

**CONFLITTI AMBIENTALI
STRUMENTI ED ANALISI PER L'IMPRESA
ANALISI DI BENCHMARKING**

**Anno XII – n. 3
Novembre 2005**

RINGRAZIAMENTI

I Promotori dell'Environmental and Social Benchmarking Center ringraziano l'Ing. Roberto Fiandri e Monica Meloncelli di Confindustria Bergamo Unione degli Industriali della Provincia e tutte le imprese che hanno partecipato al Gruppo di Lavoro.

Il rapporto finale è stato elaborato da Carlo Cici (ccici@rgassociati.it) e Federica Ranghieri (franghieri@ranghieri.com).

INDICE

1. PREMESSA	3
2. IL RUOLO DEL CONSENSO NELLE POLITICHE DI SOSTENIBILITÀ	5
2.1 CARATTERISTICHE DELLA DECISIONE AMBIENTALE	5
2.2 IL RUOLO DEL PERCEPITO	6
3. I CONFLITTI AMBIENTALI	9
3.1 MOTIVAZIONI ED EFFETTI DEI CONFLITTI AMBIENTALI	9
3.2 LA CREAZIONE DEL CONSENSO E LA GESTIONE DEI CONFLITTI	13
4. STRATEGIE DI COSTRUZIONE DEL CONSENSO E DI GESTIONE DEI CONFLITTI	17
4.1 GLI ATTORI	17
4.2 STRUMENTI E TECNICHE DI COSTRUZIONE DEL CONSENSO E DI GESTIONE DEI CONFLITTI	21
4.2.1 <i>Informazione ed educazione</i>	21
4.2.2 <i>Informazione con retroazione</i>	23
4.2.3 <i>Consultazione</i>	25
4.2.4 <i>Concertazione</i>	26
4.2.5 <i>Risoluzione alternativa delle dispute</i>	26
5. IL PROCESSO DI BENCHMARKING	31
5.1 DEFINIZIONE DI BENCHMARKING	31
5.2 IL PROCESSO DI BENCHMARKING	33
5.3 L'ENVIRONMENTAL AND SOCIAL BENCHMARKING CENTER	35
6. IL PROGETTO CONFINDUSTRIA BERGAMO	37
6.1 GRUPPO DI LAVORO	37
6.2 IL METODO SEGUITO NELL'ANALISI DI BENCHMARKING	38
6.2.1 <i>Il Questionario distribuito e le risposte fornite</i>	38

7. GLI APPROCCI E LE SOLUZIONI PROPOSTE	43
7.1 IDENTIFICAZIONE DELLE PRIORITÀ DELL'ORGANIZZAZIONE E ANALISI DELLO SCENARIO	45
7.2 ANALISI DELLO STATO DEL CONFLITTO ATTUALE E POTENZIALE.	45
7.3 INDIVIDUAZIONE DELL'INFLUENZA DEGLI STAKEHOLDERS	48
7.4 IDENTIFICAZIONE DEGLI OBIETTIVI E DEGLI STRUMENTI DELLA COMUNICAZIONE	50
7.5 REDAZIONE DEL PIANO D'AZIONE	52
8. I RISULTATI DELLE DISCUSSIONI, DEL CONFRONTO E DELL'ANALISI DEL GRUPPO DI LAVORO	55
RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI	59

Prendi un fenomeno complesso, se possibile fluttuante, analizzalo in modo parziale e per un periodo limitato di tempo. Trai le conclusioni con linguaggio scientifico. Se possibile, il supporto di un modello informatico è assolutamente raccomandato.

Con il pretesto di essere interdisciplinare mescola convinzioni ideologiche con termini e concetti presi a prestito dalle più disparate dottrine scientifiche. Raggiungi conclusioni dogmatiche e catastrofiche e arricchiscile qua e là con qualche termine esotico.

Mescola le conclusioni e servi all'opinione pubblica

Paolo Schmidt di Friedberg – Una ricetta per l'apocalisse

1. PREMESSA

Informazione, formazione, comunicazione, partecipazione, negoziazione, mediazione, consensus bulding, conflict management, ecc. sono tutti strumenti che ricoprono sempre più un ruolo centrale nella definizione e implementazione delle politiche di sostenibilità e, più in generale, in tutte le politiche di sviluppo. Alla base di tale fenomeno c'è la crescente influenza degli interlocutori sociali, i cosiddetti *stakeholders*, nel condizionare i contenuti delle politiche sancendone l'accettabilità e quindi la stessa fattibilità. In altri termini, nonostante il funzionamento di un sistema di delega democratica che, attraverso libere elezioni, identifica rappresentanti a livello nazionale e locale, i cittadini, in particolar modo nelle questioni che afferiscono al tema dell'ambiente e della salute, desiderano sempre più partecipare alle decisioni che direttamente o indirettamente possono condizionare il loro futuro. Inoltre, la costante crescita del numero e tipologia dei soggetti che spontaneamente, in assenza di leader, si organizzano per intervenire in

modo più incisivo nel processo decisionale riduce, talvolta drasticamente, l'efficacia degli interventi di *lobbying* più idonei generalmente a influenzare le scelte di un numero limitato di *decision makers*.

Eludere tali aspetti rischia di mettere a repentaglio la realizzabilità di un piano o un progetto anche se tecnicamente ineccepibile. La cronaca quotidiana nazionale e locale è, infatti, densa di articoli che rendicontano la storia di conflitti ambientali relativi, ad esempio, alla costruzione di discariche, termovalorizzatori, autostrade, linee ad alta velocità, depuratori, aeroporti, ripetitori. Tali conflitti, dopo un periodo più o meno lungo di incubazione, generando ritardi nell'attuazione di un'opera, possono sfociare in referendum (specialmente a livello locale), approdare in aule di tribunali nazionali o internazionali o, addirittura, richiedere il diretto intervento del potere esecutivo.

In risposta a tale fenomeno, è possibile registrare una crescente attenzione del sistema produttivo e della pubblica amministrazione a comunicare i contenuti delle proprie politiche di sostenibilità talvolta definite in modo partecipato. Buona parte delle aziende operanti nel mondo industrializzato rendono disponibili in modo volontario rapporti e dichiarazioni ambientali, bilanci sociali, rapporti di sostenibilità. Gli enti locali hanno attivato Agende 21 Locali che attraverso processi partecipati e trasparenti giungono alla definizione di piani d'azione che mirano a declinare i grandi principi dello sviluppo sostenibile in interventi coerenti con le specificità dell'area. Inoltre, alcune amministrazioni hanno cominciato a predisporre bilanci partecipati nonché bilanci di mandato destinati a comunicare i risultati raggiunti nel corso della legislatura rispetto agli obiettivi annunciati in campagna elettorale.

Tali strumenti volontari si aggiungono a tutti quegli interventi previsti dalla normativa vigente in materia di valutazione di impatto ambientale, valutazione ambientale strategica, controllo integrato degli inquinanti, conferenza dei servizi, Convenzione di Aarhus, ecc. che a vario titolo prevedono obbligatoriamente attività di informazione, comunicazione e partecipazione.

2. IL RUOLO DEL CONSENSO NELLE POLITICHE DI SOSTENIBILITÀ

2.1 Caratteristiche della decisione ambientale

Le decisioni ambientali presentano alcuni aspetti che, se anche non totalmente esclusivi o tutti sempre presenti, nel loro insieme le caratterizzano. In particolare, ad esse si richiede di scegliere tra grandezze tra loro non omogenee (quali gli effetti sull'ambiente e sull'occupazione causati dalla costruzione e dal funzionamento di un nuovo impianto industriale), tra benefici e costi che si manifestano su diversa scala temporale e geografica e che non possono sempre essere distribuiti in modo equo tra la popolazione. Si tratta quindi di decisioni complesse, in quanto coinvolgono molte variabili tra loro interconnesse che generano un'infinita catena di retroazioni. Inoltre, l'area coinvolta varia a seconda dei casi, dalla locale alla planetaria, e non coincide necessariamente con una precisa unità politico-amministrativa.

Ma forse, quello che più conta è la condizione di incertezza che permea queste decisioni in quanto, in estrema sintesi, bilanciano probabilità contro incertezze e ammettono soluzioni multiple. Ben rappresenta tale fenomeno il caso dell'effetto serra, cioè il continuo aumento della produzione antropica di gas suscettibili di accrescere il "riscaldamento globale". Sull'argomento i pareri del mondo scientifico sono discordanti e l'unica certezza che abbiamo è che il clima è sempre cambiato e che quindi non è dimostrata una relazione tra l'attività dell'uomo e il mutamento del clima. Ciò ci porta a dover scegliere tra impegnare somme rilevanti per prevenire un più o meno probabile mutamento o, viceversa, aspettare e adattarsi nel caso in cui questo avvenisse realmente. E' un tipico esempio di decisione in condizione di incertezza: da un lato svantaggi sicuri e immediati (nel caso, riduzione del consumo di combustibili, per alcuni causa primaria dell'effetto serra), dall'altro vantaggi eventuali e futuri (nel caso, evitare un cambiamento climatico di cui non si conoscono le probabilità di accadimento, né le dimensioni, né le modalità).

In tale contesto, che mal si presta alla dicotomia *giusto/sbagliato*, la decisione ambientale, di fronte all'impossibilità di raggiungere una *trasparenza di contenuti*, in termini di validità assoluta, richiede una *trasparenza metodologica*. Cioè la possibilità degli interessati di

verificare che la decisione è stata raggiunta con il massimo possibile di impegno e di competenza. Da qui la necessità della partecipazione attiva del pubblico e di tutti gli interlocutori sociali al processo decisionale.

Preme precisare che attivare un processo decisionale partecipato non significa che l'amministratore locale rimette ogni decisione nelle mani dell'utente sgravandosi di ogni responsabilità e quindi lavandosene le mani. Sarebbe poco sensato che il medico si basasse esclusivamente sulle impressioni del paziente per stabilire la cura. La partecipazione si propone, invece, di aiutare gli amministratori, per quanto possibile, a decidere al meglio, non certo di sostituirli (Schmidt, 1994).

2.2 Il ruolo del percepito

La teoria convenzionale dell'azione razionale si basa sul presupposto che il decisore possa contare su dati oggettivi (con la disponibilità di criteri affidabili per valutare la convergenza delle rappresentazioni mentali con la realtà), abbia autonomia nella definizione degli obiettivi, che le sue azioni si integrino coerentemente con quelle di altri e, infine, che gli effetti negativi della sua azione non possano compromettere la sua sopravvivenza. "Diversamente, se si dovesse ammettere che non è in grado di rappresentarsi tutti i possibili stati delle cose, perché in numero troppo elevato o perché caratterizzati da un numero troppo elevato di parametri rispetto alle sue capacità elaborative, oppure che le rappresentazioni mentali o il criterio di controllo risentono della sua collocazione nel contesto, il soggetto si troverebbe in una situazione di indeterminazione cognitiva" (Reho, 2000). In altri termini, tale situazione potrebbe essere definita "complessa" e il soggetto dovrebbe concentrare il suo interesse non tanto sulla realtà esterna quanto sulle modalità con le quali si svolge il processo di conoscenza (Simon, 1982). Di conseguenza, poiché il soggetto si identifica con il proprio apparato cognitivo, sarà destinato a rimanere intrappolato in una situazione di autoreferenzialità e di stallo decisionale (Hoy, 1978). Inoltre, nei casi in cui la razionalità dei singoli soggetti non si integri con la funzione-obiettivo della collettività, verrebbe meno un altro principio delle scelte razionali che ipotizza il raggiungimento dell'ottimo collettivo per aggregazione dei comportamenti ottimizzati dei singoli operatori. Infine, nei casi in cui le scelte possono mettere a repentaglio la sua

sopravvivenza viene meno la possibilità di applicare il criterio della massimalizzazione, sul quale pure si fonda l'approccio convenzionale.

Pragmaticamente, a fronte di tali questioni, si sono affermate procedure empiriche volte a raggiungere posizioni non necessariamente ottimali ma quanto meno "soddisfacenti" (Simon, 1982), raggiungibili con risorse limitate, delegando alle istituzioni il compito di attivare meccanismi di integrazione sociale in grado di rendere il più possibile coerenti i comportamenti individuali rispetto ad una comune funzione obiettivo. Il rischio di scelte non reversibili, potenzialmente in grado di mettere a repentaglio la sopravvivenza dell'uomo, viene di fatto affrontato con pratiche sociali di apprendimento (prova/errore) e risposta, e attraverso il riconoscimento del principio di precauzione.

Più in generale, l'assunzione della non applicabilità della teoria convenzionale della decisione razionale e la conseguente affermazione della razionalità limitata erodono la possibilità di ricorrere alla *certezza* scientifica, rendendo indispensabile considerare le rappresentazioni mentali, e quindi le percezioni, degli attori che a vario titolo sono interessati da una decisione.

3. I CONFLITTI AMBIENTALI

3.1 Motivazioni ed effetti dei conflitti ambientali

I conflitti, in generale, sono caratterizzati da azioni osservabili che scaturiscono dall'incompatibilità di valori, obiettivi e interessi tra almeno due attori che competono su una risorsa o bene percepito come desiderabile. Più in particolare, l'esistenza di un conflitto richiede la manifestazione di un'incompatibilità attraverso un comportamento concreto di almeno un soggetto e, allo stesso tempo, di almeno un altro che gli attribuisca il motivo dell'impedimento alla sua volontà.

I conflitti ambientali sorgono in fase di definizione e/o approvazione di piani e programmi o, più frequentemente, riguardano la realizzazione di una nuova infrastruttura che determina un'iniqua distribuzione di benefici e danni sulle comunità locali. Spesso, il nuovo progetto crea benefici per un ampio numero di soggetti determinando svantaggi e costi per un numero ristretto di attori che solitamente vivono in prossimità dell'infrastruttura. Un caso rappresentativo è quello di un impianto di trattamento o smaltimento dei rifiuti. Tale progetto sarà utile e funzionale, se non indispensabile, per tutti i cittadini di un'intera provincia determinando disagi per le comunità locali che vivono nell'intorno dell'impianto. Queste subiranno un peggioramento della qualità della vita per effetto del traffico, delle emissioni in atmosfera ecc. nonché un deprezzamento del valore immobiliare delle loro abitazioni. Tali "iniquità" spesso diventano oggetto della dialettica politica, acuendo talvolta i toni del conflitto. In linea di principio, tutti sono concordi sulla necessità di trattare e smaltire i rifiuti. Ma in pratica, nessuno vuole l'impianto dietro casa sua. Da qui l'acronimo *nimby* (*not in my backyard*): non nel mio giardino ossia "realizzate pure il progetto, ma non vicino alla mia comunità".

