

Politiche agricole

Stakeholder engagement: l'avvio dell'esperienza nel quadro dell'AKIS della Toscana

di Elisabetta Ulivieri (*) - Funzionario di Elevata Qualificazione, Regione Toscana

Lo stakeholder engagement nell'ambito dell'AKIS della Toscana (Agricultural Knowledge and Innovation System) è stato individuato quale strumento per favorire la diffusione della conoscenza e dell'innovazione in agricoltura, grazie al supporto fornito alla creazione e manutenzione di reti di relazioni e interazioni tra gli stakeholder coinvolti. La preparazione e l'attuazione dell'engagement sono state affrontate in maniera strutturata, con l'obiettivo di porre le condizioni per una partecipazione proattiva e stabile. Il processo ha preso avvio a partire dall'identificazione degli obiettivi su cui operare il coinvolgimento, dalla mappatura degli stakeholder, per proseguire poi con la strutturazione del piano di coinvolgimento, nel quale sono stati identificati i metodi, gli strumenti le attività, per la realizzazione dell'engagement.

Introduzione

L'AKIS (Agricultural Knowledge and Innovation System) è definito nel Reg. UE 2021/2115 (1) come "la combinazione di flussi organizzativi e di conoscenze tra persone, organizzazioni e istituzioni che utilizzano e producono conoscenza nel settore dell'agricoltura e in quelli correlati".

Il Piano Strategico nazionale per la Politica Agricola Comune (in attuazione del sopracitato regolamento) specifica che "saranno istituiti Coordinamenti AKIS regionali/di Provincia autonoma composti dalle istituzioni preposte a tale livello e dai soggetti che a vario titolo offrono ed erogano formazione, consulenza, ricerca, informazione, servizi digitali ed altri riferibili all'AKIS (...)".

I contesti normativi europeo e nazionale, in Toscana, sono stati sviluppati attribuendo un ruolo primario ai processi di *stakeholder engagement*, in quanto funzionali alla creazione di sinergie tra i soggetti coinvolti e da coinvolgere nell'AKIS, al rafforzamento delle interazioni tra gli *stakeholder* e l'Amministrazione, allo sviluppo della consapevolezza degli *stakeholder*

sul ruolo che gli interventi dell'AKIS possono svolgere ai fini della transizione verde e digitale del settore agricolo e delle aree rurali.

L'articolo illustra il processo di strutturazione dello *stakeholder engagement* avviato in ambito AKIS della Toscana e attualmente in corso, delineandone i principi generali adottati, le fasi attraverso cui il processo si è articolato, nonché le lezioni apprese nel corso del primo anno di attività.

Stakeholder engagement e Pubblica Amministrazione

Il termine inglese *engagement* evoca il significato di coinvolgimento, ma, allo stesso tempo, rimanda anche al concetto di impegno. Per una Pubblica Amministrazione, scegliere di attuare un processo di *stakeholder engagement* significa assumersi l'impegno di realizzare iniziative di coinvolgimento su temi rilevanti e significativi, sia per gli *stakeholder* che per l'Amministrazione stessa. Nell'ambito dei processi decisionali di competenza della Pubblica Amministrazione, il coinvolgimento dei portatori di interessi rappresenta uno

(*) Le opinioni espresse nel presente lavoro sono riconducibili all'autrice e non impegnano in alcun modo l'Amministrazione di appartenenza.

(1) Reg. UE del Parlamento Europeo e Consiglio recante norme sul sostegno ai Piani Strategici che gli Stati membri devono

redigere nell'ambito della politica agricola comune (piani strategici della PAC e finanziati del Fondo Europeo agricolo di garanzia (FEAGA) e dal Fondo europeo agricolo per lo sviluppo rurale (FEASR) e che abroga il Reg. UE 1305/2013 ed il Reg. UE 1307/2013.

