRAZIONE	Rumore e vibrazione	X	X		
	Tutela ambiente esterno	X			
	Inquinamento acustico	X	X		
	Definizione della zonizzazione acustica	X	X		
	Durabilità e manutenibilità	X		X	
	Ecocompatibilità	X		X	

OTTIMIZZAZIONI	Progettualità informata e responsabile	X	X	X	
	Tecnologie di realizzazione	X	X		
	Sistema di regolazione e controllo	X		X	
	Miglioramento della funzionalità dell'opera		X	X	
	Innovazione				
MOBILITA' E CONNESSIONI CONTESTO	Miglioramento mobilità urbana (compresa la riduzione dei tempi di percorrenza)		X	X	
	Alternative di tracciato	X	X	X	
	Benefici della tratta		X	X	
	Impatto degli espropri	X	X	X	
	Valutazione delle infrastrutture esistenti	X		X	
	Impatti sulle infrastrutture di trasporto	X		X	
	Creazione connessioni tra centri abitati e zone interne		X	X	
Puntualità, velocità e regolarità del servizio		X			
GOVERNANCE	Trasparenza				X
	Valutazione delle caratteristiche amministrative/legali del territorio		X		X

Dalla tabella sopra riportata si evince come lo Stakeholder Engagement permette di affrontare non soltanto gli aspetti gestionali del progetto, ma come questi siano strettamente interconnessi con la sostenibilità, soprattutto in termini di impatti che l'opera produce sul contesto e di come la comunità percepisce tali impatti o la reale utilità dell'opera stessa.

Attraverso un confronto diretto e costante è possibile comprendere da subito le necessità che gli Stakeholder esprimono in funzione del contesto, delle esigenze, ma anche dei benefici che il progetto può apportare.



ASSOCIAZIONE
INFRASTRUTTURE
SOSTENIBILI

**ESPERIENZE CONCRETE
DI STAKEHOLDER ENGAGEMENT**

LE SCHEDE DEI SOCI

Indicazione	Contenuto
Nome	WEBUILD SPA
Nome dell'esperienza	Metropolitana di Sidney: sviluppo di un piano strutturato di stakeholder engagement
Tipologia	Costruzione
Descrizione	Definizione di un piano strutturato di stakeholder engagement da parte di Webuild per instaurare un dialogo genuino e trasparente con le parti interessate con l'obiettivo di far conoscere i benefici derivanti dall'infrastruttura, intercettare e gestire in maniera tempestiva le esigenze degli stakeholder e minimizzare gli impatti dell'opera sulla comunità
Quando (in quale fase od occasione) si è attivata una iniziativa riconducibile allo S.E.	A monte delle attività di costruzione
In quale forma si è esplicitata l'azione o il confronto	<ul style="list-style-type: none"> • mettendo a disposizione una persona direttamente nella zona di costruzione che, in ogni momento, sia disponibile per rispondere a domande, dubbi, reclami o richieste in relazione alle attività svolta; • mettendo a disposizione un meccanismo di risposta ai reclami e alle richieste tramite e-mail, chiamate, lettere, fax, social media ecc...; • organizzando incontri con le parti interessate e la comunità per discutere le attività compresi i lavori in corso e imminenti o qualsiasi problema connesso alle attività; • mettendo a disposizione il materiale necessario per le presentazioni e/o la distribuzione alle riunioni delle parti interessate e della comunità; • mettendo a disposizione personale qualificato per partecipare alle riunioni delle parti interessate e della comunità; • fornendo informazioni sull'avanzamento lavori anche tramite newsletter and Website;
Quali tematiche sono state al centro del confronto	<ul style="list-style-type: none"> • i benefici connessi con la nuova infrastruttura in termini di miglioramento della mobilità urbana, creazione di nuovi posti di lavoro e diminuzione degli impatti ambientali; • impatti temporanei derivanti dalla fase di costruzione (rumore, polveri ecc); • gli impatti cumulativi con altre infrastrutture in costruzione nelle vicinanze; • impatti temporanei sul traffico e sui trasporti pubblici; • gli impatti temporanei sui business locali in prossimità del cantiere.
Quali criteri di sostenibilità sono stati presi in considerazione	Criteri di sostenibilità sociale e ambientale della fase di costruzione per esempio riutilizzo delle acque, gestione rifiuti, utilizzo energie rinnovabili, salute e sicurezza, impiego di manodopera e fornitori locali.
Quali gli stakeholder con i quali ci si è confrontati	<ul style="list-style-type: none"> • residenti/famiglie; • enti governativi; • compagnie di trasporti.
In quali occasioni, fasi o momenti avete sentito l'esigenza di un percorso di S.E	L'iniziativa è stata avviata a monte delle attività di costruzione ed è proseguita durante l'intera vita del cantiere
Valutazione dell'esperienza	<p>In generale</p> <ul style="list-style-type: none"> • Esperienza buona, prassi consolidata nel mercato australiano. <p>Aspetti particolarmente positivi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instaurato un contatto stretto e diretto con gli Stakeholder grazie alle attività porta a porta svolte. <p>Criticità</p> <ul style="list-style-type: none"> • No

Indicazione	Contenuto
Nome	WEBUILD SPA
Nome dell'esperienza	Metropolitana di Copenaghen: gestione dei rapporti sul territorio
Tipologia	Costruzione
Descrizione	Implementazione di attività spinte di stakeholder engagement direttamente sul territorio in cantiere per far conoscere dal vivo il progetto
Quando (in quale fase od occasione) si è attivata una iniziativa riconducibile allo S.E.	Durante le attività di costruzione
In quale forma si è esplicitata l'azione o il confronto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ organizzazione di campagne informative per coinvolgere le comunità locali a visitare i cantieri e spiegare loro le tecnologie adottate e l'avanzamento dei lavori; ▪ giornate di "open day" aperte al pubblico per visitare i cantieri e incontrare gli addetti ai lavori; ▪ giornate di "open day" ah hoc per le parti interessate maggiormente colpite dai disagi derivanti dalle attività di cantierizzazione; ▪ invio di sms per informare gli abitanti su disagi imminenti e non programmati; ▪ messa a disposizione di un indirizzo di posta elettronica per inviare reclami; ▪ stand informativo aperto al pubblico;
Quali tematiche sono state al centro del confronto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ i benefici connessi con la nuova infrastruttura in termini di miglioramento della mobilità urbana, creazione di nuovi posti di lavoro e diminuzione degli impatti ambientali; ▪ impatti temporanei derivanti dalla fase di costruzione (rumore, polveri ecc); ▪ impatti temporanei sul traffico e sui trasporti pubblici; ▪ gli impatti temporanei sui business locali in prossimità del cantiere.
Quali criteri di sostenibilità sono stati presi in considerazione	Criteri di sostenibilità sociale e ambientale della fase di costruzione per esempio riutilizzo delle acque, gestione rifiuti, utilizzo energie rinnovabili, salute e sicurezza, impiego di manodopera e fornitori locali.
Quali gli stakeholder con i quali ci si è confrontati	<ul style="list-style-type: none"> ▪ residenti/famiglie; ▪ cittadini; ▪ scuole; ▪ università; ▪ Enti governativi/Istituzioni.
In quali occasioni, fasi o momenti avete sentito l'esigenza di un percorso di S.E	L'iniziativa è stata avviata quando le attività di costruzione sono entrate a regime
Valutazione dell'esperienza	<ul style="list-style-type: none"> • In generale Ottima • Aspetti particolarmente positivi Dialogo diretto con gli stakeholder • Criticità <p>La prima fase delle attività di costruzione ha rappresentato un periodo delicato per le relazioni con gli stakeholder. L'implementazione del piano di stakeholder engagement ha permesso di instaurare un rapporto positivo con la cittadinanza.</p>

Indicazione	Contenuto
Nome	WEBUILD SPA
Nome dell'esperienza	Nuovo Ponte San Giorgio di Genova - Cantiere in diretta
Tipologia	Costruzione
Descrizione	<p>La collaborazione tra le imprese che hanno realizzato l'opera e i suoi stakeholder e la trasparenza mostrata verso di essi sono stati gli elementi chiave del successo delle iniziative di stakeholder engagement implementate per la costruzione del nuovo ponte San Giorgio a Genova. Tali iniziative hanno riguardato: la condivisione del progetto attraverso telecamere installate in cantiere e disponibili live h24, l'allestimento di una mostra permanente nel cuore della città e una serie di visite organizzate con i ragazzi delle scuole per presentare quello che sarebbe diventato il nuovo ponte.</p> <p>Dopo tale esperienza sono state installate altre 15 webcam all'interno di diversi cantieri italiani, consultabili direttamente dal sito web della Società.</p>
Quando (in quale fase od occasione) si è attivata una iniziativa riconducibile allo S.E.	Durante le attività di costruzione
In quale forma si è esplicitata l'azione o il confronto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ condivisione del progetto attraverso telecamere installate in cantiere e consultabili online h24; ▪ allestimento di una mostra permanente nel cuore della città; ▪ visite organizzate in cantiere per i ragazzi di scuole e Università; ▪ installazione di 15 le webcam live attive, montate all'interno dei cantieri in Italia, con cui è possibile seguire in tempo reale l'avanzamento dei lavori in corso.
Quali tematiche sono state al centro del confronto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ i benefici connessi con la nuova infrastruttura; ▪ impatti temporanei derivanti dalla fase di costruzione (rumore, polveri ecc); ▪ impatti temporanei sul traffico e sui trasporti pubblici; ▪ impatti temporanei sul tessuto sociale in prossimità del cantiere.
Quali criteri di sostenibilità sono stati presi in considerazione	<ul style="list-style-type: none"> ▪ trasparenza; ▪ criteri di sostenibilità sociale e ambientale della fase di costruzione per esempio riutilizzo delle acque, gestione rifiuti, utilizzo energie rinnovabili, salute e sicurezza, impiego di manodopera e fornitori locali ▪ resilienza dell'infrastruttura a eventi climatici estremi; ▪ innovazione.
Quali gli stakeholder con i quali ci si è confrontati	<ul style="list-style-type: none"> ▪ residenti/famiglie; ▪ cittadini; ▪ scuole; ▪ università; ▪ enti governativi/Istituzioni.
In quali occasioni, fasi o momenti avete sentito l'esigenza di un percorso di S.E	Le iniziative sono state avviate quando le attività di costruzione sono entrate a regime
Valutazione dell'esperienza	<ul style="list-style-type: none"> • In generale Ottima • Aspetti particolarmente positivi Trasparenza e coinvolgimento diretto cittadinanza • Criticità Rischio di esposizione da parte del Gruppo