Le cause dei conflitti ambientali possono essere le più diverse, ciononostante esse sono riconducibili a due categorie principali: presenza fisica del sistema di produzione e destino dei suoi rifiuti di lavorazione. Le questioni, i valori e le poste in gioco (le cosiddette *issues*) sono molto differenziate: salute, sicurezza, identità culturale, interessi economici, interessi artistici e culturali, paesaggio, qualità della vita, vocazione naturale del territorio, ecc. Molti di questi conflitti sono interpretabili in termini di competizione, in regime di scarsità, per beni a

carattere non monetario. Il sistema produttivo consuma i cosiddetti “beni liberi” (aria, acqua, paesaggio, ecc.). I cittadini, invece, attribuiscono a tali beni un’influenza importante, spesso essenziale, sulle loro condizioni di vita (Schmidt, 1992). Le cause sottese a tali conflitti possono essere le più diverse (Delli Priscoli, 2002):

- **conflitto di rapporto:** si fonda su una scarsa base informativa, differenze di personalità, preconcetti e stereotipi, generando un forte grado di emotività;
- **conflitto conoscitivo:** nasce dalla mancanza di informazioni di base, dalla discordanza o incompatibilità dei dati disponibili e delle procedure di elaborazione e valutazione delle informazioni raccolte;
- **conflitto di valori:** scaturisce da un disaccordo su obiettivi, priorità e desiderabilità di un’azione. Una società può convivere pacificamente con diversi sistemi di valori, ma quando un gruppo vuole forzare o modificare alcuni obiettivi e priorità di un altro gruppo si può innescare una disputa;
- **conflitti strutturali:** si tratta di quelle situazioni che in sé generano conflitti per effetto delle modalità con le quali sono state definite le regole, irragionevoli forzature dei tempi, privilegio di un gruppo rispetto ad altri, iniquo controllo delle risorse, limiti geografici e fisici;
- **conflitto d’interessi:** è causato da una iniqua distribuzione di risorse considerate prioritarie (denaro, risorse naturali, tempo, ecc.), aspetti procedurali (ad esempio le modalità di ricomposizione della disputa), aspetti psicologici (fiducia, rispetto, desiderio di partecipazione, ecc.)

Ne risultano molte tipologie di azioni di protesta: petizioni, referendum, blocchi stradali e ferroviari, scioperi, boicottaggi, ricorsi amministrativi, denunce penali, manifesti, dossier informativi, sabotaggi, ecc. Arielli e Scotto (2003) definiscono quattro diverse tipologie di azione conflittuale:

- **divergenza:** è un’azione che richiede la cooperazione tra più soggetti che invece si oppongono tendendo a obiettivi differenti. E’ il caso, ad esempio, di marito e moglie che vogliono andare in vacanza insieme ma uno al mare e l’altro in montagna;

- **concorrenza:** è un'azione diretta verso un obiettivo conteso in cui più attori concorrono per lo sfruttamento di una risorsa limitata. E' il caso, ad esempio, di due automobilisti alla ricerca di un parcheggio;
- **ostacolamento:** è l'azione diretta contro l'azione di un altro soggetto volta ad impedire all'altro il raggiungimento del suo obiettivo. Ad esempio, un'invasione può essere ostacolata bloccando le strade di accesso;
- **aggressione:** è un'azione diretta contro un soggetto e non contro la sua azione al fine di modificare lo stato e le caratteristiche del soggetto colpito.

Proprio l'incertezza, l'iniquità e la difficoltà di comparare i diversi aspetti di una decisione ambientale rendono questa un terreno fertile per la nascita di conflitti capaci di mobilitare spontaneamente gruppi di attori appartenenti a tutti i settori della collettività. Si tratta generalmente di conflitti *multistakeholders* comprendenti anche comitati spontanei costituiti da cittadini che, pur in assenza di un leader, trovano le motivazioni sufficienti per esprimere i loro interessi. Quest'ultima è una caratteristica estremamente rilevante che in parte distingue i conflitti ambientali. Infatti, proprio la spontaneità dei movimenti e dei comitati di cittadini, che si esprimono più attraverso portavoci che veri e propri rappresentanti, non consente facilmente di governare la disputa esclusivamente con azioni di *lobbying* poiché sarebbe impensabile esercitare pressioni su ogni singolo cittadino.

Gli effetti dei conflitti ambientali sono sintetizzati nella tabella che segue:

Tabella 1 - Esiti finali di 504 conflitti ambientali relativi a iniziative industriali nei paesi industrializzati (attività esistenti, ampliamenti e nuovi progetti)

Chiusura o riduzioni di potenzialità degli impianti	36	7,1%
Ritardi nei programmi	209	41,5%
Modifiche ai programmi o al progetto	99	19,6 %
Blocco del progetto	47	9,3%
Rinvii del progetto	16	3,2%
Cambiamenti di ubicazione	47	9,4%
Nessun effetto quantificabile	0	0%
In totale, tenendo conto degli effetti che hanno preceduto l'esito finale, si sono avuti:		
Casi di chiusura o riduzione di potenzialità	48	
Casi di ritardi nei programmi	332	
Casi di modifiche ai programmi o al progetto	108	
Casi di blocco del progetto	93	
Casi di abbandono del progetto	50	
Casi di rinvio del progetto	17	
Casi di cambiamento di ubicazione	47	
Ne risulta che:		
<ul style="list-style-type: none"> • Nel 100% dei casi il conflitto ha determinato effetti negativi sul conto economico delle imprese • Nel 55,4% dei casi i progetti e le attività hanno subito sostanziali modifiche • Nel 19,3 dei casi si è dovuto rinunciare ai progetti o alle attività 		

Fonte: Schmidt, 1992

E' bene precisare che la scintilla di un conflitto può essere accesa anche dall'attività di comunicazione dei risultati di un processo decisionale gestito da un numero ristretto di persone che condividono un interesse di fondo nell'iniziativa. Si tratta di approccio noto anche come *Dad* (*Decide – announce – defend*) cioè di un processo che prevede innanzitutto la decisione che, poi, verrà annunciata e difesa. Tale attività di comunicazione, in altri termini, rischia di acuire lo stato del conflitto e dimostra la necessità di selezionare gli strumenti più idonei a seconda delle specificità del conflitto.

3.2 La creazione del consenso e la gestione dei conflitti

Generalmente, con il termine di negoziazione si fa riferimento a un gioco a somma zero per il quale la vincita di un soggetto è uguale alla perdita dell'altro. Nella figura che segue, la diagonale che unisce i due assi cartesiani rappresenta la combinazione di distribuzione di vincite e perdite di A e B.

Un attore razionale e quindi orientato a massimizzare i suoi vantaggi prima di concludere un processo negoziale dovrebbe individuare qual è il miglior risultato che può ottenere attraverso un'azione unilaterale come, ad esempio, una causa legale. A tal fine, dovrà essere calcolato il cosiddetto valore atteso, cioè, il vantaggio ottenibile moltiplicato per la probabilità di ottenerlo.

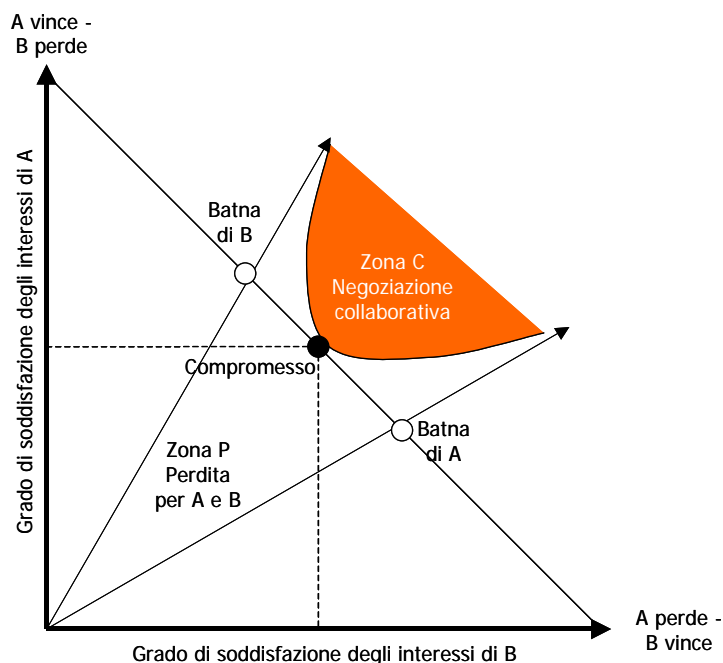
Tale valore rappresenterà la *Best Alternative To a Negotiated Agreement* (Batna) o, in altri termini, la soglia minima che le parti sono disposte ad accettare nell'ambito del negoziato.

Il punto di compromesso rappresenta la soluzione negoziale in cui i due soggetti condividono in parti uguali vincite e perdite. Al di sotto di tale diagonale, l'accordo delle parti prevede una perdita sia per A che per B rispetto alla soluzione di compromesso.

La realtà è differente e, in particolare, è possibile muoversi al di sopra della diagonale nella zona C, che rappresenta le soluzioni di "negoziazione cooperativa" in cui i vantaggi di A e B sono superiori al punto di compromesso. Identificare punti della zona C significa "ingrandire la torta da spartire" attraverso la creazione di opzioni che spesso nessuna delle parti aveva immaginato prima di iniziare la negoziazione. Questo è il compito della partecipazione e della mediazione in grado di focalizzare l'attenzione delle parti sugli "interessi" e superando le "posizioni". Gli interessi sono ciò che le parti vogliono raggiungere. Le posizioni sono ciò che le parti dichiarano di voler ottenere sulla base di determinati interessi. E' il caso, ad esempio, di una mamma che divide in due un'arancia che è diventata causa di conflitto tra le due sue bambine. In tal modo viene scelta la strada del compromesso tra le parti. Però, sebbene la vincita e la perdita tra i due attori in gioco si equivalga, le due bambine continuano a piangere e, sedendosi lontano una dall'altra, la prima, toglie la buccia dell'arancia e ne mangia la polpa mentre la seconda butta via la polpa e ne tiene la buccia per farne dei canditi. Una soluzione collaborativa, una volta identificati i due diversi interessi, avrebbe optato per dare ad una

bambina tutta la polpa e all'altra la buccia, massimizzando la soddisfazione di entrambe.

Figura 1 - Strategie di gestione della disputa tra due soggetti A e B



Fonte: Cici, in Cici, Ranghieri, 2004

Concentrare l'attenzione sugli interessi anziché sulle posizioni, richiede, pertanto, l'attivazione di efficaci canali di comunicazione che permettano di esplicitare i reali interessi tra le parti. La conoscenza degli interessi è condizione imprescindibile per identificare soluzioni i cui vantaggi per le parti siano superiori al punto di compromesso.

La partecipazione e la costruzione del consenso (*consensus building*) sono processi volti a raggiungere soluzioni condivise, attraverso azioni atte a far convergere, in modo possibilmente unanime, gli interessi di diversi *stakeholders*. Tutti gli attori coinvolti hanno al tempo stesso il diritto di far valere i propri interessi e la responsabilità di proporre soluzioni in grado di soddisfare le aspettative degli altri soggetti. Naturalmente, si tratta di processi volontari in cui alcuni *stakeholders* possono considerare più vantaggioso starne fuori. Nelle situazioni in cui tra le parti esista una generale convergenza di interessi o un rapporto fiducia, gli interventi di costruzione del consenso possono essere limitati

ad azioni di informazione e comunicazione finalizzati a mantenere un clima non conflittuale tra gli *stakeholders*.

Laddove, invece, la disputa sia già manifesta, le strategie di gestione del conflitto (*conflict management*) hanno l'obiettivo di aiutare le parti a ricomporre la disputa in corso. In questo contesto si inserisce anche l'*Alternative Dispute Resolution* (Adr) in cui le parti interessate giungono ad un accordo liberamente sottoscritto attraverso un processo negoziale volontario e informale, e quindi al di fuori di procedure di carattere giuridico – legale (Ires, 1994).

Alcuni principi di fondo, che naturalmente richiedono adattamenti a seconda delle specificità della situazione, regolano il funzionamento sia dei processi di costruzione del consenso sia di gestione del conflitto (Cormick G. *et al.*, 1996):

- **orientamento agli obiettivi:** le parti devono trovare una convenienza e un interesse a partecipare al processo;
- **apertura:** al fine di raggiungere un accordo tra le parti, spesso è necessario identificare e considerare un ampio ventaglio di alternative, possibilmente generate dalle parti coinvolte nel processo;
- **inclusività** e non esclusività: tutti gli *stakeholders* con interessi significativi nella questione devono essere coinvolti;
- **partecipazione volontaria:** le parti intervengono indipendentemente da obblighi amministrativi o di legge;
- **self-design:** il processo viene progettato e articolato dalle parti sulla base delle rispettive esigenze;
- **flessibilità:** le parti possono convenire nell'adattare il percorso identificato in risposta a nuovi fatti intervenuti nel corso del processo;
- **uguali opportunità:** tutti gli stakeholders devono avere uguale accesso alle informazioni rilevanti e di partecipare realmente al processo;
- **rispetto per i diversi interessi:** le parti devono essere disponibili a comprendere e accettare i diversi valori, interessi e conoscenze degli altri;
- **reporting:** tutti i partecipanti devono essere tempestivamente aggiornati su tutte le iniziative e decisioni assunte nel corso del suo processo;

- **temporalmente limitato:** devono essere stabiliti esplicitamente i tempi a disposizione delle parti per raggiungere un accordo. Non sarebbe credibile una disponibilità al dialogo infinita perché creerebbe le condizioni per rendere il processo inefficace e inefficiente;
- **realizzabilità:** le parti devono realizzare quanto convenuto e attivare interventi di monitoraggio in grado di verificare la corretta implementazione dell'accordo.

Il raggiungimento di una soluzione soddisfacente tra le parti richiede, in generale, una combinazione equilibrata tra tre categorie di interessi: materiali (denaro, tempo, risorse, beni), procedurali (comportamenti e modalità e percorsi per raggiungere accordi consensuali), relazionali e psicologici.

Al di là dei punti di convergenza tra partecipazione e *Alternative Dispute Resolution*, tra i due strumenti esistono rilevanti differenze che, sebbene non possano essere approfondite in questa sede, devono essere quantomeno accennate per non indurre confusione. I processi partecipati, nati negli anni '70-'80, sono finalizzati prioritariamente a coinvolgere gli *stakeholders* nel processo decisionale, a identificare soluzioni creative e ad avvicinare i cittadini alla pubblica amministrazione. L'*Alternative Dispute Resolution*, pur riconoscendo tali valori, si è affermata per la sua capacità di ricomporre le dispute in modo efficace, in poco tempo e a basso costo.

