



REGIONE
MARCHE

Asse 3 – PROGRAMMAZIONE INTEGRATA E PARTECIPATA
Laboratorio di programmazione e progettazione partecipata sui
“Contratti di Fiume - Fiume Esino”



L.2. Seconda Giornata: Analisi e mappatura degli Stakeholders
Metodologie di Partecipazione in un CdF

Ancona 7 febbraio 2019



Via B. Ubaldi, Centro Dir. Prato 39 06024 Gubbio (PG)
Tel. +39 075 9222693

ecoazioni@ecoazioni.it www.ecoazioni.it

Arch. Massimo Bastiani

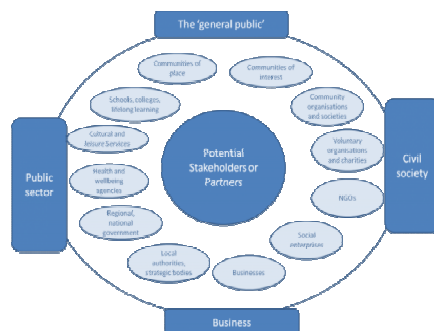
Arch. Virna Venerucci

Gli Stakeholders

**E' sufficiente dire che gli *stakeholders* sono i “portatori di interessi”
per rispondere a questa domanda?**

No, perché equivarrebbe a dire che siamo tutti *stakeholders* visto
che siamo tutti portatori di un qualche interesse.

E, quindi, sarebbe inutile utilizzare questo termine visto che
sarebbe esattamente un sinonimo della parola “tutti”.



2

Chi sono gli Stakeholders

Il termine stakeholder nei primi anni '50, si iniziò ad usare con un intenzionale gioco di parole **sul termine "stockholder"**, per indicare che, oltre a coloro che detenevano il capitale, esistevano anche parti che avevano una "posta in gioco" (stake) nel processo decisionale delle moderne imprese a capitale diffuso.

"lo stakeholder è quindi un individuo (o gruppo) che può influire o essere influenzato dal raggiungimento degli obiettivi dell'impresa/organizzazione/Istituzione"



Gli Stakeholders

La prima fase di coinvolgimento degli stakeholders, riguarda **l'acquisizione di informazioni sul contesto e sulla loro percezione dell'area tematica** da affrontare, rilevata attraverso una fase di stakeholders analysis-

Classificazione e mappatura degli STKs in relazione alla varietà delle loro caratteristiche.



Sviluppare gli obiettivi di una *policy* tenendo conto dei bisogni e degli interessi effettivamente espressi dalle diverse componenti del contesto sociale di riferimento

Rilevazione dei bisogni/interessi presenti nel contesto sociale

Le tecniche impiegate devono permettere:

Identificazione dei bisogni di *policy* e/o dell'impatto di ipotesi di *policy* sui bisogni/interessi dei diversi *stakeholders*

- Analisi della stampa
- Analisi dei *new media*
- Interviste strutturate ai diversi *stakeholders*
- *Focus Group* per gruppi di interesse
- *Survey DELPHI*

Identificazione degli *stakeholders*

- Analisi della stampa
- *Consultazioni e dei media*
- *Snow ball methodology*



5

Gli Stakeholders

Tecniche di rilevamento dei principali interessi presenti rispetto ai temi oggetto di decisioni.

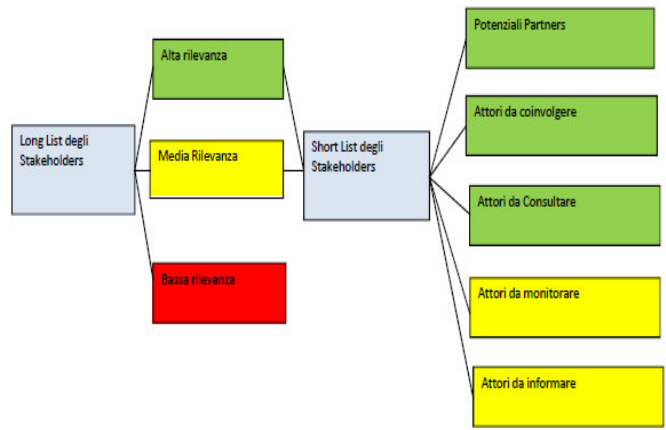
Individuazione degli stakeholder **essenziali (attori chiave)**,
gli stakeholder appetibili
 e gli **stakeholder deboli (o marginali)**
stakeholder potenziali