Esperienze in ... comune

strumento che offre sia l'opportunità di migliorare la qualità delle decisioni (attraverso l'acquisizione di maggiori elementi conoscitivi), sia quella di renderle più trasparenti, di valutarne più esplicitamente gli effetti. La trasparenza, il rispetto e la fiducia reciproci, i modelli di confronto continuativi che vanno a sostituire quelli di tipo *one off*, rappresentano un pre-requisito dell'*engagement* che, a tali condizioni, rappresenta anche uno strumento di *accountability*. La pluralità di elementi che entrano in gioco in un processo di *stakeholder engagement* impone una impostazione logica, strutturata, non estemporanea, in cui devono essere chiaramente definiti gli obiettivi e i risultati attesi, le fasi delle attività, i soggetti da coinvolgere, i tempi e le modalità di interazione. È necessaria, dunque, una rigorosa pianificazione. L'estemporaneità non aiuta il conseguimento dei risultati. Il processo di *stakeholder engagement* è complesso e oneroso in termini di tempo, impiego di risorse umane, *know how*, motivazione necessaria: tutti elementi che devono essere opportunamente soppesati, antecedentemente all'avvio, in relazione agli obiettivi e ai risultati da conseguire.

Stakeholder engagement e AKIS in Toscana

Lo *stakeholder engagement* nel quadro dell'AKIS della Toscana trova le proprie *cornerstone* nei tre principi espressi nella "Carta AKIS, per accompagnare l'Agricoltura Toscana nel futuro" (2): essere più vicini alle imprese agricole, essere "semplificanti", essere più competenti e connessi.

Sulla scorta di tali principi, il processo di coinvolgimento progettato e avviato ha mirato a potenziare la centralità della dimensione multi-livello e multi-attore dell'AKIS, nonché la strutturazione di un quadro di *governance* dove la stabilità e la continuità sono i fattori abilitanti per lo scambio di conoscenze, l'apprendimento collettivo e la diffusione di strategie per l'innovazione e per il digitale. Ecco che in ambito AKIS, il capitale immateriale (inteso nel suo complesso come capitale relazionale, umano e organizzativo) viene a rappresentare una parte integrante e fondamentale del sistema stesso.

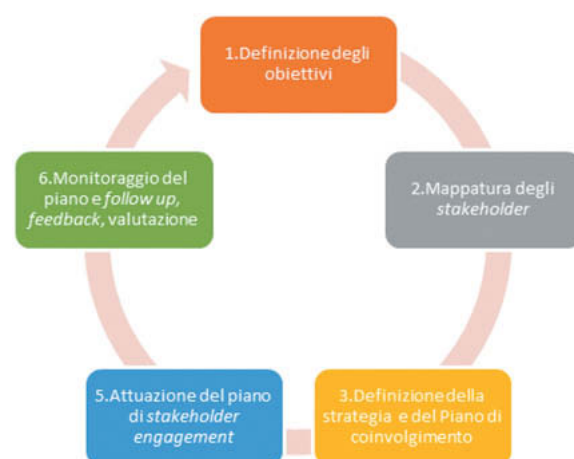
Sono stati selezionati due ambiti di azione:

- coinvolgimento per favorire gli scambi di informazioni e di punti di vista e la rilevazione dei fabbisogni in ambito AKIS (anche a vantaggio della co-progettazione);

- coinvolgimento per diffondere l'innovazione e la conoscenza del sistema AKIS (attivazione di meccanismi di collaborazione con realtà diverse da quelle toscane; disseminazione e trasferimento dei risultati degli interventi AKIS ecc.).

Il processo si è articolato nelle fasi rappresentate schematicamente nella figura seguente, in cui la forma ciclica costituisce una semplificazione dello schema: a fianco dell'ordine primario in cui le fasi si sono susseguite secondo l'ordine riportato nella figura, ve ne è stato anche uno secondario in cui esse si sono intersecate tra di loro in più momenti, alimentandosi reciprocamente.

Tavola 1 - Schematizzazione delle fasi del processo di stakeholder engagement



Gli obiettivi del coinvolgimento sono stati definiti sulla base dei seguenti quesiti chiave: che cosa si prevede di raggiungere attraverso il coinvolgimento? (risultati); perché il coinvolgimento è importante? (finalità); come può il coinvolgimento aiutare a conseguire gli obiettivi strategici dell'AKIS? (collegamento tra la strategia dell'AKIS il processo di coinvolgimento). L'insieme delle risposte ai quesiti chiave ha consentito di delineare le caratteristiche essenziali del coinvolgimento.