4. STRATEGIE DI COSTRUZIONE DEL CONSENSO E DI GESTIONE DEI CONFLITTI

4.1 *Gli attori*

Per prevenire l'insorgenza dei conflitti, o per gestirli, sono disponibili una grande quantità di strumenti di informazione, comunicazione, consultazione, concertazione, negoziazione ecc. Il problema è capire come selezionare gli strumenti più opportuni in grado di prevenire un conflitto o ricomporre una disputa in corso in modo efficace (nel senso di riuscire a centrare l'obiettivo) ed efficiente (cioè, ad esempio, con la minimizzazione dell'impiego di risorse umane, economiche, temporali). I processi comunicativi a disposizione del pubblico e del privato per prevenire o gestire un conflitto ambientale sono variegati, alcuni preziosi riferimenti vengono dalla lista che segue:

- l'*informazione* comprende un'infinità di strumenti verbali, documentali, figurativi, multimediali, ecc. finalizzati a trasferire un messaggio da una *fonte* a un *destinatario*. Si tratta, molto probabilmente, degli strumenti più usati attualmente dal pubblico e dal privato e comprendono a titolo di esempio: depliant, brochure, newsletter, riviste, comunicati stampa, ecc.;
- gli interventi di *educazione*, qui intesa in senso lato, sono invece attività informative destinate ad elevare il livello delle conoscenze degli *stakeholders* anche attraverso attività di reportistica sociale, ambientale e di sostenibilità;
- l'*informazione con retroazione* prevede la raccolta di un *feedback* dei destinatari del messaggio al fine di perfezionare la comunicazione tra le parti. I commenti e i suggerimenti raccolti sono utilizzati per migliorare politiche, piani e programmi;
- le attività di *consultazione* realizzate attraverso incontri, sondaggi e inchieste promuovono l'interazione delle parti per valutare le reazioni e le opinioni al fine di identificare le modalità di rendere accettabile un progetto;
- la *concertazione* è uno strumento finalizzato alla ricerca di soluzioni consensuali attraverso dibattiti e gruppi di lavoro;
- la *negoziazione*, per giungere a una soluzione condivisa, prevede l'attivazione di un processo di massima partecipazione tra le parti che insieme stabiliscono regole, modalità operative per giungere alla

decisione. La mediazione è un processo negoziale assistito da una terza parte indipendente.

Le specificità della situazione guidano la scelta dello strumento da adottare. Nella tabella che segue, a titolo di esempio, viene riportata una modalità di valutazione delle diverse tecniche di partecipazione pubblica.

Tabella 2 - Valutazione di meccanismi di partecipazione pubblica

<i>Tipo di meccanismo di coinvolgime nto</i>	<i>Valutazione</i>				
	<i>Obiettivo Ampie zza</i>	<i>Specifi cità</i>	<i>Grado di comunic azione a due vie</i>	<i>Livell o di attivit à richie sto</i>	<i>Temp o richie sto</i>
Contatti locali informali	Basso	Alto	Alto	Medio	Medio
Mass media	Alto	Basso	Basso	Basso	Basso
Pubblicazio ni	Alto	Medio	Basso	Basso	Medio
Indagini, questionari	Medio	Alto	Basso	Medio	Medio
Workshop	Basso	Alto	Alto	Alto	Alto
Comitati consultivi	Basso	Alto	Alto	Alto	Alto
Udienze pubbliche	Medio	Basso	Medio	Medio	Medio
Incontri pubblici	Medio	Basso	Medio	Medio	Medio
Inchieste pubbliche	Alto	Basso	Basso	Alto	Alto
Task forces	Basso	Alto	Alto	Alto	Alto
Esperienze di simulazione	Basso	Alto	Alto	Alto	Alto

Fonte: Lanzavecchia, 1982

Tutti gli interventi di costruzione del consenso richiedono preliminarmente l'identificazione dei portatori di interessi o *stakeholders* che a vario titolo rappresentano il “pubblico” al quale si ritiene necessario rivolgersi. Premesso che ogni caso richiede la specifica identificazione degli *stakeholders* di riferimento, di seguito è riportato un esempio di classificazione dei potenziali interlocutori sociali:

- **le comunità locali** costituite dalla popolazione residente nei pressi dell'area che dovrà, ad esempio, accogliere un nuovo impianto. In alcuni casi, le comunità locali si organizzano in veri e propri “comitati di cittadini” per rendere più efficace l'azione di contrasto nei confronti di un progetto, identificando uno più rappresentanti che hanno una funzione di portavoce del gruppo;
- **l'amministrazione centrale, enti locali ed enti di controllo** possono giocare diversi ruoli che vanno dal proponente della realizzazione di un'opera al soggetto autorizzatore, nei casi in cui l'amministrazione debba esprimere un parere o una valutazione circa la fattibilità di un progetto, oppure al rappresentante delle aspettative e dei bisogni dei cittadini che l'amministrazione rappresenta;
- **le organizzazioni non governative (ONG)** sono le associazioni ambientaliste, culturali, sportive ecc. che spesso rappresentano un importante movimento di opinione. Ciò premesso, non è corretto considerare i gruppi ambientalisti come interlocutore privilegiato sulle tematiche di sostenibilità poiché essi rappresentano prioritariamente i loro iscritti e non gli interessi ambientali di tutti gli altri *stakeholders*;
- **i mass media** giocano un ruolo fondamentale nella costruzione delle opinioni di tutti gli altri *stakeholders* poiché molti di questi maturano una loro posizione anche sulla base delle informazioni trasmesse dalla televisione, dalla radio o dai giornali;
- **tecnici** e quindi università, centri di ricerca, ordini professionali, associazioni tecnico-scientifiche possono essere direttamente o indirettamente coinvolte nei processi decisionali anche con il ruolo di soggetti indipendenti, per esprimere opinioni e pareri circa la fattibilità tecnica di un progetto;
- **sistema economico** e quindi imprese, concorrenti, consumatori, clienti e fornitori (e quindi anche banche, investitori e assicurazioni),

nonché naturalmente tutte le loro associazioni, possono giocare il ruolo dei “proponenti” o esprimere opinioni ed esercitare pressioni circa l’utilità e la funzionalità dell’intervento previsto;

- **lavoratori e sindacati** che rappresentano prevalentemente le istanze occupazionali, e più in generale, sociali connesse alla realizzazione o il funzionamento di un’opera o di un piano.

Nei processi partecipati non è sempre realizzabile il coinvolgimento di “tutti” gli attori, pertanto il suddetto principio di inclusività può essere realizzato indicativamente in due modi diversi (Bobbio, 2001):

- l’universo dei cittadini viene sostituito da un campione statisticamente rappresentativo della popolazione interessata ad uno specifico argomento (*issue*). I cittadini coinvolti nella discussione possono naturalmente consultare tecnici ed esperti di settore;
- l’arena in cui verrà presa la decisione deve vedere assicurata la presenza di tutti i punti di vista o gli interessi rilevanti sul tema in questione. La dialettica si svolge tra *stakeholders* indipendentemente dal peso numerico che essi hanno effettivamente nella popolazione di riferimento.

“Il comportamento degli attori politici di fronte a processi partecipativi di questo genere può assumere tre modalità diverse. La prima, che configura un atteggiamento di *sostegno e presidio*, comporta una radicale ridefinizione del ruolo dell’attore politico. Egli non si presenta più come decisore in forma diretta (o *policymaker*), ma piuttosto come regista, arbitro e promotore di processi che sono affidati all’interazione dei destinatari della decisione (o *policytakers*). L’attore politico attua una delega a favore degli *stakeholders*, ma non si spoglia integralmente delle sue prerogative, anzi le riconosce a livello più alto in quanto promotore, garante e difensore del processo. Il secondo possibile atteggiamento è invece di *competizione*: l’attore politico percepisce il processo partecipativo come una minaccia al proprio ruolo consolidato e tenta di attaccarlo assumendo un comportamento antagonista. Vi è infine la terza possibilità, quella dell’*interferenza*: l’attore politico tende ad ignorare il processo partecipativo che considera come un esercizio accademico e sostanzialmente ininfluenza, e si adopera per trovare soluzioni secondo altre logiche che gli sono proprie e che considera assai più realistiche e efficaci ed in questo modo tende a creare continue interferenze al processo deliberativo” (Bobbio, 2001).

4.2 Strumenti e tecniche di costruzione del consenso e di gestione dei conflitti

4.2.1 Informazione ed educazione

Gli strumenti di informazione ed educazione comprendono tutti quegli interventi di comunicazione unidirezionale che pertanto non richiedono prioritariamente la possibilità dei destinatari del messaggio di far pervenire un feed-back alla fonte. Di seguito sono riportate alcune tecniche più utilizzate:

- **materiale stampato:** brochure, schede descrittive, newsletter, ecc. Sono tutti strumenti utili per raggiungere un ampio target, allo stesso tempo però non sono in grado di illustrare concetti complessi né di garantire che il materiale sia realmente letto. E' buona prassi rendere attraenti da un punto di vista grafico le informazioni e redigere tali documenti in accordo al cosiddetto approccio KISS (Keep It Short and Simple). E' possibile includere un modulo di commento postale prepagato per favorire la comunicazione. Talvolta può essere conveniente distribuire tale materiale attraverso le bollette al fine di risparmiare le spese postali anche se tale soluzione può creare disorientamento per l'identità del mittente;
- **centri di informazione** presso biblioteche, scuole, municipi e, più in generale, uffici pubblici presso i quali fornire informazioni su uno specifico progetto. E' uno strumento che non richiede importanti investimenti ma, al tempo stesso, non sono sempre in grado di attrarre numeri consistenti di cittadini. Tali interventi richiedono un'attività di sensibilizzazione del personale impiegato in modo da assicurarsi che il materiale in distribuzione sia organizzato e che vengano regolarmente registrati gli accessi;
- **rapporti tecnici:** si tratta di tutti quei documenti che illustrano le motivazioni sottese ad una particolare scelta. Un linguaggio tecnico o la presenza eccessiva di dettagli possono essere elementi sufficienti a scoraggiare la lettura dei testi per ampia parte delle parti interessate. E' consigliabile affidare la redazione di tali rapporti a terze parti indipendenti in particolare nei casi in cui ci sia una disputa in corso;
- **annunci pubblicitari e inserti sui giornali:** spesso sono azioni previste obbligatoriamente dalla legge come, ad esempio, nelle procedure di valutazione di impatto ambientale. Per raggiungere il

target identificato spesso è indispensabile selezionare le pagine e i giorni più opportuni in cui far apparire l'annuncio o l'insero in accordo alle specificità dei destinatari del messaggio. Si tratta di strumenti piuttosto costosi e che consentono di distribuire una quantità di informazioni piuttosto limitata;

- **conferenze stampa:** i destinatari diretti sono i mass media anche se generalmente dai giornali viene dato uno spazio limitato alle conferenze stampa. Vengono utilizzate prioritariamente per annunciare il raggiungimento di un risultato. Richiedono ottimi rapporti con i giornalisti;
- **programmi televisivi:** possono raggiungere aree geografiche lontane e intercettare l'interesse di un ampio pubblico a fronte, però, di alti costi e della difficoltà di misurare l'impatto della trasmissione sull'opinione pubblica;
- **siti web** che contengano informazioni sul progetto, annunci e documentazione sia divulgativa che tecnico-scientifica. E' uno strumento che consente, a costi contenuti, di raggiungere un'ampia porzione della popolazione fornendo un'enorme quantità di informazioni. Il sito deve essere sempre aggiornato e progettato in modo da favorire la navigabilità. Sebbene il web sia uno strumento sempre più diffuso, non consente ancora di raggiungere molti target in quanto è utilizzato prevalentemente da persone giovani o soggetti con scolarità medio-alta;
- **convegni e seminari** in cui viene dibattuto il tema oggetto dell'interesse degli *stakeholders* e i principali risultati del lavoro sono oggetto di pubblicazione sui media. E' importante che l'intervento accolga le posizioni di tutti gli *stakeholders* onde evitare che venga interpretato esclusivamente come uno strumento unilaterale di pressione innalzando il livello di sospetto e compromettendo la reputazione di chi lo organizza;
- **corsi di aggiornamento professionale** generalmente destinati a tecnici che possono avere la funzione di "ripetitori" credibili e autorevoli nelle rispettive comunità di appartenenza;
- **giochi di simulazione** delle decisioni prese nell'ambito del progetto al fine di istruire e addestrare i tecnici delle amministrazioni, competenti del processo autorizzativo, in modo che siano preparati a fronteggiare eventuali situazioni di conflitto.