Indicazione	Contenuto
Nome	LEITNER SPA
Nome dell'esperienza	MINIMETRO® Perugia
Tipologia	Pianificazione, progetto, costruzione ed esercizio dell'impianto
Descrizione	Sistema di collegamento tra la periferia (Parcheggio Pian di Massiano, zona stadio) e il centro storico della città di Perugia con un totale di 7 stazioni (www.minimetrospa.it)
Quando (in quale fase od occasione) si è attivata una iniziativa riconducibile allo S.E.	Sin dalle prime fasi, l'idea e quindi il progetto, sostenute dall'amministrazione comunale erano osteggiate dall'opposizione e da parte della cittadinanza e quindi ci sono stati confronti tra le parti politiche e gli altri soggetti interessati. La nostra società è stata coinvolta solo in un paio di occasioni.
In quale forma si è esplicitata l'azione o il confronto	Confronti politico ad alto livello (Massimo Ciuffini, Marcello Panettoni, Carlo Ripa di Meana), consigli comunali aperti alla cittadinanza
Quali tematiche sono state al centro del confronto	Riconosciuta la necessità di un sistema di collegamento da parte di tutti, la discussione principale verteva sui diversi sistemi possibili (tram, bus, minimetro®, scale mobili, ascensori, ...)
Quali criteri di sostenibilità sono stati presi in considerazione	Sostenibilità economica, ambientale e di servizio (puntualità, velocità, regolarità)
Quali gli stakeholder con i quali ci si è confrontati	Comune, cittadinanza, stampa locale
In quali occasioni, fasi o momenti avete sentito l'esigenza di un percorso di S.E	Non direttamente, solo su richiesta dai nostri referenti locali
Valutazione dell'esperienza	<ul style="list-style-type: none"> • In generale Positiva in quanto alla fine il progetto si è potuto realizzare con successo • Aspetti particolarmente positivi Possibilità di chiarire aspetti legati a cattiva informazione data dagli oppositori al progetto • Criticità Lungaggine burocratica in alcune fasi del progetto

Indicazione	Contenuto
Nome	Policreo srl
Nome dell'esperienza	Dibattito Pubblico Tangenziale di Agrigento
Tipologia	Progetto
Descrizione	Progettista, supporto al coordinatore del Dibattito Pubblico, per conto del Proponente, durante il dibattito stesso (attività in Corso).
Quando (in quale fase od occasione) si è attivata una iniziativa riconducibile allo S.E.	Al termine della redazione del Documento di Fattibilità delle Alternative Progettuali;
In quale forma si è esplicitata l'azione o il confronto	Attraverso il Dibattito Pubblico, organizzato con incontri territoriali svoltisi sia in modalità tradizionale (relatori che interagiscono con la platea di stakeholder), sia in modalità OST (open space technology)
Quali tematiche sono state al centro del confronto	Tutte le tematiche che hanno interessato la progettazione delle differenti alternative progettuali al fine di individuare la migliore. In particolare, durante l'esposizione/confronto si sono illustrate: <ul style="list-style-type: none"> - viabilità e trasporti; - tutela del patrimonio paesaggistico e culturale; - territorio e ambiente; - attività produttive e welfare.
Quali criteri di sostenibilità sono stati presi in considerazione	La progettazione, integrata e multidisciplinare, è stata orientata nei confronti di un quadro di criteri informatori, in grado di conseguire, per l'intera opera e relativo ciclo di vita, una sostenibilità forte in termini ambientali, sociali ed economici. I criteri informatori, a cui sono state orientate le scelte progettuali, sono di seguito illustrati per mezzo delle seguenti "parole chiave": <ul style="list-style-type: none"> - progettualità informata e responsabile; - sostenibilità ed ecocompatibilità; - ambiente e paesaggio; - territorio e sviluppo socio-economico; - sicurezza; - sostenibilità economica, durabilità e manutenibilità.
Quali gli stakeholder con i quali ci si è confrontati	Prettamente quelli presenti sul territorio interessati dall'intervento: <ul style="list-style-type: none"> - istituzioni (Comuni, Provincia, Parco archeologico della valle dei Templi, ...); - associazioni (organizzazioni sindacali, ordini professionali, ecc.); - semplici cittadini.
In quali occasioni, fasi o momenti avete sentito l'esigenza di un percorso di S.E	Per il progetto in questione il livello è apparso corretto (valutazione delle alternative possibili – DOCFAP in un PFTE).
Valutazione dell'esperienza	<ul style="list-style-type: none"> • In generale Positiva e formativa <ul style="list-style-type: none"> • Aspetti particolarmente positivi La possibilità di interagire, direttamente, a tutti i livelli (dalle istituzioni al singolo cittadino) della comunità territoriale interessata dall'intervento in progetto. <ul style="list-style-type: none"> • Criticità Il Dibattito Pubblico deve essere gestito da un coordinatore particolarmente esperto, soprattutto nel caso in cui l'opera sia osteggiata dal territorio.

Indicazione	Contenuto
Nome	TEN Italy Solutions
Nome dell'esperienza	Supporto al ns. Cliente Snam Rete Gas nella presentazione agli Enti e Commissione VIA del progetto Metanizzazione Sud Sardegna
Tipologia	Progetto
Descrizione	Partecipazione ad incontri tecnici, riunioni e sopralluoghi di presentazione del progetto, valutazione delle migliori alternative di tracciato, condivisione del Piano di Monitoraggio Ambientale
Quando (in quale fase od occasione) si è attivata una iniziativa riconducibile allo S.E.	In fase di Sviluppo del Progetto di Fattibilità Tecnica ed Economica
In quale forma si è esplicitata l'azione o il confronto	Partecipazione ad incontri tecnici, riunioni e sopralluoghi di presentazione del progetto
Quali tematiche sono state al centro del confronto	Presentazione delle tecnologie realizzative delle opere, valutazione delle migliori alternative di tracciato, condivisione del Piano di Monitoraggio Ambientale, gestione delle Terre e Rocce da Scavo
Quali criteri di sostenibilità sono stati presi in considerazione	Minimizzare l'impatto sulla biodiversità, sulle colture esistenti, economia circolare (utilizzo risorsa acqua e riutilizzo terre e rocce da scavo)
Quali gli stakeholder con i quali ci si è confrontati	Regione / ARPA / Commissione VIA
In quali occasioni, fasi o momenti avete sentito l'esigenza di un percorso di S.E	Il percorso è stato definito dal ns. Cliente Snam Rete Gas, a cui noi abbiamo dato supporto tecnico
Valutazione dell'esperienza	<ul style="list-style-type: none"> • In generale: POSITIVA • Aspetti particolarmente positivi :Confronto costruttivo su varie tematiche ed aspetti del progetto • Criticità: Nessuna in particolare

Indicazione	Contenuto
Nome	ambiente s.p.a
Nome dell'esperienza	Inchiesta pubblica
Tipologia	Progetto
Descrizione	Partecipazione alla conferenza dei servizi per il rilascio del parere di esclusione dal procedimento di VIA per le modifiche presso l'impianto di trattamento rifiuti (Committente: Contarina)
Quando (in quale fase od occasione) si è attivata una iniziativa riconducibile allo S.E.	Attivazione per obbligo normativo nel procedimento di Verifica di Assoggettabilità a VIA per impianto di trattamento rifiuti
In quale forma si è esplicitata l'azione o il confronto	Riunioni in presenza presso le sale della provincia di Treviso
Quali tematiche sono state al centro del confronto	Il progetto di introduzione della sezione di digestione anaerobica di FORSU con produzione di biometano avanzato e gli impatti da esso generati
Quali criteri di sostenibilità sono stati presi in considerazione	Si è analizzata la valutazione di impatto ambientale condotta (che si basa su criteri di sostenibilità ambientale sul territorio)
Quali gli stakeholder con i quali ci si è confrontati	Enti competenti (regione, provincia, comuni, ARPA, USL, consorzio di bonifica)
In quali occasioni, fasi o momenti avete sentito l'esigenza di un percorso di S.E	Obbligo normativo, attivato dalla provincia
Valutazione dell'esperienza	<p>In generale</p> <p>Esperienza utile, in quanto per le aziende rappresenta un'ulteriore richiesta di integrazioni</p> <p>Aspetti particolarmente positivi</p> <p>Criticità</p> <p>La popolazione ostacola il progetto in quanto ritiene che le inchieste pubbliche siano una formalità senza effettiva opportunità di intervento da parte della popolazione. Non sono tecnicamente in grado di agire.</p>

Indicazione	Contenuto
Nome	ambiente s.p.a
Nome dell'esperienza	Inchiesta pubblica
Tipologia	Progetto
Descrizione	Partecipazione alle sessioni di inchiesta pubblica all'interno del procedimento di PAUR per il revamping del termovalorizzatore di Padova (Committente: Hestambiente)
Quando (in quale fase od occasione) si è attivata una iniziativa riconducibile allo S.E.	Attivazione per obbligo normativo nel procedimento di PAUR per impianto di trattamento rifiuti
In quale forma si è esplicitata l'azione o il confronto	Riunioni su piattaforma informatica
Quali tematiche sono state al centro del confronto	Il progetto di revamping del termovalorizzatore e gli impatti da esso generati
Quali criteri di sostenibilità sono stati presi in considerazione	Si è analizzata la valutazione di impatto ambientale condotta (che si basa su criteri di sostenibilità ambientale sul territorio)
Quali gli stakeholder con i quali ci si è confrontati	Popolazione e enti competenti (regione, provincia, comuni, ARPA, USL)
In quali occasioni, fasi o momenti avete sentito l'esigenza di un percorso di S.E	Obbligo normativo, attivato dalla regione
Valutazione dell'esperienza	<p>In generale</p> <p>Esperienza utile, in quanto per le aziende rappresenta un'ulteriore richiesta di integrazioni</p> <p>Aspetti particolarmente positivi</p> <p>Criticità</p> <p>La popolazione ostacola il progetto in quanto ritiene che le inchieste pubbliche siano una formalità senza effettiva opportunità di intervento da parte della popolazione. Non sono tecnicamente in grado di agire</p>

Indicazione	Contenuto
Nome	ambiente s.p.a
Nome dell'esperienza	Inchiesta pubblica
Tipologia	Progetto
Descrizione	Partecipazione alle sessioni di inchiesta pubblica all'interno di PAUR per il nuovo impianto di digestione anaerobica di FORSU con produzione di biometano avanzato (Committente: Recos)
Quando (in quale fase od occasione) si è attivata una iniziativa riconducibile allo S.E.	Attivazione per obbligo normativo nel procedimento di PAUR per impianto di trattamento rifiuti
In quale forma si è esplicitata l'azione o il confronto	Riunioni in presenza presso le sale della provincia di La Spezia
Quali tematiche sono state al centro del confronto	Quali tematiche sono state al centro del confronto Il progetto del nuovo impianto di digestione anaerobica di FORSU con produzione di biometano avanzato e gli impatti da esso generati
Quali criteri di sostenibilità sono stati presi in considerazione	Si è analizzata la valutazione di impatto ambientale condotta, basata su criteri di sostenibilità ambientale sul territorio
Quali gli stakeholder con i quali ci si è confrontati	Popolazione e ed enti competenti (regione, provincia, comuni, ARPA, USL)
In quali occasioni, fasi o momenti avete sentito l'esigenza di un percorso di S.E	Obbligo normativo, attivato dalla regione
Valutazione dell'esperienza	In generale Esperienza utile, in quanto per le aziende rappresenta un'ulteriore richiesta di integrazioni Aspetti particolarmente positivi Criticità La popolazione ostacola il progetto in quanto ritiene che le inchieste pubbliche siano una formalità senza effettiva opportunità di intervento da parte della popolazione. Non sono tecnicamente in grado di agire.