Stakeholder mapping: identificare, analizzare, prioritizzare

Lo *stakeholder mapping* è un'attività di progettazione che si è articolata nelle seguenti tre fasi: identificazione

(2) La "Carta AKIS" è inserita nel Complemento per lo Sviluppo Rurale della Regione Toscana, approvato nella sua prima versione con Delibera di Giunta Regionale 1534 del 27 dicembre 2022.

degli *stakeholder* interessati; analisi dei loro ruoli, aspettative, preoccupazioni; prioritizzazione. È una fase determinante in quanto ha un impatto diretto sulle scelte della strategia di coinvolgimento, sulla selezione degli strumenti e dei metodi da utilizzare. Mediante la mappatura, sono stati identificati gli *stakeholder*, ma è stata anche presa in esame e valutata la loro visione dell'AKIS, il loro interesse alla strategia AKIS.

L'identificazione e l'analisi degli stakeholder

L'identificazione degli *stakeholder* ha preso il via dal concetto stesso di *stakeholder*: chi sono i soggetti che possono influenzare la strategia AKIS e/o che possono esserne influenzati? L'obiettivo da conseguire è stato quello di giungere a un risultato accurato, stabile, che consentisse la gestione della complessità del sistema degli *stakeholder* AKIS. L'identificazione si è basata sul contributo diretto degli *stakeholder* interni all'Amministrazione con esperienze pregresse sul tema dell'AKIS. Non sono state effettuate esclusioni a priori, ma si è cercato di fare in modo che tutti i soggetti con un potenziale interesse fossero identificati, rappresentando il più ampio ventaglio possibile di punti di vista e di possibili contributi.

L'identificazione si è articolata in più *step*: la necessità di rivedere, modificare e integrare l'elenco definito inizialmente è emersa più volte, non rappresentando ciò un'anomalia, bensì un elemento costitutivo: l'identificazione, infatti, non è una fase lineare, ma richiede revisioni per integrazioni e aggiornamenti periodici, in quanto i soggetti da coinvolgere possono modificarsi nel tempo ed è dunque importante non rischiare di commettere esclusioni.

I singoli *stakeholder* sono stati poi riuniti in 19 diverse categorie. La categorizzazione è risultata funzionale alla semplificazione di alcune successive attività di gestione, quale ad esempio, azioni di coinvolgimento mirate a una specifica categoria.

Parallelamente, nell'analisi è stato tenuto conto che gli *stakeholder* non sono avulsi dal contesto in cui si trovano ad agire, né sono estranei alle relazioni e interazioni con gli altri soggetti, rispetto a cui gli interessi possono risultare neutri, divergenti o convergenti, con gradualità diversificate. Ad incrementare ulteriormente il grado di complessità, interviene il fatto che relazioni, interazioni, equilibri e punti di vista possono modificarsi anche *in itinere* e anche per fenomeni indipendenti dal contesto AKIS. L'importanza dell'analisi risiede nel fatto che aspetti sottovalutati, priorità non identificate, aspettative trascurate possono incrementare il rischio di criticità

nel corso dell'attuazione di coinvolgimento. La fase di identificazione e di analisi è stata basata su criteri trasparenti con l'obiettivo di addivenire ad una equa rappresentanza dei portatori di interessi.

La parte finale della fase di identificazione e di analisi ha visto l'individuazione dei rappresentanti che, per ciascun *stakeholder*, costituiscono i soggetti *target* delle azioni di coinvolgimento. L'impatto di tale operazione sul processo di *engagement* non è da sottovalutare né sotto il profilo collegato alla loro rappresentatività in seno alle relative organizzazioni di appartenenza, né sotto quello collegato alle loro caratteristiche individuali (motivazione, interesse, competenze, propensione alla collaborazione, ecc.).

La prioritizzazione degli stakeholder

Una volta identificati e analizzati gli *stakeholder*, si è proceduto alla loro prioritizzazione che non ha rappresentato l'espressione di giudizi di valore, bensì l'attribuzione di livelli di rilevanza strettamente correlati al contesto e alle condizioni in cui il coinvolgimento è stato attivato.