4.2.2 Informazione con retroazione

Gli strumenti di informazione con retroazione consentono l'attivazione di un dialogo consentendo alla fonte di perfezionare il messaggio sulla base dei feed-back dei destinatari. Di seguito sono riportate alcune tecniche più utilizzate:

- **briefings** comprendono un incontro o una semplice telefonata per informare e ricevere impressioni e opinioni da parte di alcuni attori chiave coinvolti direttamente o indirettamente nel processo decisionale;
- **riunioni** e quindi incontri periodici presso associazioni culturali e di categoria per offrire l'opportunità di distribuire informazioni e ricevere opinioni e commenti. Tali riunioni devono essere supportate da presentazioni che sintetizzano in modo efficace e possibilmente divulgativo i contenuti del messaggio. Devono essere selezionate le sedi degli incontri in grado di raggiungere i target ritenuti più rilevanti nel processo di costruzione del consenso;
- **linea di informazione telefonica** ad accesso pubblico per offrire l'opportunità di distribuire informazioni, eventualmente anche attraverso la voce dei soggetti promotori del progetto, e ricevere commenti, suggerimenti e opinioni. E' uno strumento di facile accesso che semplifica la ricerca di informazioni da parte dei destinatari. Inoltre, attraverso l'uso della linea telefonica è agevole misurare il flusso di informazioni assicurando un'immagine di accessibilità e apertura al pubblico. E' consigliabile predisporre una linea telefonica gratuita per le chiamate. Ricopre un ruolo fondamentale il personale preposto a rispondere alle chiamate, preferibilmente appartenente alla comunità interessata al progetto, che deve acquisire tutte le informazioni rilevanti per rispondere in modo ottimale alle richieste di chiarimento;
- **info-point** ossia uffici con il compito di distribuire informazioni, rispondere a domande e ricevere commenti del pubblico in determinati orari della giornata. La localizzazione dell'ufficio deve consentire un'ampia accessibilità e affluenza dei soggetti interessati. Inoltre, deve essere attrezzato con videocassette e strumenti di informazione multimediale per ricevere gruppi organizzati come ad esempio le scuole. L'apertura dell'info-point o la realizzazione di eventi *ad hoc* possono offrire un'occasione positiva di copertura mediatica. La realizzazione e il funzionamento di un info-point può

essere piuttosto costosa e, se non è mobile, ha un raggio d'azione limitato;

- **incontri con un panel di esperti** intervistati, anche alla presenza del pubblico, da giornalisti o da rappresentanti degli *stakeholders* contrari al funzionamento o realizzazione di un nuovo progetto. E' necessaria la presenza di un moderatore considerato neutrale e la condivisione delle regole di base per la gestione dell'incontro. Può essere un fattore di successo coinvolgere le organizzazioni locali come sponsor dell'intervento. L'incontro, da un lato, è un'occasione utile per discutere in modo bilanciato su alcuni specifici argomenti chiave, dall'altro, rischia di aumentare la visibilità del tema creando allarme presso l'opinione pubblica;
- **visite tecniche** destinate ai rappresentanti dei portatori di interesse e ai media per rafforzare le relazioni e la credibilità con alcuni attori chiave. Nel corso della visita devono essere programmati spazi dedicati alle domande e risposte. Generalmente le dimostrazioni pratiche sono molto più efficaci delle presentazioni. Le visite possono accogliere un numero limitato di visitatori e possono favorire l'opportunità di strumentalizzazione da parte di chi protesta;
- **spazi aperti** in cui è possibile muoversi liberamente dedicando comunicazioni specifiche a piccoli gruppi o alle singole persone. Può soddisfare il bisogno di informazione e interazione con il pubblico che non è possibile ottenere con gli altri strumenti. Sono molto rilevanti gli aspetti logistici come, ad esempio, dividere l'area per macro argomenti, fornire informazioni all'entrata, chiedere ai partecipanti di compilare un modulo di commento, essere preparati all'arrivo contemporaneo di molte persone. I principali rischi connessi ad un tale intervento sono: frustrazione delle aspettative del pubblico di essere ascoltato, difficoltà di documentare le impressioni e il contributo dei visitatori, opportunità per la controparte di boicottare l'evento;
- **fiere locali** che consentono l'organizzazione di molteplici attività volte ad aumentare la consapevolezza degli *stakeholders*. Il principale vantaggio di un tale intervento consiste nella possibilità di fornire informazioni su tutti gli argomenti con un taglio sia tecnico che divulgativo consentendo, pertanto, diversi livelli di condivisione delle informazioni. Un'efficace organizzazione solitamente richiede

alti costi necessari a promuovere l'evento e stimolare la partecipazione ed evitare danni di immagine e di reputazione.

4.2.3 Consultazione

La consultazione comprende quell'insieme di interventi volti ad acquisire informazioni, documentazione, esigenze, osservazioni, opinioni per orientare e istruire un processo decisionale. Di seguito sono riportate alcune tecniche più utilizzate:

- **interviste** a gruppi ristretti di stakeholders per identificare le preoccupazioni del pubblico e/o valutare l'opportunità di realizzare programmi di partecipazione pubblica. Per raggiungere i migliori risultati è necessario utilizzare intervistatori in grado di ispirare fiducia e professionalità e testare lo schema dell'intervista;
- **sondaggi** realizzati con questionari destinati ad un campione stratificato. I sondaggi possono essere anche realizzati via posta, via telefono o via web. In tal modo, è possibile raccogliere informazioni da persone che difficilmente sarebbero disponibili a partecipare agli incontri o che non sono già attive nel dibattito in corso sul progetto. Inoltre, i dati elaborati sono generalmente di grande interesse per gli enti autorizzativi e per l'opinione pubblica in generale;
- **comitati consultivi** costituiti da un gruppo di portatori di interessi messi assieme per stimolare il processo decisionale. Il lavoro del comitato generalmente è gestito da un facilitatore che condivide con i partecipanti ruoli e responsabilità del gruppo. I partecipanti comprendono a fondo le motivazioni del progetto ed hanno l'opportunità di fornire e valutare insieme soluzioni alternative. Il principale rischio riguarda la possibilità che il comitato consultivo non raggiunga un'unanimità al suo interno o che non sia rappresentativo degli interessi effettivi dell'opinione pubblica;
- **udienze pubbliche** e quindi incontri formali che prevedono la possibilità di presentazioni programmate. Si tratta di interventi, talvolta previsti per legge, che consentono all'opinione pubblica di esprimere opinioni e commenti. Non è uno strumento che favorisce il dialogo ma che evidenzia le contrapposizioni tra le parti, inoltre, molte persone non parlano con disinvoltura in pubblico.

4.2.4 Concertazione

La concertazione è un processo decisionale che, entro tempi definiti, si avvale di una interazione reciproca fra attori con interessi diversificati ma interdipendenti. E' occasione di assunzione ed esercizio di responsabilità reciproche, nonché sede di composizione e mediazione delle istanze e dei punti di vista degli attori coinvolti. Di seguito sono riportate alcune tecniche più utilizzate:

- **“charette”** che attraverso un breve e inteso processo di *visioning* gli stakeholders sviluppano una strategia di sviluppo o miglioramento su alcuni temi specifici riguardanti la collettività. Premesso che assume una grande rilevanza l'esplicitazione a priori di come saranno utilizzati i risultati del lavoro, è uno strumento utile per promuovere la risoluzione dei problemi in gruppo in modo creativo. Inoltre, può favorire la costituzione di partnership e di cooperazione con il pubblico;
- **gruppi di lavoro** costituiti da esperti e portatori di interessi con l'obiettivo di identificare indirizzi strategici per pianificare e realizzare un programma o un progetto. Laddove vengano identificate soluzioni condivise da un gruppo di persone con interessi diversi e indipendenti saranno considerate credibili agli occhi dell'opinione pubblica. E' indispensabile che siano chiaramente identificate a priori le modalità con le quali verranno utilizzate le indicazioni fornite dal gruppo di lavoro;
- **conferenze sul futuro** focalizzate sull'identificazione delle prospettive di un'organizzazione, una rete di persone o di una comunità. Con il supporto di un facilitatore è possibile coinvolgere centinaia di persone simultaneamente per circa due giorni. Non è sempre facile ottenere il coinvolgimento totale di tutti i gruppi di interesse;
- **democrazia elettronica** attraverso siti web, sistemi di televoto finalizzati a pervenire ad una decisione in accordo a specifici criteri di raggiungimento della maggioranza. Assumono una rilevanza cruciale le modalità con la quale vengono presentate le informazioni e come vengono gestiti e utilizzati i *feed back*.

4.2.5 Risoluzione alternativa delle dispute

I processi di risoluzione alternativa delle dispute comprendono un ampio spettro di tecniche che variano per il grado di strutturazione e

formalizzazione, l'utilizzo di facilitatori o mediatori, il livello di coinvolgimento delle parti. La principale caratteristica che distingue i sistemi di risoluzione alternativa delle dispute, rispetto alle procedure giudiziarie, è la ricerca diretta delle parti di una soluzione condivisa come schematizzato nella seguente figura che riporta le diverse tecniche utilizzabili.

L'*Alternative Dispute Resolution (Adr)* coinvolge le parti in un processo strutturato volto a minimizzare gli aspetti distruttivi valorizzando gli aspetti produttivi del conflitto superando, pertanto, la logica del vincente e del perdente. La gestione del conflitto mira all'identificazione di soluzioni cosiddette "win-win" in grado, in altri termini, di rendere vincenti entrambe le parti. L'Adr, come sintetizzato nella tabella che segue, fa prevalere la trattativa sugli "interessi" e non sulle "posizioni". In generale, dal punto di vista semantico si distingue tra: interessi (il perché), le *issues* (l'argomento o la questione) e le posizioni (il come).

Figura. 2 - Tecniche alternative e procedure tradizionali di gestione delle dispute



Per consultare l'immagine nel formato consono visitare il sito all'indirizzo:
<http://www.unindustria.bg.it/restyling/servizi/ambiente/frameambiente.jsp>

Tabella 3 - Differenti atteggiamenti alla gestione delle dispute

<i>Atteggiamenti della trattativa basata sugli interessi</i>	<i>Atteggiamenti della trattativa basata sulle posizioni</i>
<p>Le risorse non sono limitate Tutti gli interessi dei negoziatori devono essere considerati per raggiungere un accordo Focalizzazione sugli interessi e non sulle posizioni Le parti perseguono standard di obiettività e fair-play che tutti possono condividere I negoziatori credono nella possibilità dell'esistenza di molte soluzioni in grado di soddisfare le parti Le persone e le <i>issues</i> sono separate: le persone vanno rispettate e gli interessi vanno difesi al massimo Cerca soluzioni win-win</p>	<p>Le risorse sono limitate L'altro negoziatore è un avversario La vincita per uno rappresenta una perdita per l'altro L'obiettivo è vincere il più possibile Le concessioni sono un segno di debolezza C'è una soluzione giusta – la mia Stai un guardia sempre</p>

Fonte: Moore, 1986

Alcuni dei principali vantaggi legati alla risoluzione alternativa delle dispute rispetto ai tradizionali strumenti previsti dalla legge sono:

- **volontarietà del processo:** le parti scelgono la procedura di Adr poiché ritengono di poter raggiungere una soluzione più vantaggiosa di quanto potrebbe risultare nel corso di un processo o di un arbitrato. Nessuna parte può essere obbligata ad accettare una procedura di risoluzione alternativa delle dispute;
- **velocità:** la procedura è meno formale e le parti sono in grado di stabilire come articolare la procedura;
- **decisione non vincolante:** l'esito della mediazione può non essere accettato dalle parti a differenza di quanto avviene in un tribunale o di un arbitrato che esprimono sentenze definitive alle quali è

possibile appellarsi, se possibile, ricorrendo ad un livello di giudizio superiore;

- **controllo delle parti:** l'accordo viene definito da rappresentanti delle parti che conoscono in modo approfondito tutti gli aspetti significativi della questione. Viceversa, la decisione assunta da una terza parte indipendente, come ad esempio un giudice, può essere maturata da un non esperto sull'argomento;
- **confidenzialità:** tutte le informazioni e i dati forniti nel corso della procedura di mediazione sono riservati e non possono essere utilizzati in giudizio. Le parti possono partecipare ad una procedura di Adr, esplorare le possibilità di raggiungere un accordo, riservandosi la possibilità di presentare parte della documentazione sul caso solo in tribunale;
- **più ampia flessibilità nei contenuti dell'accordo:** le procedure favoriscono l'opportunità di identificare soluzioni creative disegnate su misura che meglio possono soddisfare congiuntamente gli interessi delle parti rispetto ad una decisione imposta da un soggetto terzo. La gestione del conflitto consente di evitare la trappola di decidere chi ha ragione e chi ha torto focalizzando, invece, l'attenzione su proposte di accordo accettabili e percorribili, ampliando lo spettro delle soluzioni rispetto ad una procedura giudiziaria che deve rispettare in modo vincolante i parametri di legge;
- **risparmio di tempo e costi:** la risoluzione del conflitto extragiudiziario è statisticamente più breve rispetto alle procedure giudiziarie e i costi di un mediatore sono estremamente limitati.

Di seguito sono riportate le principali tecniche di risoluzione alternativa delle dispute:

- **scambio di informazioni e negoziazione:** in un ampio numero di casi le parti autonomamente cercano un accordo discutendo e mettendo a disposizione documentazione nell'ambito di specifici incontri tra le parti finalizzati alla condivisione di dati e volti a presentare opinioni, interessi, posizioni, percezioni, ecc.;
- **incontri assistiti da un facilitatore** che offre un supporto indipendente per la conduzione di riunioni organizzate in modo da rispondere alle esigenze e aspettative delle parti. Il facilitatore ha il compito di consentire a tutti i soggetti coinvolti di esprimersi in modo percepito come soddisfacente e può suggerire procedure e

tecniche per superare ostacoli e giungere alla definizione e condivisione di una soluzione;

- **mediazione:** è una negoziazione basata sugli interessi delle parti che viene governata da un soggetto terzo indipendente scelto dalle stesse parti. Il mediatore ha la funzione di proporre un processo di risoluzione della disputa che dovrà essere condiviso dalle parti. La presenza di un mediatore dovrebbe assicurare i soggetti coinvolti un clima sicuro in grado di consentire la condivisione di documentazione, l'esplicitazione degli aspetti considerati prioritari e dare sfogo alle emozioni;
- **analisi specialistiche:** è una metodologia utilizzabile nelle dispute caratterizzate da contenuti con alto livello tecnico-scientifico. Le parti scelgono un terzo soggetto altamente specializzato nella materia oggetto della disputa che agisce come perito. L'esperto presenta un rapporto che rappresenta una base di conoscenze funzionale alla continuazione del processo di risoluzione della disputa scelta dalle parti;
- **“disputes review board”** costituito all'inizio del processo decisionale da tecnici specializzati selezionati da due parti coinvolte nella disputa. I due tecnici individuano in modo condiviso un terzo soggetto esperto che farà parte del *board*. Generalmente le opinioni dei tre esperti hanno prevalentemente una funzione consultiva e tocca alle parti negoziare la decisione finale. Ciononostante le opinioni del *disputes review board* influenzano in modo significativo la negoziazione favorendo l'identificazione di accordi in modo rapido.

5. IL PROCESSO DI BENCHMARKING

5.1 *Definizione di Benchmarking*

La voce 'benchmark' viene dalla disciplina della geografia e indica la misura rispetto ad un punto fisso. In campo economico-finanziario il 'benchmark' indica quel livello di performance considerato come standard di eccellenza per una specifica attività. Dunque con la voce 'benchmark' intenderemo il punto di riferimento rispetto a cui confrontarsi.

David Kearns, CEO della Xerox, definiva l'attività, l'azione del fare benchmarking come un processo continuo di misurazione di prodotti, servizi, processi attraverso il confronto con i best-performers. Fare benchmarking vuol dire allora:

- Guardare al di fuori dei tradizionali confini interni e di settore ed in modo innovativo;
- Rileggere l'attività aziendale attraverso la mappatura dei processi, spostare cioè l'oggetto d'indagine dalle strutture organizzative ai processi;
- Puntare all'eccellenza identificando riferimenti di prestazione e prassi idonee per raggiungere quei livelli di prestazione.