Indicazione	Contenuto
Nome	Ambiente spa
Nome dell'esperienza	Rimozione del Relitto CDRYBLUE - RESOLVE
Tipologia	Monitoraggio delle attività di gestione rifiuti, compliance normativa ed interfaccia con gli stakeholder per conto del committente
Descrizione	<p>Il cliente è un'azienda multinazionale con sede negli USA e con personale di molte nazionalità, Resolve Marine Sslvage and Wreck removal, specializzato nelle attività di rimozione di relitti o salvataggio di navi in corso di affondamento, che opera in ogni luogo del mondo dove viene chiamata in alternativa alla nota SMIT Salvage.</p> <p>Il nostro ruolo riguarda il monitoraggio di conformità normative per le attività di gestione rifiuti e di itnerfaccia con gli stakeholder tra I quali ARPAT, Capitaneria di Porto, Ministero, Comune, Regione a garanzia della correttezza delle attività svolte e della qualità impiegata per la gestione ambientale.</p>
Quando (in quale fase od occasione) si è attivata una iniziativa riconducibile allo S.E.	riunioni tecniche e riunioni di reporting con gli Stakeholder, in presenza ed in assenza del committente
In quale forma si è esplicitata l'azione o il confronto	Di persona e talvolta telefonicamente o via email
Quali tematiche sono state al centro del confronto	<ul style="list-style-type: none"> ■ Svolgere azioni con il minore impatto possibile ■ Gestire correttamente il rifiuto ■ Avviare il più possibile a recupero
Quali criteri di sostenibilità sono stati presi in considerazione	La gestione dei rifiuti che assume importanza per gestione in loco e per destinazione oltre appartenere ad un lavoro di rilevanza pubblica perché localizzato all'interno dell'area marino costiera protetta dove la nave è naufragata
Quali gli stakeholder con i quali ci si è confrontati	<ul style="list-style-type: none"> ■ ARPAT ■ Capitaneria di porto ■ Regione ■ Ministero
In quali occasioni, fasi o momenti avete sentito l'esigenza di un percorso di S.E	
Valutazione dell'esperienza	<p>In generale</p> <p>Positiva per l'obiettivo raggiunto: non avere obiezioni da parte degli enti, anche se non formali, che possano ritardare l'esecuzione del lavoro</p> <p>Aspetti particolarmente positivi</p> <p>Riuscire a far emergere il corretto comportamento del committente facendo acquisire forte credibilità</p> <p>Criticità</p> <p>Scarsa conoscenza della materia e delle norme da parte degli interlocutori/ stakeholder</p>

Indicazione	Contenuto
Nome	ambiente s.p.a
Nome dell'esperienza	Monitoraggio Sociale
Tipologia	Progetto
Descrizione	Monitoraggio di ambiente sociale per alcune tratte ferroviarie, fatto tramite chiamate ai cittadini e alle istituzioni, e con l'uso di questionari online
Quando (in quale fase od occasione) si è attivata una iniziativa riconducibile allo S.E.	Durante le fasi ante-operam e in corso d'opera, vi è stata la necessità di capire l'impatto che la costruzione delle infrastrutture ha avuto e sta avendo sulle comunità locali
In quale forma si è esplicitata l'azione o il confronto	tramite telefonate dirette sia ai cittadini sia alle istituzioni, per somministrare una breve intervista semi-strutturata; inoltre, è stato condiviso sui social (FB) nei gruppi dei comuni interessati alle tratte, un questionario per i cittadini; un altro questionario è stato inviato per mail alle istituzioni e agli enti locali.
Quali tematiche sono state al centro del confronto	conoscenza del progetto e suoi impatti sul territorio, conoscenza delle aree di cantiere e loro impatti sul territorio; sviluppo economico, benefici della tratta; consigli e critiche
Quali criteri di sostenibilità sono stati presi in considerazione	valorizzazione economico-sociale del territorio
Quali gli stakeholder con i quali ci si è confrontati	comuni interessati dalla tratta o confinanti, popolazione, enti e associazioni locali
In quali occasioni, fasi o momenti avete sentito l'esigenza di un percorso di S.E	I cittadini lamentano di non essere coinvolti sin dagli inizi e di non avere voce in capitolo
Valutazione dell'esperienza	<ul style="list-style-type: none"> • In generale: esperienza positiva, i cittadini sono interessati ad essere coinvolti e a poter esporre la propria opinione • Aspetti particolarmente positivi: essere riusciti a coinvolgere i cittadini chiedendo loro quali fossero le criticità del progetto e come questo venisse percepito • Criticità: i cittadini vorrebbero poter intervenire sulle fasi iniziali del progetto, poter dare consigli e sfruttare la conoscenza del territorio per offrire soluzioni alternative.

Indicazione	Contenuto
Nome	ambiente s.p.a
Nome dell'esperienza	Dibattito Pubblico
Tipologia	Progetto
Descrizione	Dibattito Pubblico tenutosi per informare I cittadini e le istituzioni del progetto di raddoppio di una tratta ferroviaria. Il Dibattito Pubblico è un percorso di informazione, discussione e confronto pubblico su un'opera di interesse strategico, che permette al proponente di far emergere le osservazioni critiche e le proposte sul progetto da parte di una pluralità di attori, anche singoli cittadini
Quando (in quale fase od occasione) si è attivata una iniziativa riconducibile allo S.E.	Come richiesto dalle direttive europee e dal DL 50/2016, il progetto in esame rientrava nelle tipologie e soglie dimensionali che, dal 2018, hanno l'obbligo di svolgere D.P. Per questo, dopo la pubblicazione del PFTE, sono iniziati gli incontri di D.P
In quale forma si è esplicitata l'azione o il confronto	pubblicazione di documenti informativi su siti e social dedicati, incontri pubblici in presenza e online con enti territoriali e cittadini, tavoli tecnici con gli enti interessati
Quali tematiche sono state al centro del confronto	impatto del progetto sul territorio, varianti alternative, mitigazione degli impatti, espropri, valutazione economica e turistica del territorio
Quali criteri di sostenibilità sono stati presi in considerazione	infrastrutture e cantieri sostenibili che riducano emissioni, ottimizzazione nella gestione delle terre, mitigazione degli impatti, valorizzazione economico-sociale del territorio
Quali gli stakeholder con i quali ci si è confrontati	comuni interessati dalla tratta o confinanti, popolazione, enti e associazioni locali
In quali occasioni, fasi o momenti avete sentito l'esigenza di un percorso di S.E	
Valutazione dell'esperienza	<ul style="list-style-type: none"> • In generale: esperienza positiva, ricca di spunti di riflessione e di condivisione di informazioni. Da parte dell'impresa, sono state date agli stakeholder informazioni e spiegazioni del progetto; da parte degli stakeholder, sono state messe in luce le criticità e suggerite alternative ai progetti proposti. attività di comunicazione • Aspetti particolarmente positivi: essere riusciti a coinvolgere anche i cittadini e a spiegar loro il progetto, soffermandosi principalmente sulle problematiche richieste da loro • Criticità: il D.B. è stato criticato come inutile, perché le decisioni sono ormai già state prese. I cittadini richiedono varianti non fattibili, e di essere coinvolti prima che il progetto venga definito. Le istituzioni lamentano di non essere state avvertite per tempo e di non essere state coinvolte in fase progettuale.

Indicazione	Contenuto
Nome	ambiente spa
Nome dell'esperienza	Iniziativa per la trasparenza delle industrie estrattive delle Seychelles
Tipologia	Progetto
Descrizione	<p>L'Iniziativa per la trasparenza delle industrie estrattive (EITI) è uno standard globale che promuove la trasparenza delle entrate e la responsabilità nel settore estrattivo. Ogni Paese attuatore crea il proprio processo EITI adattandolo alle esigenze specifiche del Paese, in base alle risorse naturali strategiche e al loro utilizzo.</p> <p>Il Gruppo Multi-Stakeholder (MSG) delle Seychelles aveva bisogno di sviluppare una comprensione approfondita di come l'EITI possa aiutare il Paese a sviluppare un quadro di riferimento per i requisiti di trasparenza.</p> <p>Il presente progetto "Servizi di consulenza per fornire formazione all'Iniziativa per la trasparenza delle industrie estrattive delle Seychelles" ha l'obiettivo di consentire al MSG dell'EITI delle Seychelles e agli stakeholder di sviluppare un'eccellente comprensione degli aspetti tecnici del nuovo standard EITI, ma anche di sostenere lo sforzo del governo di creare una piattaforma di conoscenze sull'EI, che contribuisca a rafforzare la voce e il ruolo dei vari stakeholder del settore nel processo EITI delle Seychelles.</p> <p>Per raggiungere l'obiettivo sopra descritto, nel corso di due settimane, tra il 23 novembre 2015 e il 2 dicembre 2015, si sono tenute alle Seychelles una formazione e diverse sessioni di orientamento. Il pubblico di questo evento comprendeva parlamentari, funzionari governativi, giornalisti e membri del Seychelles Petroleum Multi-Stakeholder Group.</p> <p>Gli argomenti del programma di formazione sono i seguenti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nozioni di base sulle industrie estrattive - Industrie estrattive e sviluppo: - Principi di governance delle risorse. Uso e distribuzione dei proventi delle industrie estrattive: - Iniziativa per la trasparenza dell'industria estrattiva (EITI) e advocacy. - Aspetti sociali e ambientali delle industrie estrattive - Legislazione e contratti dell'industria estrattiva
Quando (in quale fase od occasione) si è attivata una iniziativa riconducibile allo S.E.	Pianificatoria
In quale forma si è esplicitata l'azione o il confronto	Attività formazione dedicata per gruppi omogenei di stakeholders
Quali tematiche sono state al centro del confronto	Impatti ambientali e sociali, aspetti legali e contrattualistici
Quali criteri di sostenibilità sono stati presi in considerazione	Governance e ambiente
Quali gli stakeholder con i quali ci si è confrontati	NGO, Università, Ministeri, Società Consulenza, Operatori privati
In quali occasioni, fasi o momenti avete sentito l'esigenza di un percorso di S.E	Dall'inizio
Valutazione dell'esperienza	<ul style="list-style-type: none"> • In generale Molto positiva con una risonanza locale molto importante • Aspetti particolarmente positivi Coinvolgimento di una pluralità di stakeholders • Criticità Alcuni stakeholders istituzionali erano impegnati nelle elezioni presidenziali