È stato utilizzato un modello di analisi basato su una matrice a quattro quadranti e due variabili indipendenti, "interesse" e "influenza", ritenuto confacente sia alle tipologie di *stakeholder* da prioritizzare che al contesto di coinvolgimento. La variabile "influenza" attiene alla misura in cui si ritiene che uno *stakeholder* abbia l'effettiva possibilità di agire sulla strategia AKIS. Tale variabile è collegata principalmente al ruolo degli *stakeholder*, alla loro rappresentatività, al livello di conoscenze e competenze specifiche, alla collocazione strategica rispetto all'Amministrazione, alle iniziative di pressione che possono essere messe in atto. La variabile "interesse" è collegata a vari fattori tra cui la natura del legame con la strategia AKIS, la vicinanza alle tematiche, le prospettive di evoluzione, ecc.

Di seguito, si riportano le caratteristiche in base alle quali gli *stakeholder* mappati sono stati assegnati a uno dei quattro quadranti della matrice:

- *stakeholder* chiave (soggetti ad alta influenza, molto interessati): fanno parte di questo gruppo gli *stakeholder* che hanno una influenza e un interesse elevati. Sono al centro della strategia di coinvolgimento, sia nella fase di assunzione delle decisioni che in quelle successive di attuazione e di valutazione. È molto importante mantenerli sempre allineati sia sugli obiettivi che sui risultati raggiunti, assicurando momenti di contatto temporalmente ravvicinati;
- *stakeholder* di supporto (soggetti ad alta influenza, meno interessati): anche questo è un gruppo di

Esperienze in ... comune

stakeholder che possiede grande autorità, quindi è opportuno coinvolgerlo per l'influenza che può esercitare (nonostante il livello di interesse non sia elevato);

- *stakeholder* interessati (soggetti a bassa influenza, molto interessati): in generale, anche se hanno un'influenza limitata, sono *stakeholder* da coinvolgere, perché possono essere di grande aiuto su alcuni aspetti specifici, quindi, è importante informarli e ascoltarli adeguatamente. Si deve mirare a aumentare la loro influenza anche attraverso un maggiore coinvolgimento;

- *stakeholder* secondari (soggetti a bassa influenza, meno interessati): non hanno un ruolo centrale nel processo di coinvolgimento. Può essere importante un'azione di monitoraggio rivolta soprattutto a coloro che hanno la potenzialità di accrescere il proprio livello di interesse. Sono soggetti che hanno poco interesse e non hanno influenza, motivo per cui è sufficiente tenerli semplicemente informati. L'attività ha preso avvio dalla responsabile dell'AKIS per la Direzione Agricoltura e Sviluppo Rurale che, sulla base delle proprie competenze, conoscenze e analisi, ha espresso i propri livelli di priorità in relazione a ciascun *stakeholder* mappato. Con l'obiettivo di verificare la robustezza e la stabilità della valutazione espressa, a distanza di tre settimane dalla prima prioritizzazione, ne è stata ripetuta una seconda con la modalità del *blind exercise*, ovvero senza poter visualizzare le valutazioni effettuate in precedenza, al fine di evitare potenziali condizionamenti. La seconda volta ha confermato i livelli di priorità precedentemente assegnati; sono state riscontrate differenze soltanto in limitatissimi casi che sono stati analizzati a uno a uno, per poi optare per la scelta ritenuta più opportuna. La prioritizzazione è stata completata attraverso un processo partecipato che ha visto il coinvolgimento di *stakeholder* interni (funzionari del settore responsabile dell'AKIS). È stato svolto un *focus group* iniziale per la condivisione del metodo di prioritizzazione. Singolarmente, e senza confronto con gli altri, ognuno ha poi assegnato a ciascun *stakeholder* il livello di priorità ritenuto più adeguato. È stato svolto un secondo *focus group* dove le scelte individuali sono state messe a confronto, con particolare riferimento ai casi maggiormente divergenti. L'obiettivo è stato quello di giungere a una soluzione condivisa in base alla quale implementare la griglia della prioritizzazione.