Due sono le dimensioni lungo le quali tale attività si sviluppa: quella della misurazione delle performance e quella dell'identificazione delle best practice.

Il 'benchmarking', nella definizione data dalla Direzione Generale 3 nel 1996, è 'un processo sistematico e continuo di comparazione delle performance delle organizzazioni, funzioni e processi rispetto alle eccellenze a livello internazionale, non solo al fine di eguagliare questi livelli di prestazione, ma di superarli'.

Tabella 4 – Descrizione del concetto di Benchmarking

Il Benchmarking è	Il Benchmarking NON è
Un processo continuo	Un processo che si verifica una tantum
Un processo di indagine che fornisce informazioni preziose	Un processo di indagine che fornisce risposte semplici
Un processo per imparare dagli altri – una pragmatica ricerca di idee	Una imitazione, una clonazione di idee e soluzioni altrui
Un processo laborioso, che richiede tempo e dedizione	Veloce e semplice
Un processo che stimola al miglioramento continuo	Il semplice raggiungimento del concorrente
Un valido strumento che fornisce informazioni utili per migliorare praticamente tutte le attività aziendali	Un termine in voga, una moda passeggera

Fonte: nostra elaborazione da Spendolini, 1992

Esistono diversi tipi di attività di benchmarking, ciascuna delle quali è definita nei termini dell'obiettivo o scopo che essa si prefigge. Nell'esame delle definizioni dei diversi tipi di benchmarking occorre tener presente che, pur variando l'ambito e lo scopo, il processo e i metodi restano essenzialmente gli stessi.

Il benchmarking può concentrare l'attenzione su traguardi relativi a funzioni interne, ai concorrenti, al settore industriale di appartenenza o al cosiddetto "primo della classe". Il benchmarking interno è l'analisi delle operazioni nell'ambito dei vari reparti e delle divisioni d'azienda alla ricerca dei risultati migliori, per individuare le attività fondamentali e gli elementi propulsori del lavoro. Il benchmarking competitivo guarda ai concorrenti diretti, cercandone punti di forza e debolezza. Il benchmarking settoriale va oltre il confronto tra competitori per cercare di individuare l'esistenza di tendenze di settore. La forma più avanzata di benchmarking è quella denominata best-in-class, dove si esaminano settori industriali diversi alla ricerca di prassi innovative indipendentemente dalla fonte.

5.2 Il processo di Benchmarking

Il ciclo P-D-C-A, conosciuto come ciclo di Deming è un approccio molto utilizzato ed efficace per raggiungere il miglioramento delle prestazioni aziendali.

- P (Plan) – pianificare: significa definire chiaramente gli obiettivi e indicare con accuratezza i metodi e le fasi concrete per il loro raggiungimento, prima di dare l'avvio ad una attività.
- D (Do) – eseguire: vuol dire informare su quanto è stato pianificato, guidare lo svolgimento dell'attività e assicurare l'adozione delle modalità di esecuzione previste.
- C (Check) – verificare: significa accertarsi che si stia procedendo secondo quanto pianificato attraverso un'indagine sui risultati.
- A (Act) – agire: significa evidenziare i fattori che hanno ostacolato quanto pianificato e, sulla base di questa verifica, attuare i miglioramenti necessari, quindi mettere a regime.

Esiste un approccio al miglioramento che segue invece un procedimento analitico-scientifico. Si parte dal presupposto che le analisi ci offrono il metro di giudizio oggettivo nei confronti dell'essenza dei problemi e del loro grado di importanza, da cui partire per individuare idee innovative realizzabili.

- Definire chiaramente i problemi, che significa: conoscere la realtà aziendale, riconoscere i problemi, determinare i punti centrali dei problemi individuati, chiarire le finalità e gli ambiti delle soluzioni, elaborare un piano di soluzione dei problemi;
- Raccogliere informazioni e dati necessari, che significa: elaborare un piano per raccogliere informazioni e dati, effettuare la raccolta, analizzare informazioni, fatti e dati, ricercare le cause degli andamenti;
- Studiare proposte di miglioramento, che significa: elaborare idee di miglioramento, valutare tali idee, proporre soluzioni concrete di miglioramento;
- Implementare le proposte di miglioramento, che significa applicare concretamente la proposta di miglioramento, individuando i responsabili, svolgendo riunioni esplicative, preparando relativi manuali;
- Verificare i risultati ed eseguire il *follow-up*, che significa valutare i risultati dell'applicazione e correggere eventuali inconvenienti,

rivedere la documentazione relativa agli standard per evitare il ripetersi dei problemi.

I precedenti sono due esempi di metodi per ottenere il miglioramento tra i più utilizzati.

Il metodo del benchmarking prende ovviamente spunto da metodi e prassi come queste: l'approccio utilizzato dall'Environmental and Social Benchmarking Center è in cinque fasi, in ognuna delle quali si può rintracciare un riferimento ai metodi per il raggiungimento del miglioramento presentati.

Nello specifico:

- M – misurare, significa conoscere la realtà dell'organizzazione, cioè misurare lo stato di salute, rintracciare tutte le informazioni ed i dati interni relativi alle proprie attività per definire i punti di maggiore debolezza, che necessitano di innovazione e miglioramento, determinare quindi l'oggetto del benchmarking.
- P – pianificare, significa una volta determinato l'oggetto del benchmarking, pianificare l'attività, cioè individuare gli utilizzatori interni delle informazioni ricavate dal benchmarking, determinare le risorse necessarie (umane, finanziarie, temporali) per condurre l'attività, formare una squadra per il benchmarking, selezionando tra gli interessati, addestrandoli e formandoli al processo, assegnando specifiche funzioni e responsabilità.
- R – raccogliere le informazioni, significa innanzitutto individuare i partner di riferimento, rispetto a cui confrontarsi, le fonti di informazione, la determinazione delle migliori prassi organizzative, funzionali, settoriali, ecc.. Occorre definire regole e metodi specifici per la raccolta delle informazioni, per il coinvolgimento dei partner, per rendere disponibili tali dati.
- A – analizzare, significa prendere visione di tutte le informazioni raccolte, analizzarle, selezionarle e spiegarle, definendo le soluzioni più innovative e più interessanti, in funzione delle esigenze del processo specifico di benchmarking.
- A – adattare significa riconoscere tra le soluzioni più innovative ed interessanti quelle più appropriate al processo specifico, non riducendo questa fase alla mera applicazione di soluzioni altrui – come visto pratica inapplicabile e non efficace, ma traducendo le pratiche eccellenti in concrete prassi applicabili al contesto dell'organizzazione.

5.3 L'Environmental and Social Benchmarking Center

E' il primo Centro di Benchmarking sui temi della qualità ambientale e sociale.

- Coniuga esperti delle tecniche di benchmarking con esperti della qualità ambientale e sociale, assicurando non solo l'elaborazione e l'applicazione di un metodo di benchmarking efficace, ma anche la definizione di temi d'indagine attuali, applicabili e soprattutto utili per le organizzazioni che scelgono di partecipare ai gruppi di lavoro.
- Crea conoscenza tra le imprese che partecipano ai gruppi di lavoro, custodisce le informazioni raccolte in modo etico, favorisce il miglioramento e l'innovazione stimolando al confronto con le best practice.
- Assicura l'utilizzo di tecniche e metodologie sempre aggiornate e riconosciute a livello internazionale e una rete di contatti molto vasta.
- Ha adottato come propria missione l'aumentare l'efficienza e la competitività, ed il miglioramento della qualità ambientale e sociale nel settore pubblico e privato.

In questa ottica attuare un processo di *benchmarking*, ad esempio, sulla Comunicazione Ambientale implica verificare internamente quali informazioni sono rese pubbliche e con quali strumenti; definire l'oggetto e i contenuti del *benchmarking* che si vuole intraprendere e le funzioni coinvolte; raccogliere informazioni sugli altri, conoscere chi fa comunicazione ambientale, con quali strumenti informativi e a chi si rivolge, quali sono le informazioni qualitative e quantitative che si rilevano, con che sistematicità, diffusione e canali di distribuzione. Tutte le informazioni raccolte devono essere poi analizzate, è importante confrontare le informazioni interne con quelle esterne, individuare quelle imprese che risultano avere delle strategie di comunicazione vincenti in termini di risultati ottenuti, ma, anche in termini di costi sostenuti, identificare tutte le ricadute sui costi operativi, sugli investimenti, sulle professionalità e il numero degli addetti. L'ultima fase del processo è quello dell'adattamento, ossia una volta individuate e comprese le prassi di successo, per essere applicate all'interno di qualsiasi organizzazione dovranno essere modificate in modo da essere adattate alla specifica struttura organizzativa, al processo produttivo, al contesto territoriale, alla disponibilità di risorse monetarie ed umane, alla tipologia di beni e servizi prodotti e di consumatori, ai canali

distributivi prescelti. Solo così l'impresa otterrà uno strumento capace di migliorare i rapporti con l'esterno nel lungo periodo.

L'esempio sopra riportato evidenzia come questo strumento possa avere un ruolo decisivo nella diffusione di uno sviluppo sostenibile, così come ha già svolto un ruolo importante nella diffusione della qualità di prodotto e di processo, purché sia utilizzato in modo da sfruttare tutte le sue potenzialità, che non hanno confini delimitati né per quanto riguarda i destinatari né per quanto riguarda i contenuti.

6. IL PROGETTO DI CONFINDUSTRIA BERGAMO

Il progetto promosso Confindustria Bergamo riprende il lavoro iniziato nel 2002 con i gruppi di lavoro sulla Contabilità Ambientale d'Azienda e sulla comunicazione ambientale e nel 2003 con il gruppo di lavoro sulla Contabilità e comunicazione ambientale di prodotto.

Anche quest'anno Confindustria Bergamo si è fatta interprete delle esigenze formative ed informative da parte dei suoi associati proponendo un tema di dibattito e confronto attuale e di sicuro interesse, non solo per i contenuti tecnici ed etici, ma per i risvolti economici che i conflitti ambientali, il loro riconoscimento e la loro gestione possono avere sulla attività aziendale.

Il percorso adottato è stato graduale e crescente, adattando i contenuti del processo di benchmarking alle tematiche oggetto del lavoro. Gli incontri sono stati impostati in riunioni successive nelle quali si sono inizialmente presentati il tema dei conflitti ambientali, le caratteristiche determinanti un conflitto, gli interlocutori coinvolti e gli strumenti di diagnosi e di comunicazione correlati, nonché la tecnica del benchmarking socio-ambientale seguita per la valutazione delle eccellenze. Le eccellenze sono state a loro volta presentate in due incontri successivi. Questa volta per la natura del tema affrontato e per la non disponibilità per chi sta vivendo un conflitto o lo ha vissuto di recente di condividere motivazioni, risultati e strumenti direttamente, è stato adottato un modello di presentazione differente. Si sono sempre descritti casi di particolare interesse e applicazioni eccellenti di modelli risolutivi, ma attraverso la documentazione disponibile e analizzabile attraverso ricerche dirette, senza la testimonianza delle imprese o delle organizzazioni coinvolte.

6.1 Gruppo di Lavoro

Il Gruppo di Lavoro "I conflitti ambientali" è stato lanciato dall'*Environmental and Social Benchmarking Center* di Raghieri e Associati il 23 settembre 2004 a Bergamo presso Confindustria Bergamo.

Sono state svolte 4 riunioni, tra settembre e dicembre 2004, 2 riunioni finalizzate ad introdurre il benchmarking e il tema e gli strumenti e 2 riunioni di presentazione di casi di conflitti e modalità di risoluzione adottate e di svolgimento di una analisi SWOT interna al Gruppo di

Lavoro. Analisi SWOT significa un'analisi dei Punti di Forza Debolezza che ogni azienda partecipante ravvede in sé o più in generale nelle internamente alle aziende della Provincia di Bergamo correlata ad una parallela analisi delle opportunità e delle minacce che l'ambiente esterno fornisce alla stessa organizzazione in tema di conflitti ambientali.

6.2 Il Metodo Seguito Nell'analisi Di Benchmarking

Le prime riunioni sono state finalizzate alla presentazione del tema dei conflitti, agli elementi distintivi, agli interlocutori e agli stakeholders coinvolti, agli strumenti utilizzabili per la fase di diagnosi, di valutazione e di comunicazione.

Con riferimento a queste aree durante le giornate di lavoro del il gruppo di lavoro sono state confrontate le metodologie e le prassi adottate dalle imprese partecipanti e sono stati sviluppati dei percorsi risolutivi.

Il Metodo di analisi seguito si è sviluppato secondo le seguenti attività:

- Elaborazione di un questionario specifico sul tema delle politiche integrate di prodotto;
- Distribuzione del questionario definitivo;
- Raccolta delle informazioni e dei dati attraverso i questionari compilati;
- Presentazione di casi eccellenti italiani definendo caratteristiche degli schemi diagnosi, valutazione e comunicazione adottati, pregi e difetti delle applicazioni e ove possibile una valutazione dei risultati del processo attuato;
- Valutazione dei risultati del questionario compilato dai partecipanti al Gruppo di Lavoro;
- Analisi dei risultati e compilazione della matrice SWOT per Confindustria Bergamo;
- Elaborazione del Rapporto Finale.

6.2.1 Il Questionario distribuito e le risposte fornite

Il Questionario distribuito ai partecipanti al Gruppo di lavoro conteneva le seguenti domande. I questionari compilati sono stati restituiti entro la fine di ottobre per l'analisi.

- 1) Ha mai adottato strumenti di comunicazione ambientale o di sostenibilità?
 - a. Se sì, quali e da quando

Alla prima domanda hanno risposto positivamente tutti coloro che hanno compilato il questionario. Più nel dettaglio gli strumenti di comunicazione ambientale utilizzati sono: Rapporti ambientali, gli strumenti di comunicazione delle certificazioni ottenute quali le dichiarazioni ambientali, specifiche pubblicazioni sui risultati ambientali ottenuti dall'impresa inviate a tutti i cittadini interessati nel territorio, la partecipazione e sponsorizzazione di manifestazioni a carattere ambientalistico e non solo, report ufficiali di bilancio con evidenza dei risultati ambientali (e di sicurezza), incontri pubblici e apertura dell'azienda a terzi in occasione di manifestazioni speciali, quali "porte aperte" e "Bergamo da vivere" e infine la pubblicazione di informazioni e notizie su stampa locale.