L'importanza di costruire un primo **panel di stakeholders**

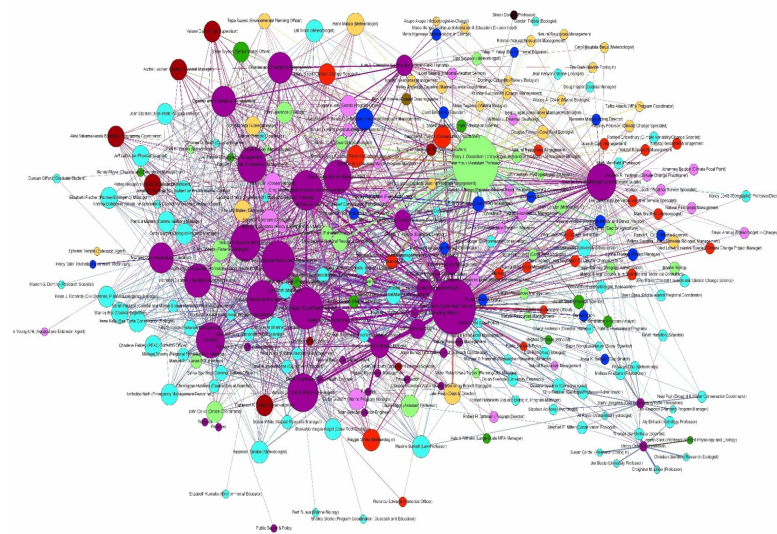


6

Cosa è la stakeholders analysis?



La scelta degli interlocutori – network Analysis



Evoluzione del ruolo degli Stakeholders



Chi sono gli stakeholders?

In concreto chi sono gli stakeholders?



La partecipazione nelle tre fasi di un Contratti di fiume

- Documento d'intenti e quadro conoscitivo → • Diagnostica partecipata
- Documento strategico → • Elaborazione di scenari
- Programma d'azione → • Fase progettuale di dettaglio



11

Diagnostica partecipata - Documento d'intenti e quadro conoscitivo

I principali strumenti di partecipazione

- Ascolto attivo
- Mappe di Comunità
- Analysis SWOT Partecipata
- Interviste strutturate a soggetti significativi ed esperti (Focus Group)
- Survey e questionari
- Analisi della stampa



12

Diagnostica partecipata - Documento d'intenti e quadro conoscitivo

Questa fase necessita di un processo partecipativo molto ampio, basato principalmente sull'ascolto attivo, sulla condivisione delle conoscenze storiche e sulle tradizioni della comunità locale.

Si raccolgono le testimonianze delle persone che da anni vivono il territorio e che ne sono la memoria



13



Diagnostica partecipata - Documento d'intenti e quadro conoscitivo

Le Mappe di Comunità



14




Diagnostica partecipata - Documento d'intenti e quadro conoscitivo

Le Mappe di Comunità


B. MAPPA DI COMUNITÀ

CONTINUTO DI Fiume del Natisone - Fiume Natisone - AZIENDA AGRICOLA ...