La modalità di operare sopra descritta ha avuto il vantaggio di favorire l'integrazione del *know how* degli *stakeholder* interni (con riflessi positivi sull'affidabilità del risultato finale), sia e l'accrescimento del grado di partecipazione della struttura interna (prerequisito per il successo dell'*engagement*).

Il piano di coinvolgimento

Lo *stakeholder mapping* ha reso disponibili gli elementi per pianificare la strategia di gestione del coinvolgimento attraverso azioni coordinate. Tempistiche, metodi, strumenti sono stati pianificati con l'obiettivo di assicurare un'efficace interazione con gli *stakeholder* e incoraggiare l'espressione dei vari punti di vista. Lo strumento nel quale sono stati racchiusi tutti gli elementi che compongono la strategia di coinvolgimento è lo *stakeholder engagement plan* (SEP), che è stato concepito quale strumento guida per gli *stakeholder* interni, ai fini di una efficace gestione della strategia di coinvolgimento. L'obiettivo del SEP è quello di porre le condizioni affinché il coinvolgimento agevoli la comprensione reciproca, prevenga la nascita di barriere comunicative e offra ai vari gruppi coinvolti occasioni adeguate ad esprimere opinioni e riserve.

Il SEP restituisce la visione d'insieme sugli aspetti più rilevanti del coinvolgimento, nonché informazioni di dettaglio relative a ciascuna azione da svolgere. Nella implementazione del SEP, è stata ricercata la combinazione migliore degli strumenti e dei metodi, in rapporto al coinvolgimento da realizzare.

Di seguito, i principali elementi che hanno orientato le scelte strategiche per l'implementazione del SEP, identificando le attività di coinvolgimento da mettere in atto.

- il livello di coinvolgimento degli *stakeholder* sulla scala di Arnstein (3);
- il livello di priorità degli *stakeholder* (chiave, di supporto, interessati, secondari);
- la disponibilità degli *stakeholder* al coinvolgimento (valutata sulla base di esperienze pregresse);
- il livello di priorità delle tematiche da affrontare (ad alcune tematiche è stato assegnato un livello di priorità più alto di altre, sia per motivi di contenuto, che per motivi collegati alla tempistica di pubblicazione dei bandi AKIS 2023/2027 della Toscana);
- la propedeuticità di talune azioni rispetto ad altre (alcune azioni, in particolar modo quelle di natura

(3) S.R. Arnstein, *A ladder of citizen participation*, Jaip, 1969, 216-224.

informativa, costituiscono il prerequisito di base rispetto ad altre iniziative di coinvolgimento);

- il periodo di tempo a disposizione per la realizzazione delle azioni di coinvolgimento (parametro messo in diretta correlazione con la tempistica di pubblicazione dei bandi AKIS della Toscana);

- i fattori interni (quali, risorse umane, conoscenze e competenze, motivazione, capacità di collaborare, possibilità della struttura interna di sostenere il carico di impegni derivante dal coinvolgimento, ecc.);

- la disponibilità alla collaborazione di *stakeholder* interni appartenenti ad altre Direzioni dell'Ente (fattore in grado di estrinsecare una potenzialità positiva a complemento, supporto, integrazione delle attività da svolgere da parte della struttura proponente il coinvolgimento);

- la frequenza delle comunicazioni con gli *stakeholder*, dei *feedback*, la periodicità dei *follow up*;

- le misure di monitoraggio dell'efficacia del SEP, nonché le sue revisioni periodiche sulla base dei risultati conseguiti (stato di avanzamento degli *output* e degli *outcome*, analisi degli indicatori qualitativi, ecc.).

La scelta di organizzare e gestire l'*engagement* mediante un piano organico e strutturato ha mirato a favorire l'efficacia del processo, razionalizzandone la gestione, anche mediante la possibilità di valutare i risultati conseguiti in rapporto a quelli programmati.

Fa parte del SEP anche il registro degli *stakeholder*, appositamente implementato dalla struttura interna. Si tratta di uno strumento che è stato utilizzato per la programmazione, gestione, monitoraggio e valutazione del processo di coinvolgimento.

Livelli di coinvolgimento e relativi strumenti adottati

In linea generale, il livello di coinvolgimento a cui si può tendere dipende dalla misura in cui l'Amministrazione che lo attua è disposta a riconsiderare i propri obiettivi e le proprie strategie.