Indicazione	Contenuto
Nome	ambiente spa
Nome dell'esperienza	Sviluppo della VIA e aggiornamento delle relazioni di valutazione di impatto ambientale e sociale per l'impianto di smaltimento degli sterili della Miniera di Gradac, Pljevlja
Tipologia	Progetto
Descrizione	<p>L'obiettivo di sviluppo del progetto è ridurre la contaminazione delle risorse naturali del Montenegro e i rischi per la salute pubblica derivanti dall'esposizione a questa contaminazione da parte di siti selezionati di smaltimento dei rifiuti industriali. Il Progetto raggiungerà il suo obiettivo attraverso: (i) lo sviluppo e l'implementazione di un programma di investimenti per la bonifica di siti selezionati di smaltimento di rifiuti industriali; e (ii) il supporto alle istituzioni e alle industrie collegate per rendere la gestione dei rifiuti industriali pericolosi conforme alla legislazione montenegrina.</p> <p>In particolare, lo scopo di questo incarico è quello di: i) aggiornare e rivedere la valutazione di impatto ambientale e sociale preparato nella fase di preparazione dell'IWMCP con le nuove informazioni, sulla base della situazione del sito, dei possibili cambiamenti avvenuti in loco dal 2012 e dell'accordo tra il Governo del Montenegro e la Banca Mondiale sull'ambito dell'attività; ii) valutare il probabile impatto che l'opzione di bonifica selezionata (e le alternative) proposte dall'analisi completa e dalla progettazione tecnica, possono avere sull'ambiente del sito e della regione corrispondente, nonché sulla situazione ambientale e sociale e sulla salute pubblica; iii) identificare e stimare i costi relativi alle misure di mitigazione e alle attività di monitoraggio, compresi i requisiti di personale e formazione proposti per l'attuazione del Piano di Gestione Ambientale (e Sociale) (ESMP); iv) parallelamente all'aggiornamento della valutazione dell'impatto ambientale e sociale, sviluppare l'elaborazione della VIA in conformità con la legislazione nazionale; v) garantire che le comunità interessate siano adeguatamente coinvolte nelle questioni che potrebbero potenzialmente interessarle e assicurare che la procedura di consultazione pubblica sia effettuata e documentata in conformità con i requisiti legali della Banca Mondiale e nazionali.</p>
Quando (in quale fase od occasione) si è attivata una iniziativa riconducibile allo S.E.	In fase di progetto
In quale forma si è esplicitata l'azione o il confronto	Dibattuto pubblico
Quali tematiche sono state al centro del confronto	Presentazione dei lavori di bonifica che si dovranno affrontare al cantiere di Bjela. Presentazione delle attività di monitoraggio ambientale delle opere
Quali criteri di sostenibilità sono stati presi in considerazione	Minori impatti ambientali, gestione rifiuti, rumore e vibrazione
Quali gli stakeholder con i quali ci si è confrontati	Cittadinanza
In quali occasioni, fasi o momenti avete sentito l'esigenza di un percorso di S.E	Richiesto dal capitolato, e necessario per la procedura nazionale
Valutazione dell'esperienza	<ul style="list-style-type: none"> • In generale neutra • Aspetti particolarmente positivi Coinvolgimento cittadinanza locale • Criticità Richieste ricevute dalla popolazione da mediare

Indicazione	Contenuto
Nome	ambiente spa
Nome dell'esperienza	Servizi di consulenza per la determinazione dei requisiti di flusso ambientale e sociale nel bacino idrografico del fiume Lilongwe
Tipologia	Progetto
Descrizione	<p>Il servizio di consulenza per la determinazione dei requisiti di flusso ambientale e sociale nel bacino idrografico del fiume Lilongwe è un incarico che rientra nel progetto Lilongwe Water and Sanitation finanziato dalla Banca Mondiale.</p> <p>L'obiettivo generale dello studio è quello di determinare i requisiti di flusso ambientale e sociale per il bacino idrografico del fiume Lilongwe fino alla confluenza con il fiume Linthipe e di valutare la situazione della qualità dell'acqua nel fiume Lilongwe fino alle opere di presa della LWB nella città di Lilongwe. L'obiettivo specifico dell'incarico comprende, ma non si limita a, quanto segue:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Compilare la base di conoscenze disponibili sul bacino idrografico del fiume Lilongwe in relazione ai requisiti di flusso ambientale, quali morfologia, insediamenti, uso del suolo, idrologia, idrogeologia, qualità dell'acqua, utilizzo dell'acqua, autorizzazioni allo scarico dei rifiuti e diritti idrici, sviluppi socio-economici e piani di sviluppo, ecc; - Condurre i requisiti di flusso ambientale e sociale per il bacino idrografico del fiume Lilongwe, necessari per il flusso e il sostegno degli ecosistemi, della popolazione e delle attività sociali correlate che dipendono dal flusso del fiume Lilongwe; - Effettuare una valutazione della qualità delle acque di superficie per il sotto-catalogo del fiume Lilongwe che mostri le caratteristiche di base della qualità dell'acqua, le fonti di inquinamento presenti e future, sia puntuali che non puntuali, e lo sviluppo di un sistema di regolazione e controllo dell'inquinamento a monte delle opere di presa della LWB; - Fornire al personale di controparte una formazione sulla valutazione dei flussi ambientali legata al progetto, per garantire che LWB e LCC abbiano le capacità e le competenze per aggiornare, far funzionare e mantenere i flussi ambientali e i relativi strumenti di monitoraggio che saranno sviluppati durante lo studio. - Valutare il quadro istituzionale e legale per attuare e far rispettare i requisiti di flusso ambientale nel fiume Lilongwe e il controllo dell'inquinamento. L'analisi includerà una proposta di riforme normative necessarie affinché il sistema di regolazione e controllo dell'inquinamento a monte delle opere di presa della LWB sia efficace ed efficiente
Quando (in quale fase od occasione) si è attivata una iniziativa riconducibile allo S.E.	Pianificazione
In quale forma si è esplicitata l'azione o il confronto	Workshop
Quali tematiche sono state al centro del confronto	Sviluppo di modelli operativi e strumenti istituzionali legislativi per migliorare le questione ambientali e sociali
Quali criteri di sostenibilità sono stati presi in considerazione	Impatti ambientali e sociali
Quali gli stakeholder con i quali ci si è confrontati	Istituzionali, ministero ed operatori utilities ciclo idrico nazionale
In quali occasioni, fasi o momenti avete sentito l'esigenza di un percorso di S.E	Sin dall'inizio
Valutazione dell'esperienza	<ul style="list-style-type: none"> • In generale Percorso impegnativo • Aspetti particolarmente positivi Conviolgimento operatori della utilities • Criticità Difficoltà incontro causa COVID. Il progetto ha risentito della limitazione delle trasferte

Indicazione	Contenuto
Nome	ambiente spa
Nome dell'esperienza	Progettazione ed Attuazione della strategia a lungo termine per l'acqua e i servizi igienico-sanitari
Tipologia	Progetto
Descrizione	<p>Il progetto denominato "Lowlands Rural Water Supply and Sanitation Project (LRWSSP)", Progetto di approvvigionamento idrico e servizi igienico-sanitari nelle zone rurali di pianura, all'interno del quale si colloca il presente incarico, è stato finanziato e lanciato dalla Banca Africana di Sviluppo al fine di sviluppare una strategia nazionale come guida per le future iniziative che saranno sviluppate in Lesotho nel periodo tra il 2014 e il 2020 nel settore idrico, oltre a fornire un programma di sviluppo per il periodo 2020-2030. Questa strategia è strutturata sulla base di sei aree pilota e di una serie di obiettivi strategici in ogni area chiave di interesse.</p> <p>L'istituzione pubblica responsabile dell'approvvigionamento idrico rurale, il "Department of Rural Water Supply" (DRWS), condivide la responsabilità della gestione delle risorse idriche con le autorità rurali locali. I villaggi delle aree rurali nominano un Comitato responsabile della gestione delle risorse idriche nei villaggi rurali, ma la mancanza di formazione e di competenze all'interno dei comitati di gestione è diventata un problema da risolvere per migliorare l'approvvigionamento idrico nelle aree rurali.</p> <p>L'obiettivo specifico del contratto è quello di sviluppare e aumentare le capacità delle istituzioni locali in modo che possano funzionare e agire come un'autorità di servizio idrico integrato, rafforzando l'organigramma interno di ciascuna istituzione nella gestione e nelle operazioni da attuare per migliorare i sistemi di approvvigionamento idrico.</p> <p>Il consulente ha individuato e sviluppato strumenti, linee guida e procedure adeguate sotto forma di attività di formazione, workshop e diffusione di informazioni al fine di sensibilizzare e rafforzare le competenze all'interno delle istituzioni coinvolte.</p>
Quando (in quale fase od occasione) si è attivata una iniziativa riconducibile allo S.E.	In fase iniziale
In quale forma si è esplicitata l'azione o il confronto	Workshop, training session dedicata a livello locale
Quali tematiche sono state al centro del confronto	Procedure operative
Quali criteri di sostenibilità sono stati presi in considerazione	Impatti ambientali, variabile economiche
Quali gli stakeholder con i quali ci si è confrontati	Operatori tecnici del settore WASH
In quali occasioni, fasi o momenti avete sentito l'esigenza di un percorso di S.E	Sin dall'inizio in quanto la costruzione delle procedure operative necessitava il coinvolgimento delle diverse funzioni operative.
Valutazione dell'esperienza	<ul style="list-style-type: none"> • In generale Non facile. Toccava troppi temi in aree diverse tra loro • Aspetti particolarmente positivi Coinvolgimento dei livelli più operativi • Criticità Livello tecnico dei diversi livelli non preparati adeguatamente

Indicazione	Contenuto
Nome	ambiente spa
Nome dell'esperienza	Servizio di consulenza per la classificazione dei corsi d'acqua in Lesotho e la valutazione dei flussi ambientali e sociale
Tipologia	Progetto
Descrizione	<p>Gli obiettivi generali dello studio di Classificazione dei Fiumi in Lesotho e Valutazione dei Flussi Ambientali sono lo sviluppo di un quadro solido per descrivere lo stato dell'ambiente acquatico (acque superficiali, zone umide e acque sotterranee) che possa guidare la classificazione, il monitoraggio e lo sviluppo sostenibile delle risorse idriche del Paese. L'ambito dello studio può essere suddiviso in 4 compiti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Compito 1: Inventario dei dati esistenti e revisione della letteratura (relativa ai flussi ambientali e alla classificazione dei fiumi). - Compito 2: Sviluppo del sistema di classificazione - Compito 3: Determinazione dei flussi ambientali - Compito 4: Sviluppo del quadro di monitoraggio operativo <p>Inoltre, il Consulente ha raccolto tutti i dati/informazioni disponibili per chiarire la situazione attuale del territorio naturale, delle infrastrutture e degli usi del Lesotho. L'attività di raccolta dati è considerata di primaria importanza per farsi un'idea dei problemi generali delle risorse idriche. I principali dati raccolti sono stati riferiti a:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Caratteristiche sociali ed economiche del territorio - Caratteristiche ambientali e amministrative del territorio - Geologia e idrogeologia - Acque di superficie - Climatologia e pluviometria - Risorse idriche sotterranee - Stato delle infrastrutture esistenti
Quando (in quale fase od occasione) si è attivata una iniziativa riconducibile allo S.E.	In fase di pianificazione
In quale forma si è esplicitata l'azione o il confronto	Dibattito Pubblico, workshop
Quali tematiche sono state al centro del confronto	problematiche ambientali e sociali relative alla gestione delle risorse naturali del Lesotho
Quali criteri di sostenibilità sono stati presi in considerazione	impatto ambientale, impatto sociale
Quali gli stakeholder con i quali ci si è confrontati	università, istituzioni, NGOs
In quali occasioni, fasi o momenti avete sentito l'esigenza di un percorso di S.E	All'inizio e alla fine del percorso perché necessitavamo di informazioni preliminari rispetto all'area oggetto di interesse e per comunicare/condividere i risultati del processo progettuale coi vari stakeholder, e fare divulgazione e workshop per informare quali fossero impatti ambientali e sociali.
Valutazione dell'esperienza	<ul style="list-style-type: none"> • In generale Esperienza significativa soprattutto per il coinvolgimento di diversi attori al tavolo • Aspetti particolarmente positivi Prima volta si parlava del tema in maniera condivisa • Criticità Meeting particolarmente tecnici dove non tutti avevano la competenza specifica