PORTO VIRO E TAGLIO DI PO - 1994



PORTO VIRO E TAGLIO DI PO - 2017





Legenda (esempio) 2014/15 FIORENTINO 1992/93 *Taglio di Po - 2017/18*

- 1 Confluenza Fiumi Torre e Natisone - Sasso Nudo
- 2 Vecchie discariche abusive
- 3 Spiaggia di Oles
- 4 Ponte di pregio
- 5 Ponte romano
- 6 Spiaggia fluviale
- 7 Discariche di rifiuti
- 8 Depuratore non funzionante
- 9 Centralina idroelettrica
- 10 Area di pregio tra le località Sangarano e Pargessano
- 11 Spiaggia fluviale
- 12 Spiaggia fluviale presso Mulino storico di pregio
- 13 ambiente di pregio - Fara
- 14 Fara in forca
- 15 Area di esondazione fluviale a Pulfero
- 16 Presenza della Trota marmorata (specie prioritaria Rete natura 2000)
- 17 Villaggio degli orsi - Stigazza

Durante la Swot Analysis, è stato costruita la mappa di comunità e successivamente elaborata attraverso il sistema di geolocalizzazione. Nella mappa abbiamo distinto di evidenziazione quelli che possono essere i punti di forza da valorizzare e quelli che invece rappresentano luoghi con criticità, su cui lavorare per migliorarne le qualità. In particolare si è evidenziato: i siti ritenuti vulnerabili o maggiormente esposti al rischio idrogeologico e idraulico; un problema (da un punto di vista ambientale paesaggistico, territoriale ...) evidenziate in rosso. Ed è un particolare valore (da un punto di vista ambientale paesaggistico, territoriale, o di particolare rilevanza dal punto di vista qualità dell'acqua, qualità dell'ecosistema fluviale, evidenziate in verde. Di seguito le sintesi dei luoghi e la localizzazione lungo l'area fluviale.







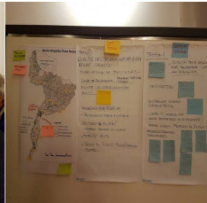
Diagnostica partecipata - Documento d'intenti e quadro conoscitivo

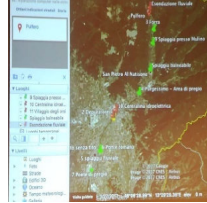

Interviste e questionari lettura della stampa




CONTINUTO DI Fiume del Natisone	
Questionario Informativo	
Nome e Cognome:	
Periodo di vita:	□ <20 anni □ 20 - 30 anni □ 30 - 45 anni □ 45 - 60 anni □ >60 anni
Comune di residenza:	
Professione:	
Ente/Azienda/Associazioni (Ente ... di appartenenza):	
Indirizzo Via, Mail:	

Tutte le interviste la presenza dell'acqua che ritenete prioritario affrontare con il CAI nel suo territorio		Assoluta	Moderata	Pluriennale
Qualità dell'acqua (colori, odore, sapore, pH, temperatura, ecc.)				
Rischio di inquinamento (attività industriali, agricole, civili, ecc.)				
Rischio di dissesto idraulico (crolli, frane, ecc.)				
Rischio di inondazione (pioggie intense, ecc.)				
Rischio di inquinamento (attività industriali, agricole, civili, ecc.)				
Rischio di dissesto idraulico (crolli, frane, ecc.)				
Rischio di inondazione (pioggie intense, ecc.)				
Rischio di inquinamento (attività industriali, agricole, civili, ecc.)				
Rischio di dissesto idraulico (crolli, frane, ecc.)				
Rischio di inondazione (pioggie intense, ecc.)				



Diagnostica partecipata - Documento d'intenti e quadro conoscitivo

Tavoli tematici



17

Diagnostica partecipata - Documento d'intenti e quadro conoscitivo

Swot Analysis



PUNTI DI FORZA

TEMA 1: PRODUTTIVITA' DEL SETTORE ITTICO LOCALE

Argomenti in evidenza:

- prodotti d'eccellenza
- alta professionalità operatori
- buona organizzazione fra soci e consorzi
- alto valore capitale naturale

Lista completa osservazioni:

- Prodotto d'eccellenza vivibile con riconoscimento dall'EU
- DOP
- I mercati del delta sono un'eccellenza
- Altissima qualità delle produzioni
- Alta qualità del prodotto
- Alta qualità del prodotto delle nostre lagune
- Possibilità di avere un prodotto d'eccellenza
- Servizi-fare degli operatori locali
- Discreta-buona efficienza dei produttori
- Buona organizzazione fra soci e consorzi
- Associazione degli operatori, cooperative, consorzi, organizzazione di produttori
- Alta professionalità degli operatori
- Ecosistema che permette una naturale diversificazione dell'attività di pesca in un settore diverso il turismo
- Qualità ambiente
- Valore del capitale naturale
- Buona qualità microbiologica e batterica (vedi ARPAV) delle acque, sono rare le sospensioni alla pesca e quasi sempre per microzoa e derivate da fenomeno localizzato
- Ambiente molto ospitale alle produzioni ittiche
- Vocazione dell'area deltaica per la molluschicoltura
- Acquacoltura lagunare

27



Fig. 14 Mappa "PUNTI DI FORZA" acqua e agricoltura.



18

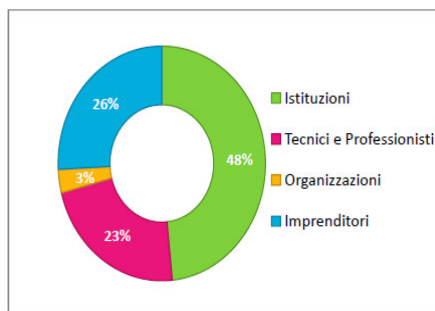
Diagnostica partecipata - Documento d'intenti e quadro conoscitivo

Monitorare il processo _ Gli Stakeholder nelle varie fasi

9. PARTECIPANTI ALLA SWOT PARTECIPATA

Al lavoro della Swot Analysis erano presenti 30 stakeholder significativi dei

ISTITUZIONE	
LIVELLO REGIONALE	
Regione Friuli - Altooncarato Ambiente ed energia	F
Comitato della gestione e piani di gestione della acqua	F
ASFA	L
LIVELLO LOCALE (Comuni ed altri Enti)	
Comune di TAPPANA	F
Comune di FOLTEFRO	F
Comune di SAN PIETRO AL NATISONE	F
Comune di CIVIDALE DEL FRIULI	F
Comune di PREBARACCO	F
Comune di MANZANO	F
Comune di SAN GIOVANNI AL NATISONE	F
Comune di CHIOPRIS VESICONE	F
ORGANIZZAZIONI, ASSOCIAZIONI E GRUPPI DI INTERESSE	
LIVELLO REGIONALE/LOCALE	
SAI - Gruppo di Cividale	F
ATTORI LOCALI ORGANIZZATI E NON ORGANIZZATI	
TECNICI/PROFESIONISTI/ATTORI PROFESSIONALI	
ARCH. ARDUINO CARONELLO	F
ARCH. VANIA ZAMB	F
ARCH. ANDREICO CHERICI	F
DOTT. RAFFAELLA TASSOTTI	F
DOTT. INCLICARDO LITTARDO pediatra-otolaringologo-pediatria	F
IGELIA MASSE studentessa americana (Sai C&E Natison)	F
SILVIA NAZZI avvocato	F
ASSOCIAZIONI TURISTICHE	
ASSOCIAZIONE BAB	F
VALLIMPIAZI	F
IMPRESI E ORGANISME	
IL VERDE (gruppo periti per anni)	F
IL GARDINO DEL CHOSTRO tennis diistica	F



19

Diagnostica partecipata - Documento d'intenti e quadro conoscitivo

Le tecniche : La SWOT ANALISYS partecipata

è un utile strumento di supporto alle scelte e risponde ad un'esigenza di razionalizzazione dei processi decisionali. E' una tecnica sviluppata più di 60 anni fa come supporto alla **definizione di strategie aziendali** in contesti caratterizzati da incertezza e forte competitività.

A partire dagli anni '80 è stata utilizzata come supporto alle scelte di intervento pubblico per **analizzare scenari alternativi di sviluppo**;

oggi l'uso di questa tecnica è stato esteso **alle diagnosi territoriali e alla valutazione dei programmi regionali**, i regolamenti comunitari ne richiedono l'utilizzo proprio per valutazione di piani e programmi.