Nell'ambito del coinvolgimento AKIS, sono stati selezionati i seguenti tre livelli di coinvolgimento sulla scala di Arnstein: informazione, consultazione, condivisione.

Il livello di coinvolgimento corrispondente all'informazione è stato orientato a mantenere gli *stakeholder* informati sugli interventi dell'AKIS, sia antecedentemente alla pubblicazione dei bandi, che successivamente, sui primi risultati conseguiti. La finalità primaria dell'informazione è stata quella di ridurre l'asimmetria conoscitiva tra l'Amministrazione e gli *stakeholder*, tenendo conto che essa deve rispondere a

requisiti di pertinenza, completezza, esaustività, ma anche di continuità e regolarità nel tempo. Le attività di informazione sono state programmate ad ampio spettro, ovvero sono state indirizzate a tutti gli *stakeholder* mappati, con l'obiettivo di costituire una base informativa comune e condivisa sugli aspetti più rilevanti degli interventi dell'AKIS. Uno degli elementi a cui si è ricorso nelle azioni di informazione è costituito dal *reporting*, che ha aiutato a mantenere l'attenzione degli *stakeholder* focalizzata sulla strategia AKIS, sui suoi progressi, sulle criticità, sulle azioni svolte/da svolgere.

Altri strumenti di informazione che sono stati utilizzati sono i *webinar*, anch'essi orientati ad un'ampia platea di *stakeholder*. L'approccio non targettizzato dei *webinar* ha perseguito sia l'obiettivo dell'informazione generalista che dell'azione di stimolo alla partecipazione per gli *stakeholder* maggiormente interessati.

Il livello di coinvolgimento relativo alla consultazione è stato orientato ad ascoltare gli *stakeholder* per ricevere osservazioni e proposte innovative, suggerimenti e raccomandazioni da valutare e, eventualmente, integrare nelle decisioni da assumere da parte dell'Amministrazione. Gli strumenti che sono stati maggiormente utilizzati per la consultazione sono i *workshop online* e i *focus group online*. La scelta di ricorrere prevalentemente alla modalità *online* è stata effettuata in coerenza con la Decisione (UE) 2022/1368 del 3 agosto 2022, che istituisce i gruppi di dialogo civile nel settore della politica agricola comune e che sostiene l'efficacia delle interazioni *online* nei processi di coinvolgimento, dimostrata nel periodo pandemico. Le azioni di consultazione hanno coinvolto tutte le categorie di *stakeholder* ad eccezione di quelle secondarie. Altro strumento che è stato utilizzato per la consultazione sono stati i *survey online* che sono risultati in grado di restituire elementi conoscitivi di rilievo ed hanno incontrato il favore degli *stakeholder* coinvolti. Temporalmente, l'ultimo strumento utilizzato per la consultazione è stato il "Quaderno AKIS", strumento il cui obiettivo è stato quello di consentire ad un'ampia platea di *stakeholder* di esprimere i propri punti di vista su diversi temi inerenti all'AKIS, di migliorare la conoscenza del quadro complessivo e di porre le basi per la co-progettazione di interventi e di soluzioni innovative.

Il livello di coinvolgimento relativo alla condivisione costituisce il gradino più alto individuato per l'*engagement* in ambito AKIS. Nella relazione con gli *stakeholder* sono state direttamente ricercate proposte di cui

Esperienze in ... comune

è stato tenuto conto nell'assunzione delle decisioni. Nel caso della condivisione, non vi è una delega del potere decisionale da parte degli organi preposti ad assumere le decisioni verso altri soggetti, piuttosto viene assunto l'impegno nei confronti degli *stakeholder* a tenere di conto delle indicazioni emerse attraverso il processo di coinvolgimento, in una logica di riduzione della distanza tra il piano dell'assunzione delle decisioni e quello in cui si originano i fabbisogni.

Le azioni di condivisione hanno coinvolto esclusivamente gli *stakeholder* chiave. Lo strumento principe sono stati i *focus group*, che hanno favorito le interazioni fra piccoli gruppi di *stakeholder* che si sono confrontati tra di loro e con l'Amministrazione.