Indicazione	Contenuto
Nome	ambiente s.p.a.
Nome dell'esperienza	Diagnostic pollution of Black Sea
Tipologia	Assistenza tecnica
Descrizione	
Quando (in quale fase od occasione) si è attivata una iniziativa riconducibile allo S.E.	In fase di pianificazione
In quale forma si è esplicitata l'azione o il confronto	coinvolgimento di principali stakeholder. Nazionali afferenti ad area mar nero tramite workshop, compilazione di questionari rielaborati utilizzando approccio metodologico DELPHI
Quali tematiche sono state al centro del confronto	inquinamento ambientale, hotspot, applicazione normativa ambientale, raccomandazioni future
Quali criteri di sostenibilità sono stati presi in considerazione	analisi delle fonti di inquinamento secondo modello DPSIR
Quali gli stakeholder con i quali ci si è confrontati	ministeri nazionali competenti in temi ambiente/agricoltura, autorità di controllo ambientali, NGOs, associazioni di categoria, media
In quali occasioni, fasi o momenti avete sentito l'esigenza di un percorso di S.E	lavoro chiedeva attività di s.e
Valutazione dell'esperienza	<ul style="list-style-type: none"> • In generale: fornito alcune indicazioni puntuali ma sbilanciate su territori dove gli stakeholder erano più attivi • Aspetti particolarmente positivi: analisi focalizzata su alcuni temi sollevati da alcuni stakeholder nazionali su alcune fonti di inquinamento che non avremmo probabilmente analizzato • Criticità: bassa risposta da parte di stakeholder, seppur anche con un accordo internazionale tra banca mondiale e ministeri di competenza. Inoltre, considerato area di oggetto molto vasta (intero bacino geografico del mar nero), c'è stata disomogeneità nelle risposte ricevute per cui l'analisi risulta approfondita in alcune aree a discapito di altre.

Indicazione	Contenuto
Nome	ambiente s.p.a
Nome dell'esperienza	Presentazione del Piano di Classificazione Acustico del Comune di Carrara alla cittadinanza
Tipologia	Redazione del Piano di Classificazione Acustica del Comune di Carrar
Descrizione	Il giorno 25 Settembre 2019 nella Sala di Rappresentanza del Comune di Carrara, piazza 2 Giugno, alle ore 18.00 si è svolto un incontro informativo-partecipativo rivolto alla cittadinanza sul Piano Comunale di Classificazione Acustica. Erano presenti all'incontro l'Ing. Angeloni in rappresentanza di ambiente spa che ha redatto il piano, l'Assessore all'Ambiente del Comune di Carrara, i tecnici comunali dell'Ufficio Ambiente ed la Garante dell'Informazione e della Partecipazione Arch. Laura Pomella
Quando (in quale fase od occasione) si è attivata una iniziativa riconducibile allo S.E.	L'iniziativa nasce in applicazione degli articoli 36 e seguenti della L.R. n. 65/2014, secondo la quale il Garante della Comunicazione nominato dall'amministrazione comunale per il procedimento in oggetto ha il compito di: informare il pubblico dell'interesse dell'Amministrazione Comunale a formare nuovi strumenti di pianificazione e di governo del territorio o a variare quelli vigenti, assicurando la conoscenza effettiva e tempestiva delle fasi procedurali ; promuovere, nelle forme e con le modalità più idonee, l'informazione ai cittadini stessi, singoli o associati, del procedimento medesimo
In quale forma si è esplicitata l'azione o il confronto	Al termine della presentazione, dopo aver risposto alle domande del pubblico in sala sono stati distribuiti i moduli per la presentazione dei contributi: anche chi non avesse potuto partecipare all'incontro, ha comunque fatto pervenire in forma scritta i propri contributi scrivendo al garante della comunicazione del comune
Quali tematiche sono state al centro del confronto	I principi fondamentali in materia di tutela dell'ambiente esterno e dell'ambiente abitativo dall'inquinamento acustico e la funzione del Piano di Classificazione Acustica quale strumento di pianificazione
Quali criteri di sostenibilità sono stati presi in considerazione	I criteri di sostenibilità sono definiti dai limiti acustici che Il Piano di Classificazione Acustico definisce per diverse parti del territorio. Il piano sostanzialmente uno strumento attraverso il quale il territorio comunale viene suddiviso in zone acusticamente omogenee, a ciascuna delle quali corrispondono precisi limiti da rispettare e obiettivi di qualità da perseguire
Quali gli stakeholder con i quali ci si è confrontati	Privati Cittadini
In quali occasioni, fasi o momenti avete sentito l'esigenza di un percorso di S.E	Previsto da una Legge Regionale
Valutazione dell'esperienza	<ul style="list-style-type: none"> • In generale: Esperienza positiva che ha evidenziato lo spirito collaborativo tra cittadini e amministrazione • Aspetti particolarmente positivi: Buona partecipazione del pubblico e ottima disponibilità dei tecnici comunali e dell'assessore all'ambiente • Criticità: Difficoltà nel trasmettere le informazioni sugli aspetti più tecnici del piano

Indicazione	Contenuto
Nome	ETS
Nome dell'esperienza	PROGETTO R&S PER LA CO-CREAZIONE DI INDICI DI RISCHIO AL CAMBIAMENTO CLIMATICO PER LE INFRASTRUTTURE E IL TERRITORIO NELLA REGIONE LAZIO
Tipologia	PIANIFICAZIONE
Descrizione	Nell'ambito della metodologia MIRETS (gestione e identificazione del rischio per le infrastrutture), attualmente impiegata in fase di assistenza alla pianificazione e progettazione per la valutazione della priorità di intervento e gestione dell'infrastruttura e delle principali opere d'arte ad essa connessa, l'area Ricerca & Sviluppo è impegnata con partner europei per aggiungere un layer di analisi che valuti quantitativamente gli effetti del cambiamento climatico per le infrastrutture in diversi scenari
Quando (in quale fase od occasione) si è attivata una iniziativa riconducibile allo S.E.	Il processo SE è stato fondamentale per determinare i parametri per la co-creazione degli indicatori alla base degli indici di rischio per il cambiamento climatico
In quale forma si è esplicitata l'azione o il confronto	Attraverso una formula di SE che sfrutta 10 anni di esperienza con un team misto di sociologi, geomatici e matematici (e ora anche ingegneri e geologi con ETS). Il processo si svolge attraverso workshop e review di tutti gli stakeholders (community, authority, politics, contractors, supplier, etc.) per arrivare a dei parametri di misura comuni con cui costruire, calibrare e valutare gli indici alla base della pianificazione
Quali tematiche sono state al centro del confronto	Cambiamento climatico e impatto sulle infrastrutture di trasporto, principalmente ferroviario
Quali criteri di sostenibilità sono stati presi in considerazione	Cambiamento climatico in accordo con tutti gli attuali regolamenti e con possibilità di calcolo quantitativo per i protocolli
Quali gli stakeholder con i quali ci si è confrontati	Comunità, università, committente, autorità, centri di ricerca, fornitori, imprese
In quali occasioni, fasi o momenti avete sentito l'esigenza di un percorso di S.E	Per la definizione e la validazione dei parametri degli indicatori alla base degli indici di rischio
Valutazione dell'esperienza	<ul style="list-style-type: none"> • In generale Positiva, con ottima risposta degli Stakeholders coinvolti • Aspetti particolarmente positivi Possibilità di definire un common ground di pianificazione e azione, riduzione delle interferenze e flusso più lineare • Criticità <p>Richiede tempo e attenzione da parte degli Stakeholders coinvolti ed esperienza e capacità dell'attore lead del processo di SE</p>

Indicazione	Contenuto
Nome	Politecnica Ingegneria e Architettura
Nome dell'esperienza	DOCFAP Itinerario trasversale sardo
Tipologia	Progetto
Descrizione	L'itinerario oggetto della progettazione rappresenta un collegamento trasversale tra le due coste orientale e occidentale dell'isola. Obiettivo è collegare Oristano e Tortolì attraverso un'infrastruttura a singola carreggiata avente caratteristiche tecniche funzionali corrispondenti ad una strada di tipo C ai sensi del D.M. 5-11-2001. Considerata la complessità del territorio analizzato, il DOCFAP mira a individuare il corridoio infrastrutturale migliore dal punto di vista sociale, ambientale ed economico.
Quando (in quale fase od occasione) si è attivata una iniziativa riconducibile allo S.E.	Considerata la complessità del progetto, il PFTE si svolge in due fasi successive; la prima fase di elaborazione del PFTE ha consistito nell'elaborazione del DOCFAP e durante questa fase si è attivata una iniziativa riconducibile allo S.E.
In quale forma si è esplicitata l'azione o il confronto	Questionari diretti a Comuni, Province ed Enti Sovraordinati
Quali tematiche sono state al centro del confronto	Con gli Enti sovraordinati: criteri per la valutazione della alternativa migliore secondo l'analisi multicriteria
Quali criteri di sostenibilità sono stati presi in considerazione	Con Province e Comuni: opinioni, desiderata, criticità, opportunità, espressione della alternativa migliore, raccolta di informazioni (studi, analisi e progettazioni in corso o pregresse)
Quali gli stakeholder con i quali ci si è confrontati	Ambientali e socio-economici. In particolare si è richiesto agli Enti sovraordinati di dare un peso ai diversi obiettivi individuati dai progettisti, afferenti a diversi ambiti (stradale; socio economico; ambiente; paesaggio; difesa del suolo), nello specifico: Migliorare la sicurezza stradale, Migliorare la funzionalità dell'opera, Ridurre i tempi di percorrenza, Garantire connessioni ai centri abitati delle aree interne della regione, Collegare centri e nodi di interesse turistico, Collegare poli produttivi, Conservare e tutelare la biodiversità in termini di qualità, quantità e connessione, Contenere il consumo di suolo in particolare nelle aree sensibili, Preservare la qualità delle acque, Tutelare il paesaggio ed il patrimonio culturale, Proteggere il territorio dai rischi idrogeologici
In quali occasioni, fasi o momenti avete sentito l'esigenza di un percorso di S.E	Comuni e Province interessate dall'intervento, Regione e Anas Inizialmente previsto un confronto anche con Enti Sovraordinati in materia di Idraulica, Ambiente, Infrastrutture, Archeologia e Paesaggio, Direzione Regionale Vigili del Fuoco per la Sardegna, Anas - Dipartimento Sardegna, Corpo Forestale Regione Sardegna
Valutazione dell'esperienza	Si evidenzia che l'esperienza è ancora in corso, il DOCFAP è stato consegnato a giugno 2022 ma conclusioni sull'effettiva validità dell'esperienza si potranno più probabilmente tirare in fase di chiusura del PFTE <ul style="list-style-type: none"> • In generale: confronto con gli Enti anticipato, mirato a evitare "sorprese" in fase di CdS con un tentativo di progetto condiviso dalle sue prime fasi in termini di obiettivi e criteri • Aspetti particolarmente positivi: reperimento di materiale (in particolare progettazioni pregresse) • Criticità: poca risposta da parte dei Comuni, probabilmente a causa degli uffici tecnici tendenzialmente di dimensione molto ridotta