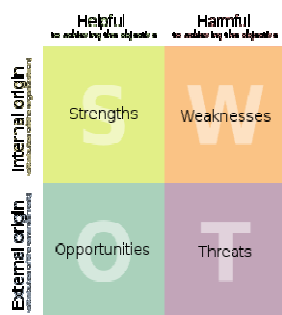


20

Diagnostica partecipata - Documento d'intenti e quadro conoscitivo

- La Swot nel suo modello integrale, prevede una matrice suddivisa in 4 quadranti: **punti di forza** (strenghts), **punti di debolezza** (weaknesses) propri del contesto di analisi; **opportunità** (opportunities) e **minacce** (threats) che derivano dal contesto esterno.

SWOT ANALYSIS



21

Diagnostica partecipata - Documento d'intenti e quadro conoscitivo

OST _ Open Space Tecnology



Tra le metodologie di avvio e di collegamento tra le diverse fasi di un processo partecipativo vi sono gli 'Open Space Tecnology (OST) ed i ConferencTown meetings, **che risultano particolarmente efficace quando è necessario coinvolgere numeri molto elevati di attori locali** (anche oltre mille persone) e di avere dei primi feedback in tempi brevi.



22

Diagnostica partecipata - Documento d'intenti e quadro conoscitivo

Town meeting

Il metodo *"electronic town meeting"* [e-TM] introdotto negli ultimi 30 anni, si distingue per l'uso di una combinazione di tecniche che consentono di **coniugare i vantaggi della discussione per piccoli gruppi, con quelli di un sondaggio rivolto ad un ampio pubblico. A Torino, lo Young Words Happening: ha riunito più di 2000 giovani con lo scopo di reintrodurre la loro voce come cittadini impegnati nelle scelte delle amministrazioni pubbliche,**



23

Diagnostica partecipata - Documento d'intenti e quadro conoscitivo

In Sintesi : questa fase del processo di costruzione del Contratto di Fiume è di particolare importanza poiché consente a tutti i soggetti interessati di poter segnalare, attraverso una vera e propria attività di **"diagnostica partecipativa"**, il **quadro di riferimento percepito, come base fondamentale sul quale approfondire lo scenario conoscitivo del territorio.**

L'allineamento delle conoscenze degli esperti locali e delle conoscenze tecniche, consente di **armonizzare i linguaggi come base per i passaggi successivi** di costruzione di uno scenario strategico e delle conseguenti azioni strutturali e non strutturali che comporranno il Programma d'Azione del Contratto di Fiume.



24

Metodologia trasversale alle varie fasi

Focus Groups

- Questa metodologia vede lavorare un gruppo di persone e viene utilizzata in un processo partecipativo di :

progettazione integrata/partecipata e può essere utilizzato in varie fasi del processo .



25

Focus Groups

è una tecnica di raccolta delle informazioni che coinvolge **più persone** contemporaneamente.

- I partecipanti al focus group vengono invitati a discutere tra loro **di un particolare argomento** o insieme di argomenti tra di essi collegati, quello o quelli che la ricerca ha interesse a «mettere a fuoco» e ad approfondire.
- L'assunto su cui il focus group si basa è che **nell'interazione diretta con altre persone sia più facile far emergere** ed esprimere in modo immediato e spontaneo non solo opinioni, ma anche sentimenti, motivazioni, riferimenti a valori, immagini di realtà e quant'altro potrebbe risultare più difficile da esternare in un colloquio individuale con un intervistatore



26

DOCUMENTO STRATEGICO – Costruzione di Scenari e Visioning

• Europea Awareness Scenario Workshop - EASW



27

DOCUMENTO STRATEGICO – Costruzione di Scenari e Visioning



EASW una metodologia Europea di partecipazione

- L'Unione Europea con la Direzione Generale XIII-D ha creato fin dal 1994 una rete di National Monitors, per fornire il suo appoggio ad azioni locali a livello europeo sul tema della sostenibilità. Gli EASW sono l'unica metodologia europea ad essere patrocinata dalla Commissione Europea
- Gli EASW nati da quest'esperienza, sperimentata inizialmente dai danesi del TNO sono già stati applicati con successo in centinaia di città europee ed applicati in diversi casi di CdF .
- E' una metodologia di partecipazione qualificata , si lavora con 30/40 persone selezionati.