L'ascolto: metodo, strumento, competenza

In un processo che si basa sulla costruzione e il consolidamento delle relazioni e interazioni, quale la strategia AKIS, la capacità di ascoltare non solo non è stata data per scontata, ma è stata posta alla base della costruzione delle relazioni stesse. Ci si è focalizzati sul comprendere gli *stakeholder*: cosa pensano, quali sono le loro aspettative, quali punti di debolezza riscontrano, quali soluzioni intendono proporre, come si relazionano con gli altri *stakeholder*, ecc., con l'obiettivo di comprendere realmente i loro punti di vista, le loro motivazioni, le loro aspettative, anche quando non coerenti con quelle dell'Amministrazione.

Le motivazioni sostenute da ciascuna delle varie parti possono essere molto diverse tra loro: comprendere e articolare questa differenza ha aiutato a gestire e prevenire situazioni di conflitto. L'ascolto non è stato orientato alla semplice registrazione dei punti di vista degli *stakeholder*, ma anche a guardare alle situazioni da punti di vista diversi da quello dell'Amministrazione, che si è integrato e arricchito attraverso gli elementi emergenti e restituiti dagli *stakeholder*.

Attraverso l'ascolto, lo *stakeholder engagement* si traduce in uno strumento strategico che rafforza il processo decisionale e pone le basi per un maggior riallineamento degli obiettivi e della strategia dell'Amministrazione con le aspettative rilevanti degli *stakeholder*.

La capacità di ascolto è una competenza trasversale e acquisirla, esercitarla, migliorarla, rende più efficace la comunicazione, contribuisce ad appianare i conflitti e a risolvere fraintendimenti, rende più proficuo il confronto. L'ascolto rende necessaria una pluralità di processi interconnessi tra di loro, che includono: focalizzare i bisogni dell'interlocutore, sospendere il

giudizio per ascoltare il punto di vista dell'altro, provare a cambiare punto di vista, ascoltare anche il senso implicito del discorso, coglierne il senso globale ma soffermarsi allo stesso tempo sulle sfumature, non giungere subito alle conclusioni, ecc. L'ascolto richiede volontà, impegno, pratica.

Quali vantaggi può trarre una Pubblica Amministrazione dal ricorrere all'ascolto nei processi di *engagement*?

In primo luogo, la possibilità di costruire relazioni più solide e di fiducia reciproca a vantaggio dei processi decisionali che devono essere affrontati, in secondo luogo, la possibilità di instaurare dialoghi più costruttivi: l'ascolto genera ascolto. Chi è ascoltato, a sua volta, tende a porsi maggiormente in condizione di ascolto.

Lezioni apprese

Prerequisito per l'avvio del coinvolgimento è assicurarsi che gli *stakeholder* interni siano tutti *on board*, ovvero bisogna chiedersi se c'è comprensione e consenso interno in merito ai benefici a lungo termine derivanti dal coinvolgimento degli *stakeholder*. La presenza tra gli *stakeholder* interni di *driver* che si facciano carico di svolgere un'azione propulsiva interna è un punto di forza. Viceversa, situazioni e/o interessi conflittuali, l'assenza di un buon dialogo interno sono fattori in grado di incidere negativamente sui risultati del coinvolgimento.

I processi di *engagement* che si collocano sui più alti livelli di coinvolgimento, richiedono che tutti i partecipanti coinvolti, Amministrazione e portatori di interessi, si impegnino per la posta in gioco (*stake*). Ciò significa, da parte dell'Amministrazione, aprirsi al confronto sulle decisioni, da parte degli *stakeholder*, cogliere le opportunità derivanti dallo scambio reciproco nell'interesse comune.

I margini di "manovra" nel contesto in cui si opera il coinvolgimento devono essere chiari fin dall'inizio, ossia, deve essere esplicitamente condiviso cosa può essere fatto e cosa no, a quali aspettative degli *stakeholder* si può andare incontro e in quali condizioni e circostanze. Equivoci su questo aspetto creano condizioni di criticità che possono mettere a rischio il buon esito del processo.