Indicazione	Contenuto
Nome	ETS
Nome dell'esperienza	Progetto di riqualificazione del fabbricato viaggiatori, delle aree esterne in asset e dell'accessibilità della stazione ferroviaria di Sezze Romano.
Tipologia	Progetto
Descrizione	Progettazione degli interventi di ammodernamento e riqualificazione della stazione ferroviaria di Sezze Romano. L'insieme degli interventi finalizzati alla riqualificazione della stazione, comprendenti la riconfigurazione del piazzale di stazione, il restyling del fabbricato viaggiatori e l'insieme degli interventi legati all'accessibilità per l'adeguamento del sottopasso, rientrano in un quadro organico di interventi promosso da Rete Ferroviaria Italiana volto all'adeguamento normativo delle stazioni dal punto di vista dell'accessibilità, delle dotazioni standard di sicurezza e comfort generale.
Quando (in quale fase od occasione) si è attivata una iniziativa riconducibile allo S.E.	Sin dalle prime fasi progettuali; sono state condotte interlocuzioni congiunte tra RFI, amministrazione comunale e progettisti al fine di condividere un concept iniziale per il piazzale di stazione, che per quanto limitativo alle scelte progettuali, rendeva chiara la volontà dell'amministrazione locale. In fase di progettazione definitiva allo stesso modo sono state avviate interlocuzioni con i funzionari della Soprintendenza per aspetti relativi agli interventi sul F.V. considerato ope legis di interesse storico e per gli aspetti archeologici in merito al potenziale archeologico per le attività di scavo. Nelle fasi terminali della progettazione il progetto nella sua configurazione organica è stato presentato in assemblea cittadina aperta.
In quale forma si è esplicitata l'azione o il confronto	Instaurando, in collaborazione con il committente RFI e Istituzione ed Mibact, incontri, in modalità sia tradizionale che telematica, al fine di avviare un dialogo costruttivo con le parti interessate.
Quali tematiche sono state al centro del confronto	<ul style="list-style-type: none"> • Aspetti di carattere progettuale generali • Aspetti relativi ai fabbisogni funzionali • Aspetti relativi alla sicurezza della struttura nelle ore notturne • Impatto del progetto nel contesto • Possibile creazione di nuovi spazi aggreganti
Quali criteri di sostenibilità sono stati presi in considerazione	Il progetto è stato redatto rispettando i criteri ambientali minimi al fine di ridurre gli impatti ambientali generati dai lavori di costruzione alla manutenzione e gestione del cantiere.
Quali gli stakeholder con i quali ci si è confrontati	<ul style="list-style-type: none"> • Committente • Istituzioni (Comune e Mibact Direzione Generale Archeologia belle arti e paesaggio) • Cittadini • Fornitori
In quali occasioni, fasi o momenti avete sentito l'esigenza di un percorso di S.E	Nelle fasi di passaggio dei vari livelli progettuali e nei momenti decisionali principali.
Valutazione dell'esperienza	<p>L'esperienza è in fase conclusiva in quanto è stata consegnata al committente RFI la progettazione esecutiva delle opere.</p> <ul style="list-style-type: none"> • In generale: esperienza positiva • Il percorso partecipato non ha generato fronti ostili e/o ridotto il rischio N.I.B.Y. ottenendo grande apprezzamento da una platea di cittadini e rappresentanti politici durante l'assemblea cittadina dimostrando la validità del percorso di S.E. • Criticità: la condivisione con gli enti, avvenuta preliminarmente alla presentazione delle autorizzazioni, ha comportato un allungamento dei tempi delle fasi progettuali dovuta ad alcune change request.

Indicazione	Contenuto
Nome azienda	Marina Development Corporation Srl
Tipo di azienda (1)	Società di <i>Development & Project Management</i> , specializzata nella creazione di destinazioni residenziali e ricettive ancorate a porti turistici nel Mediterraneo.
Nome dell'esperienza	Marina di Ventimiglia - Borgo del Forte e Borgo del Forte Campus, Ventimiglia (IM), Italia.
Tipologia (2)	<p>Iniziativa di rigenerazione urbana attualmente in corso di sviluppo.</p> <p>Marina Development Corporation Srl (MDC), per conto del Fondo Immobiliare chiuso "BDF – Borgo del Forte", proprietario di compendi immobiliari in Comune di Ventimiglia (IM), gestito da Namira SGRpa, è attualmente impegnata nella realizzazione di una importante iniziativa di rigenerazione urbana avente l'obiettivo di creare una nuova offerta residenziale, turistico-ricettiva di alta gamma e di riposizionare la città di Ventimiglia tra le principali destinazioni a livello internazionale nel Mediterraneo. A tal fine, MDC ha definito una serie di iniziative strategiche finalizzate sia a migliorare la qualità dell'ambiente costruito (creando un prodotto immobiliare di qualità elevata che oggi non esiste sul territorio) che a realizzare un contesto di funzioni, servizi ed esperienze autentiche che, valorizzando i punti di forza del contesto, generano attrattività e benefici tangibili per la comunità locale.</p> <p>In estrema sintesi, l'intervento complessivo di rigenerazione urbana riguarda due aree principali:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Borgo del Forte: ubicato nel <i>waterfront</i>, adiacente al nuovo porto turistico "Cala del Forte", ove sono previste residenze, residenze ed un hotel 5 stelle, oltre ad aree esterne private e comuni, opere di urbanizzazione e standard; • Borgo del Forte Campus: ubicato nelle aree dell'ex scalo ferroviario FS Nervia, dove sono previste funzioni pubbliche e di interesse pubblico tra cui una scuola internazionale, un campus sportivo, un edificio polifunzionale, aree per eventi, oltre ad opere di urbanizzazione e standard. <p>Con la rigenerazione urbana di queste aree, il Fondo BDF si fa carico anche della risoluzione di alcune fragilità del territorio ed in particolare delle attività di bonifica ambientale e di risoluzione del rischio idrogeologico.</p> <p>L'intervento complessivo prevede, inoltre, la realizzazione di molteplici iniziative diffuse sull'area urbana, ubicate prevalentemente nella città storica e sul <i>waterfront</i>, finalizzate alla creazione di un'offerta autentica di ristorazione, servizi, programmi culturali ed eventi.</p> <p>MDC si avvale della società di consulenza Avanzi Spa SB per lo svolgimento delle attività di stakeholder engagement che sono prevalentemente rivolte all'area Borgo del Forte Campus ove è concentrato il beneficio pubblico.</p> <p>Inoltre, MDC si avvale della società Nomisma SpA per lo studio di contesto e la valutazione dell'impatto socio-economico dell'iniziativa di rigenerazione urbana.</p>

<p>Tipo di esperienza di Engagement (3)</p>	<p>Coinvolgimento nella definizione dello scenario di sviluppo, co-progettazione del programma funzionale e co-creazione. La presente scheda illustra l'esperienza di engagement, gestita con Avanzi Spa SB, relativa al Borgo del Forte Campus.</p>
<p>Descrizione</p>	<p>Il percorso comprende attività di avvicinamento, coinvolgimento e ingaggio della comunità locale, con l'obiettivo di costruire la cornice strategica entro cui collocare il processo di rifunzionalizzazione dell'ex scalo ferroviario (Borgo del Forte Campus). A partire dall'analisi del contesto e dall'ascolto dei bisogni e delle aspettative della comunità locale e degli stakeholder si intende riconoscere le risorse (economiche, culturali, sociali, etc.) presenti sul territorio e approfondire le condizioni che permettono all'intervento di configurarsi come dispositivo di innovazione e sviluppo urbano condiviso. Dal punto di vista metodologico, la proposta si caratterizza per un approccio fondato sul coinvolgimento attivo dei beneficiari potenziali fin dalla sua ideazione, in un'ottica di co-creazione, promuovendo interesse e sviluppo di senso di appartenenza nei confronti della prospettiva di trasformazione promossa, fino a un possibile ingaggio in fase di attuazione dell'intervento.</p> <p>Le attività di coinvolgimento degli stakeholder locali sono estese, con varie modalità, a tutte le aree di intervento ed in particolare alla comunità residente in città alta adiacente al Borgo del Forte.</p>
<p>Modalità di Engagement (4)</p>	<p>Da remoto (fase 1 - ricerca desk, interviste, riunioni), in presenza (fase 1 - interviste, riunioni, sopralluoghi; fase 2 - incontri, laboratori; fase 3 - incontri, eventi, riunioni, workshop).</p>

<p>In che modo è stato preparato il processo e sulla base di quali informazioni/azioni (5)</p>	<p>Il percorso si struttura in tre fasi, ciascuna delle quali prevede azioni specifiche e valorizza le conoscenze e informazioni originate dalle precedenti.</p> <p>1. La prima fase (conclusa) è stata dedicata alla scoperta del territorio attraverso un'attività di: analisi e indagine del contesto locale, ricerca e mappatura di buone pratiche di innovazione (urbana, economica, turistica e sociale), ascolto di bisogni, aspettative, proposte e possibili traiettorie di sviluppo del Borgo del Forte Campus. Di seguito sono elencate le attività realizzate:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ricerca desk; - interviste con alcuni dei soggetti intercettati (portatori di conoscenze locali, istanze specifiche, rappresentanti di alcuni dei settori di intervento); - incontri con soggetti abilitatori di natura istituzionale e non, per raccogliere le loro eventuali attese e i sistemi di opportunità presenti. <p>I prodotti di questa prima fase di lavoro sono stati:</p> <ul style="list-style-type: none"> - mappatura delle energie sociali; - report di restituzione di quanto emerso, identificazione di temi strategici e di soggetti potenzialmente attivabili nelle attività successive; - prime relazioni e prime forme di ingaggio dei soggetti (locali e non) che si ritengono rilevanti per lo sviluppo complessivo del progetto di rifunzionalizzazione. <p>2. La seconda fase (in avvio) è dedicata alla co-progettazione e all'ingaggio, con l'obiettivo di porre le basi per la costruzione di una strategia di riattivazione per il Borgo del Forte Campus. Questa fase coinvolge sia gli attori emersi nella fase precedente sia soggetti provenienti da contesti territoriali esterni capaci di ispirare traiettorie di sviluppo per l'area oggetto dell'intervento. Le attività previste sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> - un incontro pubblico di presentazione del progetto, esplorazione degli spazi e confronto tra i vari stakeholder, che si svolgerà attraverso attività laboratoriali di community engagement; - un workshop residenziale finalizzato a individuare scenari di rigenerazione per l'area, a partire dalle principali questioni emerse durante le precedenti fasi di ascolto. <p>I prodotti di questa seconda fase saranno:</p> <ul style="list-style-type: none"> - incontro pubblico di presentazione e ingaggio delle comunità locali; - workshop residenziale <i>RE-SCAPE Borgo del Forte Campus</i> attraverso cui invitare giovani progettisti, locali e non, a immaginare - attraverso laboratori di co-progettazione con esperti - le funzioni future dello spazio; - ipotesi di programma funzionale e modello gestionale. <p>3. La terza fase prevede la diffusione degli esiti delle fasi precedenti, col fine di intercettare soggetti non ancora coinvolti, di condividere con gli stakeholder i risultati del proprio impegno di coinvolgimento e di informare e rendere partecipe la comunità locale – sulle aspirazioni, le aspettative, le traiettorie di sviluppo e le proposte progettuali emerse. Tale fase si esplica attraverso:</p> <ul style="list-style-type: none"> - il riuso temporaneo degli spazi, come prima occasione per entrare in contatto diretto con l'area e per evocare possibili usi dello spazio, compatibilmente con le condizioni della zona di intervento;
--	---