28

DOCUMENTO STRATEGICO – Costruzione di Scenari e Visioning



**Cittadini ed
Associazioni**

**Tecnici ed
esperti**

Amministratori

**Imprese ed
ass. categoria**



29

DOCUMENTO STRATEGICO – Costruzione di Scenari e Visioning



**SI ELABORANO
VISIONI**

per definire scenari di sviluppo per il tema
affrontato al realizzarsi di determinate
condizioni

SI PROPONGONO IDEE

E contenuti che possano contribuire da
oggi alla realizzazione di tali scenari



30

DOCUMENTO STRATEGICO – Costruzione di Scenari e Visioning



Dall'EASW si traggono elementi importanti per:

Prima Parte - Visioning

Elaborazione di un Documento strategico che definisce lo *scenario*, riferito ad un orizzonte temporale di medio-lungo termine

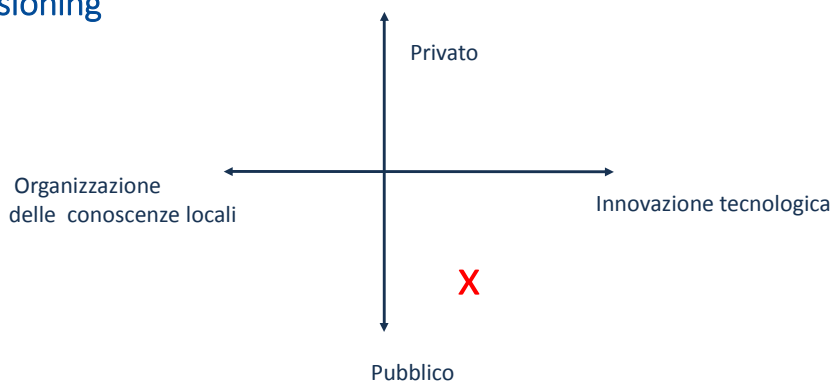
Seconda Parte – Lancio di Idee

Idee e proposte per il Programma d'Azione (PA) con un orizzonte temporale ben definito e limitato (indicativamente di tre anni)




31

DOCUMENTO STRATEGICO – Costruzione di Scenari e Visioning

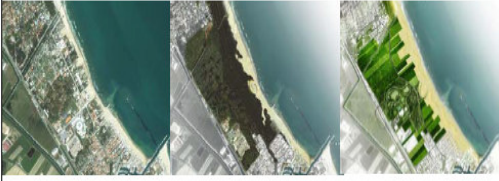


32

DOCUMENTO STRATEGICO – Costruzione di Scenari e Visioning

Partecipazione – Partecipare per aiutare a decidere 

Visioning e confronto con gli scenari di progetto



<p>Scenario 1 – la non trasformazione</p> <p>Cesenatico 2020: nell'area delle Colonie nord tutto è rimasto come era, non si sono trovati accordi, nessun intervento di recupero è stato attivato. Continua l'attività di alcune Colonie ma in un contesto di progressivo degrado.....</p>	<p>Scenario 2 – la rinaturalizzazione totale</p> <p>Cesenatico 2020: l'area delle Colonie è divenuto un enorme parco urbano sul mare, si è ricostruita la duna, si è operata una sottrazione progressiva dei volumi edificati e delle infrastrutture. Si è ricostruito un luogo unico in tutta la costa romagnola.....</p>	<p>Scenario 3 – Sviluppo e ambiente</p> <p>Cesenatico 2020: l'area delle Colonie ha trovato un equilibrio tra ambiti urbanizzati e ambiente naturale..... Città accessibile, Città verde, Città sport su sabbia, Città low energy.</p>
--	---	---