Lo *stakeholder engagement* può tradursi in effetti positivi sulla *accountability* delle Amministrazioni che lo promuovono, attraverso, per esempio, la gestione trasparente dei *feedback* ricevuti e di quelli resi. I *feedback* sul seguito dato alle osservazioni emerse nel corso del processo di coinvolgimento devono essere restituiti con regolarità e trasparenza.

Soprattutto quando le osservazioni non sono state accolte, è necessario contestualizzarne le motivazioni: sebbene gli *stakeholder* potranno continuare a non concordare con l'Amministrazione, esplicitare le motivazioni della scelta adottata ha un'azione positiva sul rafforzamento delle relazioni. Il messaggio che viene restituito è comunque quello di disponibilità all'ascolto.

Con riferimento alla pianificazione del coinvolgimento, il *SEP* è uno strumento che favorisce l'efficacia sia per la definizione che l'attuazione della strategia di coinvolgimento. Il *framework* di monitoraggio che esso include aiuta, tra l'altro, a evidenziare la necessità di eventuali fattori correttivi (nelle modalità di coinvolgimento adottate, nella periodicità delle azioni e dei *feedback*, ecc.).

La variabile tempo è un fattore limitante: un coinvolgimento efficace richiede tempi adeguati. Se non sussistono le condizioni per avviare un efficace processo inclusivo, o vi sono soltanto quelle per attivarlo nella forma di adempimento, è auspicabile orientarsi piuttosto verso approcci meno impegnativi (comunicati stampa, interviste, conferenze, ecc.). La creazione di relazioni solide, il confronto sulle tematiche in profondità, la condivisione di opinioni e aspettative sono tutte azioni che possono maturare se viene dato loro il tempo per farlo. Il fattore tempo incide non soltanto sulle possibilità di scelta dei livelli di coinvolgimento su cui posizionarsi, ma anche sulle possibilità di scelta degli strumenti e dei metodi da adottare.

Il dilatarsi dei tempi del coinvolgimento, soprattutto nei processi che presuppongono una elevata intensità di interazione, può rendere difficoltoso mantenere alto il livello del coinvolgimento. Può risultare d'aiuto programmare azioni informative *ad hoc*, nell'attesa di riprendere azioni di coinvolgimento più attive.

In ultimo, una lezione appresa sull'approccio agli *stakeholder*. Uno *stakeholder* tendenzialmente

oppositivo pone meno rischi per la riuscita del coinvolgimento (e della strategia su cui esso si innesta) qualora venga coinvolto, piuttosto che non lo sia. Questo aspetto merita attenzione, poiché una sua inadeguata gestione può influenzare negativamente l'intero processo, in particolare, se lo *stakeholder* oppositivo è uno *stakeholder* chiave.

Conclusioni

Processi di *stakeholder engagement* efficaci poggiano sui principi imprescindibili di trasparenza, fiducia, rispetto reciproco. Promuovere un processo di *engagement*, per una Pubblica Amministrazione, significa riconoscere nell'ascolto e nel confronto dialogico con gli *stakeholder* una grande opportunità di accrescere il livello di conoscenza sulle tematiche oggetto di coinvolgimento, di assumere scelte più eque, realizzabili, maggiormente allineate ai fabbisogni rilevati. Costruire una comunità di *stakeholder* dinamica, attiva e proattiva richiede molte energie e supporto interno. Bisogna essere preparati a dedicare allo svolgimento del processo risorse umane, tempo, *know how*. La complessità degli elementi che entrano in gioco rende necessaria un'attenta pianificazione e un'adeguata preparazione della struttura che promuove il coinvolgimento.

Nel caso dell'AKIS, l'efficacia del coinvolgimento attiene anche al processo in se stesso e alla sua capacità di generare e mantenere capitale immateriale, nella forma di nuove interazioni e relazioni, di consolidamento di quelle esistenti. Tutti risultati che possono continuare a dare i loro effetti anche dopo la conclusione del processo di *engagement*, attraverso le accresciute conoscenze e competenze, attraverso il rafforzamento della capacità di dialogare, di partecipare più consapevolmente e più responsabilmente a nuove iniziative di coinvolgimento, di tesaurizzare le esperienze pregresse.