<p>Presenza di figure specifiche di gestione del processo (6)</p>	<p>Professionisti del team MDC esperti nel coordinamento delle attività di rigenerazione urbana. Progettisti esperti di processi partecipativi all'interno del team di Avanzi; professionisti esperti nella progettazione di modelli funzionali e gestionali coinvolti nella fase 2, all'interno del team Avanzi e non solo.</p>
<p>Quali tematiche sono state al centro del confronto</p>	<p>Criticità e opportunità del territorio, domande sociali delle comunità locali; domanda di attivazione locale, processi di condivisione e co-progettazione, proposte di nuove pratiche d'uso degli spazi urbani.</p>
<p>Sono state prese in considerazione delle alternative dell'iniziativa e a che fine</p>	<p>Nella fase preliminare di definizione della visione e della strategia dell'iniziativa complessiva di rigenerazione urbana, sono state individuate e valutate aree alternative sulle quali far atterrare il beneficio pubblico. La scelta di realizzare le funzioni pubbliche e di interesse pubblico nello scalo ferroviario ex FS è stata condivisa con gli stakeholder locali.</p>
<p>Quali criteri di sostenibilità sono stati presi in considerazione (7)</p>	<p>Sostenibilità Ambientale: bonifica ambientale delle aree, risoluzione del rischio idrogeologico; riordino urbanistico e paesaggistico; tutela e valorizzazione delle aree archeologiche e naturalistiche adiacenti; elevati standard ambientali per le nuove costruzioni e re-introduzione del verde;</p> <p>Sostenibilità sociale: abilitazione delle competenze e aspirazioni individuali e collettive, benessere della comunità e inclusione rispetto a usi e funzioni attraverso la creazione di spazi di socialità e spazi dedicati alla cultura e allo sport che siano accessibili a tutti; creazione di nuovi posti di lavoro sia in fase di sviluppo che a regime;</p> <p>Sostenibilità economica: valutazione dell'impatto economico indotto, diretto, indiretto e valore aggiunto.</p>
<p>Quali gli stakeholder con i quali ci si è confrontati</p>	<p>Rappresentanti di enti istituzionali locali, enti del terzo settore, associazioni di categoria, imprenditori locali, comitati e gruppi informali, cittadini attivi.</p>
<p>Che modalità (remoto, presenza, questionari, centri di informazione, ecc.) è stata utilizzata verso gli stakeholder</p>	<p>Interviste svolte tramite videocall (da remoto), incontri svolti in presenza.</p>

<p>Che tipo di strumenti (sito internet, brochure, ecc.) sono stati sviluppati verso gli stakeholder</p>	<p>Alla fase attuale non sono stati predisposti strumenti ad hoc per gli stakeholder ma è stato, al contrario, condiviso il materiale pubblico dell'intervento di rigenerazione urbano promosso da MDC.</p> <p>Per le successive fasi si intende, al contrario, realizzare una serie di strumenti di comunicazione "tagliati su misura" sui singoli momenti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - una casa digitale (social media o landing page) di riferimento per il percorso complessivo; - strumenti di storytelling (audio con podcasting e visual con foto e video); - produzione di materiale informativo relativamente alle attività promosse e all'operazione complessiva per la disseminazione e l'informazione pubblica.
<p>Indicare eventuali riferimenti normativi sui quali ci si è basati e/ o sono stati assunti alla base dello SE</p>	<p>/</p>
<p>Che modalità sono state utilizzate per la elaborazione della documentazione di confronto</p>	<p>/</p>
<p>Come sono stati analizzati ed utilizzati gli esiti del processo di S.E.</p>	<p>In seguito alla fase 1, le conoscenze implicite ed esplicite (informazioni, percezioni, esigenze, visioni) emerse dal confronto con i soggetti locali sono state valorizzate in qualità di "patrimonio di progetto" e hanno portato alla definizione di temi strategici per la rifunzionalizzazione del Borgo del Forte Campus. Le informazioni ricavate hanno permesso inoltre di allargare la platea di attori coinvolti. In seguito alla fase 2 si prevede di creare ipotesi di funzioni da insediare negli spazi oggetto dell'intervento. Il confronto con gli stakeholder è strutturato come un percorso di coinvolgimento incrementale finalizzato alla partecipazione e all'attuazione stessa del progetto.</p>
<p>Come sono stati documentati i risultati della consultazione</p>	<p>Report relativo alla fase 1, istruttorio e preparatorio rispetto allo sviluppo della fase 2, che si è nutrito della seguente documentazione: stesura delle interviste realizzate online e in presenza, testimonianze fotografiche, report di restituzione delle attività di coinvolgimento della comunità locale svolte.</p>
<p>Quali informazioni di supporto progettuale sono state acquisite dagli stakeholder</p>	<p>Sono state acquisite informazioni in relazione a: buone pratiche portate avanti sul territorio di riferimento (in ambito culturale, sociale, ambientale, sportivo); criticità a cui il progetto può rispondere; energie sociali presenti sul territorio che possono contribuire allo sviluppo del progetto e reti di collaborazione attive o attivabili. In fase di procedimento amministrativo di Variante al PUC e di Valutazione Ambientale Strategica i vari Enti coinvolti hanno acquisito la documentazione progettuale completa.</p>

In che modo sono state valutate le percezioni degli stakeholder	Le percezioni sono state valutate in relazione al contesto (secondo quanto emerso dall'analisi desk e dalla ricerca sul campo) e attraverso il confronto tra le visioni dei diversi soggetti intervistati, relative ai punti di forza e debolezza del territorio e alle possibili leve per il suo sviluppo.
In che tempi e modi sono stati gestiti eventuali reclami	Non è stato registrato nessun caso di reclamo.
Quali aggiornamenti sono stati forniti agli stakeholder sullo stato di avanzamento del processo	Gli stakeholder coinvolti nella fase 1 che hanno espresso la volontà di partecipare al percorso saranno informati, tramite contatto diretto, delle attività delle prossime fasi. Nelle fasi 2 e 3 saranno predisposti strumenti di comunicazione pubblica per accompagnare il processo e permettere l'aggiornamento costante degli stakeholder coinvolti.
Valutazione dell'esperienza in termini complessivi	L'esperienza, nella fase di ascolto e primo coinvolgimento portata avanti finora, ha permesso di intercettare un'ampia platea di attori e di mappare i soggetti rilevanti, unendo le loro prospettive in un indirizzo strategico. Il dialogo ha consentito l'emersione di temi prioritari che delineano linee relazionali e d'intervento che possono guidare le fasi successive e portare alla nascita di nuove collaborazioni in grado di accrescere l'impatto del progetto. L'esperienza si è composta finora di momenti puntuali che hanno tuttavia permesso alle informazioni importanti di filtrare; la fase conoscitiva ha fornito indicazioni per la progettazione complessiva.
Punti di forza dell'esperienza	Il contesto è stato valutato da una prospettiva esterna e quanto più possibile oggettiva, anche in virtù dell'estraneità dal contesto locale del soggetto incaricato del percorso che ha potuto muoversi forte di una certa distanza critica dal contesto e dalle dinamiche locali. La comunicazione è stata trasparente e i soggetti si sono rivelati disposti a collaborare e ad attivarsi. La partecipazione è stata ampia e ha suscitato interesse, permettendo di colmare anche eventuali gap informativi relativi al progetto di riqualificazione complessivamente promosso da MDC. L'indagine ha infine rilevato scarsa conflittualità rispetto all'intervento: al contrario, il progetto viene concepito come un'occasione di sviluppo per il territorio.
Punti di criticità dell'esperienza	La prima fase ha coinvolto gli stakeholder con incontri individuali o di piccoli gruppi; si prevede, nelle fasi successive, di implementare occasioni in cui i soggetti rilevanti possano confrontarsi tra loro e costruire occasioni di dialogo e apprendimento collettivo. L'ampia partecipazione e l'adozione del metodo "snowball" non elimina del tutto il rischio di esclusione di soggetti nascosti. Particolare attenzione dovrà essere prestata, d'ora in avanti, ai tempi di attuazione delle attività previste: ritardi eccessivi e fasi di <i>stand by</i> rischiano di "sfilacciare" il percorso di coinvolgimento ed indebolire le relazioni di dialogo e fiducia con gli stakeholder.