33

PROGRAMMA D'AZIONE – Fase progettuale di dettaglio

- Principali tecniche di progettazione strategica:
- **Project Cycle Management** e utilizzo del **Logical Framework** e **GOOP**



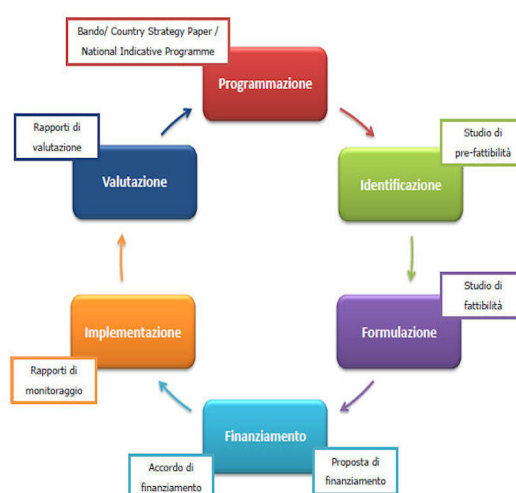
34

PROGRAMMA D'AZIONE – Fase progettuale di dettaglio

- Il PCM per fare progetti “migliori”
- ciò significa necessariamente porre attenzione, in fase di progettazione, ad alcuni aspetti che presenteremo qui di seguito in modo generale: **la pertinenza, la coerenza interna e la sostenibilità.**
- La qualità di un progetto, infatti, è determinata in modo rilevante dalle scelte che si fanno in fase di progettazione: a progetto iniziato, i margini per eventuali aggiustamenti sono sempre più esigui.



PROGRAMMA D'AZIONE – Fase progettuale di dettaglio



36



PROGRAMMA D'AZIONE — Fase progettuale di dettaglio

Il **PCM** prevede che il **progetto di massima venga elaborato nell'ambito di uno o più workshop GOPP di progettazione partecipativa, per permettere ai diversi attori chiave** del settore o del territorio interessato dalla progettazione di definire congiuntamente gli aspetti fondamentali dell'intervento.

"Analisi degli attori chiave"

Sulla base del nostro caso di studio "Immigrati e mondo del lavoro", la "matrice degli attori" potrebbe essere la seguente:

Attori chiave/ stakeholders	Contributo	Interesse aspettativa
Associazione degli immigrati	Informazioni sui problemi	Occupazione regolare
Imprese	Disponibilità ad assumere Conoscenza standard lavorativi	Manodopera qualificata
Comuni dell'area	Validazione innovazione Risorse economiche	Consenso
Centri di formazione professionale	Capacità didattiche Strutture (sale, laboratori, ecc.)	Accumulare altre connesse

37

PROGRAMMA D'AZIONE — Fase progettuale di dettaglio

Logical Framework

Il Quadro Logico è una matrice di progettazione, largamente usata nei programmi promossi dalla Commissione Europea e da altri organismi internazionali, molto utile per **definire in maniera chiara** i diversi elementi di un intervento progettuale e per **visualizzarli in modo efficace**, favorendo quindi anche una riflessione comune sul progetto.

La logica di intervento è articolata in **quattro livelli**, legati tra loro da un rapporto di causa-effetto in senso verticale, dal basso verso l'alto, secondo il quale le attività portano ai risultati, i risultati conducono al raggiungimento dello scopo del progetto e lo scopo contribuisce al raggiungimento degli obiettivi generali.