- 2) Quali sono le motivazioni che hanno spinto alla scelta di comunicare
- Immagine e Buone relazioni con i clienti/consumatori
 - Immagine e Buone relazioni con il territorio e le amministrazioni
 - Immagine e Buone relazioni con fornitori e collaboratori
 - ALTRO specificare

Al secondo quesito hanno risposto positivamente i 5/6 degli intervistati. Più precisamente gli intervistati ritengono che le motivazioni che hanno spinto alla comunicazione ambientale siano:

Immagine e Buone relazioni con i clienti/consumatori 2/6

Immagine e Buone relazioni con il territorio e le amministrazioni 4/6

Immagine e Buone relazioni con fornitori e collaboratori 1/6

Qualcuno aggiunge la motivazione della comunicazione ambientale finalizzata alla gestione dei rapporti con gli azionisti.

- 3) Potrebbe trovare un rapporto (link) tra il tipo di motivazione e il tipo di strumento di comunicazione scelto?

Secondo tutti gli intervistati il tipo di comunicazione scelta varia in funzione di chi sono coloro che debbono recepirla e degli interessi che le parti potrebbero avere. Si ritiene inoltre necessario lanciare un segnale di apertura verso l'esterno basato sulla Trasparenza, sulla Volontarietà e in linea con la Disciplina aziendale.

- 4) Riesce a misurare l'efficacia dello strumento di comunicazione utilizzato?
- a. Se sì, come?

In generale gli intervistati ritengono, che sia molto difficoltoso misurare l'efficacia dello strumento di comunicazione utilizzato, infatti ha risposto positivamente a questa domanda solo 1 intervistato su 6 che effettua tale misurazione prevalentemente attraverso questionari.

- 5) Ha mai fatto una mappatura dei suoi stakeholder, identificandone priorità e rilevanza?
- a. Se sì che risultati ha ottenuto dall'analisi?

Solo due aziende su 6 dichiarano di aver fatto un'analisi degli stakeholder comunque nessuna ritiene che tale indagine si possa definire esaustiva, in quanto si tratta di semplici elenchi finalizzati a comunicazioni di tipo generale sull'azienda mai analisi dettagliate riguardo alla rilevanza degli stakeholder e alla conseguente priorità di informazione.

- 6) Esiste al vostro interno una funzione che si occupa di comunicazione ambientale, sociale e/o di sostenibilità?
- a. Se sì, quale?

5 su 6 delle aziende intervistate dicono di avere una funzione che si occupa di comunicazione ambientale e/o sociale, anche se spesso non si tratta di una funzione specifica ma viene condivisa con altre funzioni, quali le relazioni esterne, la direzione di stabilimento, la gestione ambiente e sicurezza talvolta anche il marketing.

- 7) Esiste una funzione in grado di riconoscere e gestire situazioni di crisi?
- a. Se sì, quale funzione e situazioni di crisi di che tipo?

5 aziende su 6 dichiarano di non avere identificato una funzione per la gestione della comunicazione in momenti di crisi aziendale. In più di un caso è stato dichiarato che qualora un evento di crisi si verificasse, la gestione delle stesse viene affidata alla funzione più confacente, a seconda dei casi affidata a livelli operativi o direzionali, tenuto conto

delle direttive aziendali corporate se un'impresa appartiene ad un Gruppo ampio (ad esempio aziende con capogruppo fuori Italia). Una delle aziende intervistate ha dichiarato di avere un piano per la gestione delle crisi aziendali, di competenza di un ufficio interfunzionale.

- 8) Esiste una procedura o una prassi consolidata per riconoscere e gestire situazioni di crisi?
- a. Se sì, di che tipo e chi coinvolge?

Tutte le aziende intervistate 6/6 dichiarano di avere una procedura o prassi consolidata per la gestione di situazioni di crisi, o perché previste in Sistemi di gestione implementati o perché definite in specifici piani di emergenza.

- 9) Ha mai subito una situazione di conflitto ambientale in passato, ora o ritiene di poterla subire?

In passato

Oggi

Nel futuro

- a. Se sì, ne conosce le cause?

Tutte le aziende intervistate hanno subito situazioni di conflitto ambientale in passato, alcune vivono conflitti ancora in corso, altre hanno risolto situazioni di crisi più o meno positivamente. La maggior parte delle aziende intervistate ritiene possibile che si verifichino in futuro situazioni di conflitto ambientale e perciò dichiarano di star "lavorando per riconoscerli ed evitarli".

- 10) Effettua monitoraggio della situazione sul territorio evidenziando situazioni critiche o casi di particolare interesse ?
- a. Se sì con quali strumenti e con quali funzioni?

Tre aziende su sei effettuano dei monitoraggi sul territorio al fine di evidenziare le criticità che l'azienda potrebbe incontrare in futuro, monitoraggi che si realizzano attraverso lo scambio di informazioni con PA o altri enti al fine di conoscere le problematiche prima che ci si manifesti la vera e propria crisi.

- 11) Ritiene che nel territorio dove è insediato il suo stabilimento siano presenti attività/impianti/organizzazioni indipendenti da Voi che possono generare effetti indesiderati fino a degenerare in conflitti ambientali?

Cinque aziende su sei ritengono che nel territorio circostante siano presenti attività che possono generare conflitti

- 12) Ha mai avviato rapporti privilegiati, alleanze, forme di partnership con altre organizzazioni pubbliche e private, con cittadini, università ecc. sul territorio?
- a. Se sì, di che tipo e perché?

Tutte le aziende intervistate dichiarano di avere avviato dei rapporti con alcuni degli stakeholder locali, in particolare con la Pubblica amministrazioni, soprattutto a livello comunale; con partner tecnici e università (Es. Politecnico di Milano), Associazioni non governative (Es. WWF) altre associazioni come CCIAA, Associazioni di categoria e settoriali.

7. GLI APPROCCI E LE SOLUZIONI PROPOSTE

Tra gli approcci presentati durante le giornate di lavoro è emerso il particolare interesse ad approfondire l'ultimo nato tra i sistemi di analisi dei conflitti ambientali: il modello ASA. Il modello di Analisi Socio Ambientale nasce (Cici, Ranghieri, 2004, cap.2) dal bisogno di offrire un supporto strategico e operativo nella comunicazione e gestione dei conflitti di carattere ambientale e sociale, cercando di affrontare il problema in modo razionale e identificando gli strumenti più idonei per prevenire o ricomporre una disputa. Per far poggiare l'analisi su un piano razionale, il modello utilizza un corposo sistema di indicatori, indici semplici e complessi in grado di consentire l'analisi diacronica del conflitto e il monitoraggio su basi statistiche. Tali indicatori e indici forniscono, ad esempio, informazioni circa il coinvolgimento nella disputa di specifiche tipologie di *stakeholders*. Consentono, inoltre, di misurare le eventuali asimmetrie informative nella dialettica tra chi percepisce una criticità e chi direttamente o indirettamente mirano a fornire rassicurazioni sul tema. Inoltre, offrono un quadro analitico degli *stakeholders* coinvolti evidenziando quanto l'argomento oggetto della disputa è "governabile" da un singolo attore. In questo paragrafo sarà fornito esclusivamente lo schema logico del modello, per il sistema di indicatori si rimanda alla pubblicazione intera.

I principali obiettivi del modello sono:

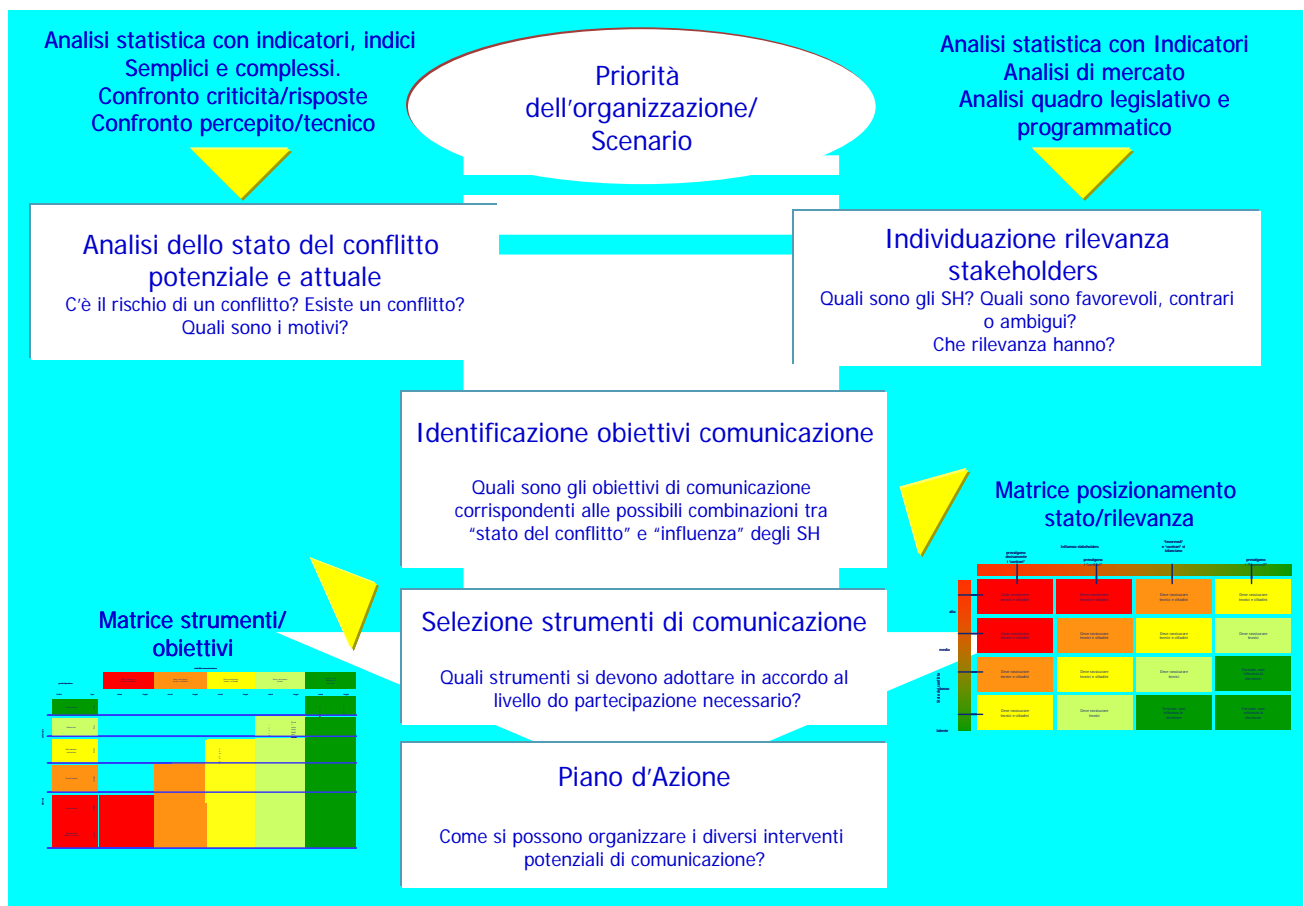
- posizionare un conflitto socio-ambientale potenziale o attuale;
- definire gli obiettivi e i relativi strumenti di comunicazione ambientale più idonei a prevenire o ricomporre la disputa;
- formulare considerazioni strategiche e operative, di immediata implementazione, per orientare la fase di attuazione degli strumenti di comunicazione;
- attivare un sistema di monitoraggio delle relazioni con i principali *stakeholders*.

Il modello ha una funzione di supporto alla selezione degli strumenti di comunicazione più idonei per prevenire o gestire un conflitto sulla base del confronto tra gli aspetti "tecnici" e "percepiti" nel tempo dai diversi *stakeholders* di un nuovo progetto o di una infrastruttura esistente. I presupposti su cui si basa tale metodologia sono i seguenti:

- per il raggiungimento di un accordo tra le parti in gioco, l'ambiente percepito dagli *stakeholders* ha pari rilevanza rispetto a quello risultante da un'analisi tecnico-scientifica;
- i diversi strumenti di informazione, comunicazione e partecipazione rispondono a specifici obiettivi e non sono tra loro sostituibili;
- la creazione del consenso o la ricomposizione delle dispute non richiede necessariamente l'implementazione di processi che attivino il massimo grado di partecipazione tra le parti.

Nel seguente diagramma di flusso sono riportate le principali fasi operative del modello di Analisi Socio-Ambientale.

Figura 3 - Diagramma di flusso del modello ASA



Fonte: *Cici in Cici, Ranghieri, 2004*

Per consultare l'immagine nel formato consono visitare il sito all'indirizzo:
<http://www.unindustria.bg.it/restyling/servizi/ambiente/frameambiente.jsp>

7.1 Identificazione delle priorità dell'organizzazione e analisi dello scenario

E' la fase preliminare del modello ed è funzionale, attraverso interviste in profondità, all'esplicitazione delle priorità e degli interessi dell'organizzazione pubblica o privata, nonché a verificare la disponibilità a modificare o integrare i tradizionali strumenti di comunicazione già adottati nel caso i risultati dell'applicazione del modello lo richiedessero. Si procede successivamente alla redazione di una cronologia dei principali eventi connessi al funzionamento o realizzazione di un nuovo progetto. Tale cronologia degli aspetti tecnici, procedurali, amministrativi e di comunicazione è il risultato di interviste e di analisi della documentazione disponibile relativa al tema del conflitto. Infine, sia per i conflitti potenziali che attuali viene condotta un'analisi di altri casi analoghi in accordo alle tradizionali tecniche di *benchmarking*.

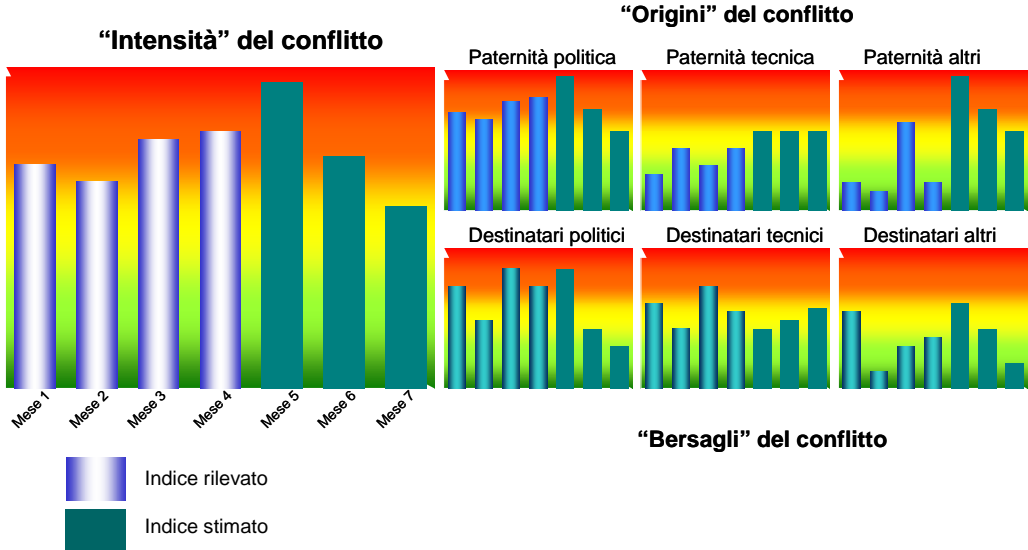
7.2 Analisi dello stato del conflitto attuale e potenziale.