Borgo del Forte: ipotesi residenze e ricettivo (a cura di OneWorks)

Bibliografia

- AIS – Associazione Infrastrutture Sostenibili, Position Paper Il Cantiere Sostenibile;*
- Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti, CNDP - Commissione Nazionale Dibattito Pubblico;*
- Randstad, Randstad employer brand research;*
- GoodStart, Cos'è la comunicazione sociale;*
- Accountability, Il Manuale dello Stakeholder Engagement, 2005;*
- Decreto legislativo 7 marzo 2005, n. 82, Codice Amministrazione Digitale (CAD), 7 marzo 2005;*
- International Finance Corporation, World Bank, Stakeholder Engagement: a good practice handbook for Companies doing business in emerging markets, 2007;*
- A. Azara, La Teoria degli Stakeholder come origine per l'affermazione di un'Impresa nel settore dei Servizi Pubblici, Tesi di Laurea presso LUISS Guido Carli, 2009*
- Commissione Europea, Treaty on European Union, 2012;*
- T. Muzi Falconi, Comunicazione sociale: cosa è cambiato?, 25 novembre 2015;*
- Confronto pubblico Passante di Bologna, 2016;*
- DLgs 18 aprile 2016 n. 50, art 22 e art 23 comma 11 - Codice dei contratti pubblici che prevede un DPCM per la disciplina dei criteri per l'individuazione delle grandi opere infrastrutturali e di architettura di rilevanza sociale, 18 aprile 2016;*
- Luca Baiguini, La costruzione del consenso, 21 settembre 2016;*
- G. Carastro, Processi partecipativi e contesto sociale, 30 maggio 2017;*
- G. Di Gaspare, Il dibattito pubblico tra democrazia rappresentativa e democrazia partecipativa, 30 settembre 2017;*
- World Bank, ESS10: Stakeholder Engagement and Information Disclosure, 2018;*
- F. Lieve, G. del Bufalo, E. Reviglio, Boosting investment in social infrastructure in Europe, Op.europa.eu, 2018;*
- Osservatorio Nimby Forum, L'Era del Dissenso, 2018;*
- M. Santoro, Codice appalti e dibattito pubblico, critiche al dpcm dal CdS, 15 febbraio 2018;*
- DPCM 10 maggio 2018, n.76, Regolamento recante modalità di svolgimento, tipologie e soglie dimensionali delle opere sottoposte a dibattito pubblico, 10 maggio 2018;*
- S. Bosetti, Alberto D'Ercole, Silvio Landonio, Mario Nova, Claudia Maria Terzi, Gianni Verga, Il dibattito pubblico. Partecipazione diretta dei cittadini alle decisioni sulle grandi opere, giugno 2018;*
- S. Zunarelli, Il Dibattito Pubblico. Un nuovo strumento per prevenire i conflitti sulle grandi opere, giugno 2018, In "The Medi Telegraph Magazine";*
- Camera dei Deputati, Il regolamento sulle opere sottoposte a dibattito pubblico, 26 giugno 2018;*
- S. Marci, Senato della Repubblica, Una nuova forma di partecipazione: il dibattito pubblico sulle grandi opere infrastrutturali, agosto 2018;*
- V. Nuti, Grandi opere, in vigore le regole sul dibattito pubblico, 23 agosto 2018;*
- G. Serrao, Gli italiani e il fenomeno Nimby: lo stato dell'arte, 13 dicembre 2018;*
- F. Liguori, Silvia Tuccilli, Alessandro Di Martino, I contratti delle pubbliche amministrazioni tra pubblico e privato, 2019, Legal Research Groups di ELSA Italia*

- OECD, *Better Regulation Practices across the European Union*, OECD Publishing, Paris, 2019
- B. Fransen, *How To Make Sustainability An Everyday Part Of Your Business*, 15 settembre 2019;
- SNAM, *L'ascolto degli Stakeholder*, 2020;
- G. Pietrani Sgalla, *La comunicazione sociale: fare, fare bene e farlo sapere*, 29 gennaio 2020;
- L. Iannone, *Cos'è la sindrome NIMBY? Un capitolo inedito del conflitto ambientale*, 27 febbraio 2020;
- Laboratorio ref., *"Identità del no": la prospettiva del dibattito pubblico*, maggio 2020;
- A. Alù e A. Longo, *Cos'è il digital divide, nuova discriminazione sociale (e culturale)*, 13 marzo 2020;
- L. Baiguini, *Creare consenso attorno ad un progetto (e non contro un nemico)*, 7 maggio 2020;
- C. Mochi Sismondi, *Deroga al dibattito pubblico: così si riduce non la burocrazia, ma la democrazia*, 15 settembre 2020;
- S. Laporta e I. Catastini, *Progettare il domani. Riflessioni per un modello di dibattito pubblico*, ottobre 2020;
- Commissione Europea, *Better Regulation Guidelines*, 2021
- European Investment Bank, *Municipalities Survey 2020, The state of local infrastructure investment in Europe*, 2021;
- Future Health Index, *Un future resiliente. I leader della sanità guardano oltre la crisi*, 2021;
- Il dibattito pubblico: disciplina normativa e aspetti problematici*, 29 gennaio 2021;
- Regolamento recante modalità di svolgimento, tipologie e soglie dimensionali delle opere sottoposte a dibattito pubblico*, 9 febbraio 2021;
- NIMBY (Not In My Back Yard) fra dati, cause e possibili soluzioni*, 14 aprile 2021;
- DL 31 maggio 2021, n.77, art.46 comma 1, convertito con modificazioni, nella L. 29 luglio 2021, n.108, recante "Governance del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza e prime misure di rafforzamento delle strutture amministrative e di accelerazione e snellimento delle procedure", 31 maggio 2021;
- Commissione Nazionale per il Dibattito Pubblico, *Raccomandazione n. 1: Linee Guida sul dibattito pubblico*, 15 giugno 2021;
- Dibattito pubblico: Ecco le linee guida approvate*, 18 giugno 2021;
- F. Ressa, *Dibattito pubblico sulle grandi opere, le linee guida*, 24 giugno 2021;
- Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti, *Linee guida per la redazione del progetto di fattibilità tecnica ed economica da porre a base dell'affidamento di contratti pubblici di lavori del PNRR e del PNC*, 30 agosto 2021;
- L. Testoni, *La digitalizzazione della pubblica amministrazione: problematiche e prospettive*, settembre 2021;
- Commissione Nazionale per il Dibattito Pubblico, *Raccomandazione n. 2: Linee Guida sul procedimento abbreviato*, 7 settembre 2021,
- Attuazione del PNRR: cos'è il Progetto di Fattibilità Tecnico-Economica delle Opere pubbliche PFTE*, 8 settembre 2021;
- Dibattito pubblico: Pubblicate le linee guida n. 2*, 10 settembre 2021;
- F. Petrucci, *Opere PNRR e dibattito pubblico, la guida*, 10 settembre 2021;
- Decreto del Ministro delle Infrastrutture e della Mobilità sostenibili del 12 novembre 2021, n. 442 - *Soglie dimensionali per interventi ex art. 44, comma 1, del DL 31 marzo 2021, n.77, e per quelli finanziati in tutto o in parte con risorse PNRR e PNC*, 12 novembre 2021,
- A. Beloli, *Effetto NIMBY: quando le comunità insorgono contro opere e infrastrutture*, 6 dicembre 2021;
- V. Colao, *Siamo digitali. L'intervento del Ministro Colao sul Corriere della Sera*, 28 febbraio 2022;
- A. Di Martino e M. Mersini, *La prima volta del dibattito pubblico "all'italiana" per la realizzazione della diga foranea di Genova: luci ed ombre nell'utilizzo della strategia digitale*, 3 marzo 2022;
- Commissione Nazionale per il Dibattito Pubblico, *Raccomandazione n. 3: Ulteriori adempimenti relativi ad alcune fasi del Dibattito Pubblico*, 23 marzo 2022;
- Progetto fattibilità tecnico economica, elaborati*, 30 marzo 2022;
- B. Katz, *What Follows Infrastructure Spending?*, 28 luglio 2022;
- DL n.68, art 6 comma 1 lettera b e art 10 comma 4 convertito con modificazioni dalla L. 5 agosto 2022, n. 108 - *Disposizioni*

urgenti per la sicurezza e lo sviluppo delle infrastrutture, dei trasporti e della mobilità sostenibile, nonché in materia di grandi eventi e per la funzionalità del Ministero delle infrastrutture e della mobilità sostenibili, 5 agosto 2022;

M. Martens, Adozione del Bim e del Dibattito Pubblico per le Grandi Opere, 8 agosto 2022,

B. Hurley, Consumers driving impact integration, 15 settembre 2022;

M. K. Phillips, Eyes turn to listed infrastructure, ottobre 2022;

ISPI-McKinsey&Company Report, Digitalisation for Sustainable Infrastructure: The Road Ahead, 5 ottobre 2022;

Fourth G20 Finance Ministers and Central Bank Governors Meeting, 15 ottobre 2022

Scuola Capitale Sociale, ActionAid Italia, FONDACA - Fondazione per la cittadinanza attiva, Osservatorio Civico PNRR,

Argomenti 2000, International Association of Facilitators (IAF) Italia, AIP2 - Associazione Italiana per la partecipazione pubblica,

Cittadinanza attiva Aps, Tutelare il Dibattito Pubblico. Democrazia e partecipazione nella bozza di riforma del Codice Appalti, 5 dicembre 2022; convegno su piattaforma ZOOM

M. Di Prete, La Progettazione Partecipata, s.i.e., 25 gennaio 2023

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

Il presente Position Paper è stato realizzato con la collaborazione di tutte le persone di seguito elencate che hanno partecipato al Gruppo di Lavoro. Un particolare ringraziamento per l'ideazione e lo sviluppo di tutto il lavoro è dovuto, oltre che alla Coordinatrice Patrizia Vianello, a Silvia Ciraci, Marco Dall'Orso, Mauro Di Prete e Alfredo Martini.

COORDINAMENTO GENERALE

Patrizia Vianello | Ambiente spa

ADR-AEROPORTI DI ROMA

Rossella Bozzini

Veronica De Franchi

Lucia Toffanin

AMBIENTE SPA

Andrea Lucioni

Francesca Tamburini

Serena Pantera

AUTOSTRADE PER L'ITALIA SPA

Livia Corazziari

Rossella Degni

Paola Torsello

ENEL GREEN POWER SPA

Salvatore Cedrone

Georgia Scaffardi

ETS SRL

Federico Foria

Marco Terracciano

FERROVIE DELLO STATO ITALIANE SPA / RFI

Nicoletta Antonias

GHELLA SPA

Giovanna Bruni

Giulia Vernali

HARPACEAS SRL

Roberto Redaelli

ICMQ SPA

Silvia Ciraci

IMPRESA PIZZAROTTI & C. SPA

Alessandro Zurlo

I.R.I.D.E. SRL

Mauro Di Prete

LEITNER SPA

Matteo Del Negro

MARINA DEVELOPMENT CORPORATION SRL

Marco Dall'Orso

NET ENGINEERING SRL

Andrea Pilli

ONE TEAM SRL

Riccardo Perego

POLICREO SOCIETÀ' DI PROGETTAZIONE SRL

Elisa Bertuzzi

Luca Cattani

**POLITECNICA INGEGNERIA
ED ARCHITETTURA SOC. COOP.**

Maria Cristina Fregni
Marcello Mancone
Giovanna Roncuzzi

PRO ITER GROUP HOLDING SRL

Filippo Badalacco
Marie Pierre Palisse
Filomena Pomilio

SAC - SOCIETÀ AEROPORTO CATANIA SPA

Giancarlo Guarrera

SAIPEM SPA

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

SIREG GEOTECH SRL

Sonja Blanc

T.EN ITALY SOLUTIONS SPA

Laura D'Andrea

TECNE

Sara Frisiani

WEBUILD

Maura Mingarelli

**AIS - Associazione Infrastrutture
Sostenibili**

Giovanni Bozzo | Direttore
Alfredo Martini | Segretario Generale





*infrastrutturesostenibili.org
info@infrastrutturesostenibili.org*

SEGRETERIA OPERATIVA

c/o FAST - Piazzale Morandi 2 - 20121 - Milano
TEL. +39. 379. 21 99 693

SEDE LEGALE

Via Numa Pompilio 2 - 20123 - Milano