38

PROGRAMMA D'AZIONE – Fase progettuale di dettaglio

Logica dell'intervento	Identificatori verificabili	Fonti di verifica	Condizioni
Obiettivo generale	Identificatori relativi all'obiettivo generale	fonti di verifica dei relativi indicatori	n.d.
Obiettivo specifico	Identificatori relativi all'obiettivo specifico	fonti di verifica dei relativi indicatori	condizioni per raggiungere l'obiettivo generale
Risultati attesi	Identificatori relativi ai risultati attesi	fonti di verifica dei relativi indicatori	condizioni per raggiungere l'obiettivo specifico
Attività	Risorse	Costi	condizioni per raggiungere i risultati attesi
			precondizioni necessarie all'avvio dell'attività

Generale
Particolare

39



PROGRAMMA D'AZIONE – Fase progettuale di dettaglio

Enti coinvolti 20

Imprese coinvolte 43 (di cui 34 marchigiane)

Investimento 2 milioni di euro

INTERVENTI REALIZZATI

- Benefici per il territorio e l'impresa
- Prevenzione del rischio idrogeologico
- Monitoraggio delle piene e dello scalzamento dei ponti
- Consolidamento del Ponte di Scisciano
- Preparazione della pista ciclabile
- Rimboscimento e manutenzione degli argini
- Produzione di energia idroelettrica



40

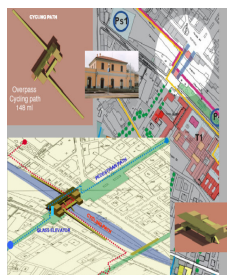


Negoziazione –

Le metodologie della negoziazione, rappresentano un vero e proprio strumento “tecnico” per la risoluzione dei conflitti.

La negoziazione è necessaria in particolare quando si assiste a interessi e posizioni diverse su di uno stesso argomento.

Va inoltre considerato che le comunità locali (o addirittura micro-locali) tendono facilmente a mobilitarsi contro progetti di interesse generale che percepiscono come una minaccia per i propri interessi o la propria identità. Il fenomeno è talmente diffuso che è stata inventata una specifica espressione per descriverlo: sindrome Nimby (“Not In My Back Yard” ossia “non nel mio giardino”, “non sotto casa mia”).



41

Negoziazione –

Sintesi sui **4 pilastri della negoziazione secondo** la Scuola americana

I quattro elementi da considerare nella negoziazione

sono:

1. **Interessi** → sono la “posta” in gioco che ci sta realmente a cuore
2. **Questioni** → sono l’oggetto esplicito della trattativa (es. soldi, terreni)
3. **Posizioni** → sono i comportamenti che le parti hanno deciso di tenere su ogni questione
4. **Parti** → sono i centri di interesse che prendono parte alla negoziazione



42

Negoziazione –

•SCHEDA per costruire la negoziazione

- 1a fase quali **sono le parti coinvolte** nel conflitto
- 2a fase quali sono le **principali questioni in gioco**: il conflitto
- 3a fase quali sono **gli interessi delle parti in gioco** , quale è il motivo
- 4a fase quali **sono le questioni più importanti** per ognuna delle parti
- 5a fase quali possono **essere le potenziali soluzioni** per ogni questione
- 6a fase quali sono le preferenze per ogni questione
- 7a fase negoziazione: un **“pacchetto” di opzioni accettabile per tutte le parti**



43

Il ruolo del Facilitatore

Il facilitatore è un individuo che consente ai gruppi e alle organizzazioni di lavorare in modo più efficace, di collaborare e di ottenere sinergie.

È una **'parte neutrale dei contenuti'** che, senza prendere parte o esprimere o sostenere un punto di vista durante la riunione; utilizza metodologie, strumenti e tecniche aperte e comprensive per realizzare il lavoro del gruppo "- Doyle



44



Asse 3 – PROGRAMMAZIONE INTEGRATA E
PARTECIPATA
Laboratorio di programmazione e progettazione
partecipata sui "Contratti di Fiume - Fiume Esino"

L.2. Seconda giornata: Analisi e mappatura degli
Stakeholders
Metodologie di Partecipazione in un CdF



Via B.Ubaldi, Centro Dir. Prato 39 06024 Gubbio (PG)
Tel. +39 075 9222693
ecoazioni@ecoazioni.it www.ecoazioni.it

Arch. Massimo Bastiani

Arch. Virna Venerucci

45