Si tratta della fase del lavoro più lunga e complessa destinata a rilevare il livello dello stato del conflitto attuale o, eventualmente, stimare il rischio di potenziali dispute. Preme precisare che il termine "conflitto" non ha in sé una valenza assoluta ma relativa alle politiche e agli atteggiamenti di ciascuna organizzazione che deve pertanto contribuire attivamente alla definizione delle modalità di classificazione del conflitto (ad esempio basso, medio, alto). Lo stato del conflitto è identificato attraverso analisi statistiche e un complesso sistema di indicatori, indici semplici (aggregazioni di indicatori) e indici complessi (aggregazioni di indici semplici) che misurano e confrontano nel tempo la frequenza delle *criticità* e *risposte* sull'argomento, la loro rilevanza sui media, i principali bersagli e destinatari, ecc. Per "criticità" si intendono tutte le critiche che i diversi *stakeholders* attribuiscono al progetto mentre le "risposte" sono le dichiarazioni che vengono rilasciate per supportare, spiegare e giustificare il progetto. In tal modo, è possibile identificare le principali *issues* che animano la disputa. Possono essere, inoltre, misurate eventuali asimmetrie informative, ossia, divergenze qualitative e quantitative tra criticità e risposte. E' il caso, ad esempio, in cui vengono contrapposti, da un parte, i rischi per la salute e, dall'altra, importanti opportunità occupazionali connesse alla realizzazione di un progetto, invece di dati sanitari e ambientali. Al di là della veridicità delle dichiarazioni, la non congruenza tra i messaggi

trasmessi dalle parti può, da sola, dar vita ad una disputa. Oltre a definire lo stato del conflitto, l'analisi delle motivazioni rilevate e delle asimmetrie informative costituiscono la base dati necessaria alla conduzione della fase successiva di definizione dei contenuti delle attività di informazione, comunicazione e partecipazione. Nella figura che segue, è riportato a titolo esemplificativo il risultato di tale analisi. Tre indici semplici descrivono le "origini" del conflitto ossia le tipologie di attori più attive nel dibattito che, nel caso in questione, sono state classificate in politiche, tecniche o di altri *stakeholders*. Analoghi tre indici semplici misurano la frequenza dei destinatari dei messaggi ossia i "bersagli" delle critiche. Tali indici semplici combinati con circa altre tre famiglie di indici generano un indice complesso denominato "Intensità del conflitto". Come evidenziato in figura, tali valori sono misurati a cadenza mensile e, a seguito dell'implementazione di un intervento di informazione, comunicazione e partecipazione è possibile stimare il valore di ciascun indice e successivamente monitorare la correttezza della stima.

Tutti gli aspetti percepiti raccolti vengono, infine, confrontati con i cosiddetti aspetti "tecnici" connessi al funzionamento o alla realizzazione di un nuovo progetto. Generalmente, nei casi in cui non sia già disponibile uno studio di impatto ambientale, vengono impiegate le tecniche tipiche della valutazione ambientale volte a descrivere gli aspetti programmatici, e quindi la conformità ai piani a programmi e alla legislazione di settore, gli aspetti ambientali e progettuali finalizzati a misurare gli impatti dell'opera su l'ambiente fisico, socio-culturale ed economico. I risultati di tale analisi sono indispensabili per comprendere in che misura le criticità e risposte poggiano su basi tecnico scientifiche o aspetti emotivi.

Figura 4 - Esempio di indici del modello ASA



Fonte: Cici, in Cici, Ranghieri, 2004

Per consultare l'immagine nel formato consono visitare il sito all'indirizzo:
<http://www.unindustria.bg.it/restyling/servizi/ambiente/frameambiente.jsp>

7.3 Individuazione dell'influenza degli stakeholders

In questa fase vengono innanzitutto identificati i singoli portatori di interesse coinvolti e successivamente raggruppati in specifiche categorie che costituiranno i potenziali target degli interventi di informazione, comunicazione e partecipazione. Per ciascuna categoria sarà, inoltre, valutato il gradimento relativo al funzionamento o alla realizzazione di una nuova opera attraverso un'analisi delle criticità e risposte. Infine, si procede alla stima o valutazione della capacità di ciascuna categoria di *stakeholders* di influenzare e condizionare la decisione finale. In altri termini, a prescindere dallo stato del conflitto, potenziale o attuale, è indispensabile capire quanto la disputa può modificare concretamente il programma stabilito o le aspettative dell'organizzazione. Per i conflitti potenziali si procede con un'analisi di *benchmarking* e quindi alla raccolta di casi che abbiano caratteristiche confrontabili evidenziando i "costi" delle dispute avvenute in termini di spese legali, ritardi, sospensioni, modifiche progettuali, abbandoni, ecc. Tali costi non vengono regolarmente registrati dalle organizzazioni che li subiscono, ciononostante, è possibile valutarli attraverso semplici calcoli attuariali che misurano i costi o i mancati ricavi generati dal non rispetto di un business plan.

In generale, circa i costi si può far riferimento, con alcuni adattamenti, alla metodologia del *Total Cost Assessment* predisposta dall'*Environmental Protection Agency* di cui si riportano modificati, nella figura che segue, le tipologie dei costi da considerare.

Figura 5 - Esempi di costi dei conflitti ambientali

Costi diretti	Costi potenzialmente nascosti	Passività e sopravvenienze passive	Costi interni intangibili
minore	difficoltà di calcolo		maggiore
Costi di gestione, e investimenti esplicitamente destinati alla gestione della disputa (es.: spese legali)	Costi di gestione, e investimenti che indirettamente possono essere connessi alla disputa (es.: ritardi nell'attuazione del business plan)	Futuri adeguamenti per conformità alle aspettative degli stakeholders (es.: modifiche progettuali)	Fedeltà della clientela, benessere dei lavoratori, relazione con sindacati e comunità locali, immagine aziendale (es.: tempi/costi per ottenimento nuova autorizzazione)

Fonte: modificato da EPA, 1995

Per consultare l'immagine nel formato consono visitare il sito all'indirizzo:
<http://www.unindustria.bg.it/restyling/servizi/ambiente/frameambiente.jsp>

I costi diretti sono i più semplici da calcolare e vanno dai costi legali agli onorari spesi per consulenze tecniche riconducibili alla gestione della disputa attuale e quindi per le attività di informazione, comunicazione e partecipazione. A titolo di esempio, si pensi ai costi subiti dagli operatori di telefonia mobile per la conduzione dei numerosissimi ricorsi al TAR intentati dalle amministrazioni comunali.

Nei costi potenzialmente nascosti possono essere contabilizzati gli effetti economici e finanziari determinati dalle modifiche e/o dai ritardi nell'attuazione del business plan riconducibili all'esistenza di una disputa in corso. Sempre con riferimento agli operatori di telefonia mobile, i costi potenzialmente nascosti sono calcolabili, a titolo di esempio, nei ritardi nell'installazione della rete e quindi nei mancati guadagni derivanti dal traffico telefonico nonché la dilatazione del costo del personale direttamente impegnato nell'installazione della rete fissa di telefonia mobile.

Gli effetti di una disputa possono anche indurre l'ente autorizzatore a rendere più rilevanti, di quanto previsto inizialmente dal committente, le opere di mitigazione e gli interventi di compensazione generando modifiche progettuali che determinano *passività e sopravvenienze passive* nei conti dell'organizzazione.

Infine, i *costi interni intangibili* riguardano l'immagine dell'organizzazione. Nel caso si tratti di un'azienda, l'attuale affermazione della *corporate social responsibility* dimostra la crescente rilevanza strategica della reputazione aziendale in un'economia globale. Per quanto riguarda le pubbliche amministrazioni, i costi di perdita d'immagine sono misurabili in calo del consenso o conflittualità interna o esterna agli schieramenti.

7.4 Identificazione degli obiettivi e degli strumenti della comunicazione

La comparazione tra lo stato del conflitto (quanto urla la gente?) con l'influenza degli *stakeholders* (quanto urlando viene modificata la decisione finale?) consentirà di definire il "bisogno" di partecipazione degli interlocutori sociali e gli obiettivi degli interventi di informazione, comunicazione e partecipazione. In altri termini, gli obiettivi dell'intervento di creazione del consenso o di ricomposizione della disputa sono il risultato delle possibili combinazioni tra stato attuale e potenziale del conflitto e l'influenza dei portatori di interesse. Ad esempio, nel caso in cui un numero rilevante di *stakeholder* manifesti in modo determinato il proprio dissenso circa il funzionamento o la costruzione di un'opera ma senza poterne influenzare l'iter autorizzativo, gli obiettivi della strategia di costruzione del consenso o di ricomposizione della disputa dovranno mirare alla tutela dell'immagine dell'organizzazione piuttosto che al perseguimento di decisioni condivise. Viceversa se solo pochi interlocutori sociali intervengono in modo critico nel dibattito ma hanno l'influenza sufficiente a bloccare un'autorizzazione sarà necessario attivare processi negoziali.

Tabella 5 - Tecniche di programmazione partecipativa

Caratteristiche della comunicazione			Tecniche di pubblica partecipazione/comunicazione	Obiettivi della programmazione aziendale					
Livello di pubblico raggiunto	Capacità di trattare specifici interessi	Grado di comunicazione nei due sensi		Informare e istruire	Individuare problemi e valori	Avere idee e risolvere problemi	Retroazioni	Valutare	Risolvere i conflitti e ottenere il consenso
medio	basso	basso	Pubbliche inchieste conoscitive		x		x		
medio	basso	medio	Pubbliche riunioni	x	x		x		
basso	medio	alto	Pubbliche riunioni informali	x	x	x	x	x	x
medio	basso	medio	Pubbliche riunioni generali informative	x					
basso	medio	medio	Presentazione a enti comunitari	x	x		x		
basso	alto	alto	Seminari di coordinamento informativo	x			x		
basso	medio	basso	Uffici operativi sul campo		x	x	x	x	
basso	alto	alto	Visite locali di programmazione		x			x	x
medio	medio	basso	Studi e indagini sulla comunità		x	x	x		
basso	alto	alto	Missioni esterne e visite a insediamenti	x	x				
alto	basso	basso	Pubbliche rassegne	x		x	x		
medio	basso	medio	Programmi di dimostrazione di modelli	x			x	x	x
alto	basso	basso	Materiali di comunicazioni di massa	x					
basso	alto	medio	Risposte a pubbliche inchieste	x			x		
alto	basso	basso	Comunicati stampa sollecitanti commenti			x	x		
basso	alto	basso	Richieste scritte di pareri e commenti			x	x		
basso	alto	alto	Gruppi di studio e lavoro		x	x	x	x	x
basso	alto	alto	Comitati consultivi		x	x	x	x	
basso	alto	alto	Task forces (unità operative)		x	x		x	
basso	alto	alto	Impiego di residenti locali		x	x		x	
basso	alto	alto	Patrocinio di interessi della comunità			x		x	x
basso	alto	alto	Ombudsman o rappresentante		x	x	x	x	x
medio	alto	basso	Pubblico esame sul rapporto d'impatto amb.	x			x	x	

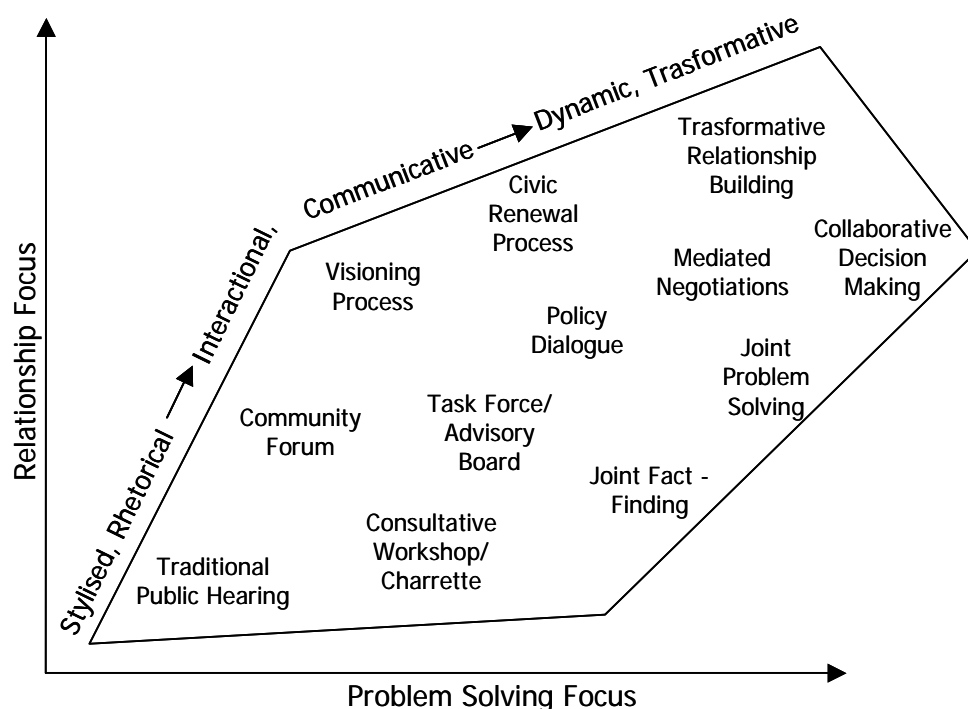
Fonte: Lanzavecchia, 1982 in Cici, Ranghieri, 2004

Dal punto di vista operativo, il modello ASA utilizza una matrice, che consente il posizionamento del conflitto in un sistema di obiettivi che viene generato *ad hoc* sulla base del conflitto analizzato. Per ciascun obiettivo, corrisponde uno specifico strumento di creazione del consenso o di gestione del conflitto come riportato nella matrice riportata nella figura 3 in basso a sinistra. Più in particolare, nella matrice si distingue un'area colorata che identifica il mix di strumenti idonei a prevenire o gestire un conflitto. Le combinazioni di strumenti al di fuori dell'area colorata sono decisamente sconsigliate perché possono determinare un effetto boomerang rischiando di attivare o peggiorare lo stato di una disputa. E' il caso, a titolo di esempio, di una conferenza stampa e quindi di uno strumento di informazione destinato ai media in un caso di una disputa caratterizzata dal alta conflittualità e in cui gli *stakeholders* hanno un'alta capacità di influenzare la decisione finale. Nell'ipotesi più fortunata, la conferenza stampa non produrrà

benefici, più realisticamente peggiorerà lo stato del conflitto innescando reazioni a catena che daranno l'opportunità agli oppositori di esprimere critiche in grado di rendere più ampio il fronte contrario al funzionamento o alla realizzazione di una nuova opera.

Al di là del sistema di matrici del modello ASA, su cui non ci si addentra per ragioni di spazio, sono disponibili in letteratura altri metodi che suggeriscono la compatibilità tra tecniche di partecipazione e obiettivi della strategia di costruzione del consenso o di gestione di conflitto come, a titolo di esempio, è riportato nella tabella sopra e la figura che segue.

Figura 6 - I processi partecipativi e di costruzione del consenso nelle politiche pubbliche



Fonte: Suskind, 1999

7.5 Redazione del piano d'azione

Il modello ASA si conclude con la redazione di un documento operativo che specifica per ciascun strumento identificato per la creazione del consenso o la gestione di un conflitto:

- **obiettivi**, in accordo con quanto brevemente illustrato nella fase precedente;

- **target** e quindi i destinatari a cui rivolgersi così come classificati nella fase di “*identificazione dell’influenza degli stakeholders*”;
- **breve descrizione dell’azione** in cui si identificano i principali contenuti e le modalità per l’implementazione dello strumento nonché eventuali avvertenze da considerare in fase operativa;
- **vantaggi** per l’organizzazione connessi all’utilizzo dello strumento e i risultati attesi eventualmente oggetto di un’azione di monitoraggio;
- **svantaggi** in termini di rischi connessi all’implementazione dello strumento;
- **risorse** e quindi tempi, competenze specifiche e costi necessari per realizzare l’azione di informazione, comunicazione o partecipazione.

Il piano d’azione può essere corredato dalle cosiddette “*graphic road map*” ossia una rappresentazione visiva del flusso di interventi di informazione, comunicazione, partecipazione ecc..

8. I RISULTATI DELLE DISCUSSIONI, DEL CONFRONTO E DELL'ANALISI DEL GRUPPO DI LAVORO

Il confronto con le aziende partecipanti al gruppo di lavoro e le discussioni emerse durante le interviste con le eccellenze, nonché i risultati della compilazione ed analisi del questionario, hanno permesso l'individuazione di alcuni punti ricorrenti e comuni a tutte le realtà partecipanti al lavoro. Le affinità evidenziate hanno permesso il confronto diretto delle aziende partecipanti, che benché caratterizzate da differenti dimensioni e tipologie di attività, hanno potuto confrontarsi a vicenda al fine di valutare le criticità anche alla luce delle soluzioni proposte dalle aziende eccellenti.

Il basso numero delle aziende partecipanti ha impedito un resoconto puntuale e significativo della situazione attuale delle aziende associate: tuttavia il risultato ottenuto è da ritenersi interessante per alcuni punti emersi e discussi con le aziende coinvolte.

La tipologia di strumenti proposta, focalizzata sulle situazioni singolari e difficilmente replicabili o standardizzabili, ha inoltre impedito lo sviluppo di un percorso comune per l'adozione di tali sistemi, rimandando alle singole aziende il compito di adattare alle proprie realtà gli strumenti proposti, traendo spunto dalla esperienza delle eccellenze.

Non è stato dunque possibile rintracciare un percorso ipotetico per *key findings*, come nelle passate edizioni dei Gruppi di Lavoro di Benchmarking ambientale e sociale. Tuttavia, attraverso una analisi SWOT che ha evidenziato i punti di forza e di debolezza interni alle aziende e le minacce ed opportunità provenienti dal contesto e dall'ambiente esterno relativamente al tema dei conflitti ambientali, è possibile abbozzare la situazione attuale nella Provincia di Bergamo.

La compilazione dell'analisi SWOT è avvenuta nell'ultima giornata di ritrovo del gruppo di lavoro. I partecipanti hanno espresso i loro pensieri, hanno avviato proposte per ognuna delle 4 aree di interesse su cui si è soffermata la discussione. Al termine del pomeriggio i risultati accettati dal Gruppo sono quelli sintetizzati nella figura seguente.

La figura presenta quattro riquadri: il primo sintetizza i punti ritenuti dai partecipanti di forza per evitare che un conflitto si generi e/o per la buona gestione dello stesso, il secondo i punti di debolezza che rendono le aziende bergamasche oggetto di possibili conflitti con il territorio, il

terzo evidenzia le minacce determinate dal contesto esterno e l'ultimo le opportunità del territorio.

Tali risultati evidenziano certamente quali punti interni a favore il radicamento sul territorio delle imprese bergamasche, le forti competenze tecniche ambientali e anche sulla normativa ambientale (soprattutto per le aziende di grandi o medie dimensioni). A sfavore invece alcune lacune più di tipo manageriale e comunicativo, quali la limitata esperienza pregressa in materia di comunicazione ambientale, la scarsa conoscenza degli strumenti di comunicazione ambientale, la mancanza di un approccio sistemico – strategico e altre più di tradizione, come la più volte evidenziata resistenza al cambiamento.

Tra le minacce esterne che l'azienda dovrebbe saper controllare per evitare un conflitto o con cui dovrebbe imparare a convivere per limitare i danni di un conflitto sono stati evidenziate le seguenti: i) la mancanza di una cultura/tradizione consolidata del dialogo, ii) la strumentalizzazione della comunicazione ambientale e la difficoltà di controllo sulle informazioni e sui dati, iii) l'incertezza della decisione finale in tema ambientale a causa di eccesso normativo e moltiplicazione dei decisori, iv) la inevitabile strumentalizzazione di eventi precedenti di danno/problemi ambientali delle aziende, v) il disallineamento tra vision dell'azienda e visione dell'amministrazione sui temi ambientali.

Tra le opportunità offerte dal contesto bergamasco sono state segnalate le seguenti: i) la crescente attenzione degli stakeholders ai temi ambientali e sociali che spinge le aziende a comunicare, ii) i costi sempre più contenuti per comunicare e informare in modo efficace sui temi dell'ambiente, iii) la possibilità di utilizzare le certificazioni, i report e le dichiarazioni validate quale base informativa comune per evitare conflitti di tipo cognitivo e asimmetrie informative, iv) la possibilità di divenire caso di eccellenza emulato da altri sul territorio, ma anche a livello nazionale.

Figura 7 - I risultati dell'analisi SWOT effettuata dal Gruppo di Lavoro

forza	debolezza
<p>forte radicamente territoriale del sistema industriale</p> <p>performance aziendali ambientali percepite come migliori rispetto alle performance ambientali degli enti pubblici/locali</p> <p>forti competenze tecniche ambientali e competenze (interne/esterne) su normativa ambientale soprattutto per le grandi medie</p>	<p>limitata esperienza pregressa in materia di comunicazione ambientale</p> <p>scarsa conoscenza degli strumenti di comunicazione</p> <p>manca di un approccio sistemico - strategico</p> <p>manca di trasversalità delle competenze concatenazione di problematiche/conflitti</p> <p>manca di competenze in tema di comunicazione e di valutazione della gravità delle situazioni</p> <p>manca di trasparenza e difficoltà di comprensione (dichiarazione amb)</p> <p>resistenza al cambiamento</p>
minacce	opportunità
<p>non c'è uno spazio "neutrale" ove discutere</p> <p>manca una cultura/tradizione consolidata del dialogo informazione sempre meno controllabile</p> <p>strumentalizzazione della comunicazione ambientale normativa-autorizzazioni-regolamentazioni-vincoli che esasperano l'azienda</p> <p>incertezza della decisione finale</p> <p>moltiplicazione dei decisori</p> <p>manca di conoscenze/competenze specifiche da parte dei decisori</p> <p>poco equilibrio nel recepimento della normativa comunitaria da parte del legislatore italiano</p> <p>strumentalizzazione di eventi precedenti di danno/problemi ambientali</p> <p>disallineamento tra vision dell'azienda e visione dell'amministrazione sui temi ambientali</p>	<p>cresce l'attenzione degli SH ai temi ambientali e sociali</p> <p>cresce la capacità di "leggere" dati ambientali e sociali</p> <p>cresce la capacità di comunicare con spese contenute</p> <p>possibilità di divenire caso di eccellenza</p> <p>formazione sulla comunicazione a tutti i livelli aziendali</p> <p>utilizzo intelligente delle certificazioni</p>

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

Adler P. S. *et al.* (1999), *Managing Scientific and Technical Information in Environmental Cases – Principles and Practices for Mediators and Facilitators*, Resolve, U.S. Institute for Environmental Conflict Resolution, Western Justice Center Foundation

Arielli E. e Scotto G. (2003), *Conflitti e mediazione*, Bruno Mondatori, Milano

ARPAV (2002), *Piano per l'informazione della popolazione sul rischio industriale*, Agenzia Regionale per la Prevenzione e la Protezione Ambientale del Veneto, Area Tecnico-Scientifica – Servizio prevenzione Industriale

Bobbio L. (2001), *“Non rifiutarti di scegliere”*: un'esperienza di democrazia deliberativa, paper presentato al convegno annuale della Società Italiana di Scienza Politica, Siena 13-15 settembre

Cici C. (2000), Tecniche di comunicazione pubblica nelle scelte ambientali sta in *“Una conversazione su paesaggio e democrazia – Il paesaggio nelle scelte e nelle decisioni di governo del territorio lombardo”*, Istituto Nazionale di Urbanistica

Cici C. (2002), Il ruolo della partecipazione nella decisione ambientale sta in *“Valutazione Ambientale”* n.1 a cura dell'Associazione Analisti Ambientali, Edicom Edizioni.

Cici C. (2002), *Il ruolo della partecipazione pubblica* sta in Atti del Convegno *“Prospettive di sviluppo della Valutazione Ambientale Strategica in Italia”*, FEEM - Fondazione Eni Enrico Mattei

Cormick G. *et al.* (1996), *Building Consensus for a Sustainable Future: Putting Principles into Practice*, National Round Table on the Environment and the Economy, Ottawa, Ontario Canada

Crozier M. (1995), *La crisi dell'intelligenza – saggio sull'incapacità delle elites a riformarsi*, Edizioni Lavoro, Roma

Delli Priscoli J. (2002), *Participation, Consensus Building, and Conflict Management Training Course: Tools for achieving PCCP*, Unesco – Green Cross International project “From Potential Conflict to Cooperation Potential (PCCP): Water for Peace”

Dente B. (1990), *Le politiche pubbliche in Italia*, il Mulino, Bologna

Dente B. (1998), *The Waste and the Backyard – The Creation of Waste Facilities: Success Stories in Six European Countries*, Kluwer Academic Publisher, Dordrecht, Olanda.

Downs A. (1972), *Up and Down with Ecology, the Issue – attention Cycle*, “The Public Interest” 28

EPA (1994), *Environmental Planning for Small Communities – A Guide for Local Decision-Makers*, EPA/625/R-94/009

EPA (1995), *An Introduction to Environmental Accounting as a Business Management Tool: Key Concepts and Terms*, EPA 742-R-95-001

EPA (2000), *Engaging the American People – A Review of EPA’s Public Participation Policy and Regulations with Recommendations for Actions*, Office of Policy, Economics and Innovation, EPA 240-R-00-005

EPA (2000), *Public Involvement in Environmental Permits – A Reference Guide*, EPA-500-R-00-007

EPA (2001), *Stakeholder Involvement & Public Participation at the U.S. EPA – Lesson learned & Innovative Approaches*, EPA – Office of Policy, Economics and Innovation

Giddens A. *et al.* (1987) *Ecologia Politica*, Feltrinelli, Milano

Hoy D.C. (1978), *The Critical Circle: Literature, History and Philosophical Hermeneutics*, University of California Press, Berkeley

IRES Piemonte (1994), *Di questo accordo lieto – sulla risoluzione negoziale dei conflitti ambientali*, Rosenberg & Seller, Torino

ISO (2003), *Environmental management – Environmental communication – Guidelines and examples*, ISO/CD 14063 redatta dal Comitato Tecnico ISO/TC 207, Environmental Management, Working Group 4, Environmental communication

Lanzavecchia (1982), *Ambiente ed opinione pubblica sta in* Schmidt di Friedberg P. “*L’impresa e l’ambiente*”, Etas Libri, Milano.

Lewanski R. (1997), *La mediazione dei conflitti ambientali sta in* “*Professionalità ambientali: competenze integrate per uno sviluppo sostenibile*”, Franco Angeli, Milano.

Lewins R. (2001), *Consensus Building and natural resource management: a review*, CEMARE – Centre for the Economics and Management of Aquatic Resources, Department of Economics, University of Portsmouth, UK

Longo E. e Bartolomeo M. (1998), *Ambiente Comunicazioni Società – Negoziare il futuro sostenibile*, Il Sole24Ore, Milano

Moore C. W. (1986) *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolve Conflict*, Jossey-Bass Publisher, California – U.S.A

Reho M. (2000), *Valutazione e decisione per uno sviluppo sostenibile*, Franco Angeli, Milano

Bingham G. (2003), *When the sparks fly: Building Consensus when the Science is Contested*, Resolve

Schmidt di Friedberg P. (1982), *L’impresa e l’ambiente*, Etas Libri, Milano

Schmidt di Friedberg P. (1992), *I limiti dell’ecologismo – il primate tecnologico nella giungla post-industriale*, Guerini e Associati, Milano

Simon H.A. (1982), *Models of Bounded Rationality*, 2 vol., The MIT Press, Cambridge (Mass.)

Susskind L. *et al.* (1999), *The consensus building handbook – a comprehensive guide to reaching agreement*, Sage, California

Susskind L. and Cruikshank J. (1987), *Breaking the Impasse – Consensual Approaches to Resolving Public Disputes*, Basic Books, U.S

Oregon Public Policy Dispute Resolution Program (2000), *Collaborative Approaches: A Handbook for Public Policy Decision-Making and Conflict Resolution*, www.odrc.state.or.us

University of Virginia (2001), *Collaboration – A Guide for Environmental Advocates*, University of Virginia, The Wilderness Society and the National Audubon Society