



Forest Stewardship Council®

Guida al coinvolgimento
degli stakeholder

FSC-GUI-30-011 V1-0

Titolo: FSC Guidance for Stakeholder Engagement

Codice documento: FSC-GUI-30-011 V1-0

Contatti: FSC International Center
Performance and Standards
Unit Adenauerallee 134
53113 Bonn, Germany
psu@fsc.org

© 2021 Forest Stewardship Council, A.C. All rights reserved.
FSC® F000100

Nessuna parte di questo lavoro coperta dal copyright dell'editore può essere riprodotta o copiata in alcuna forma o con alcun mezzo (grafico, elettronico o meccanico, inclusi fotocopie, registrazioni, registrazioni su nastro o sistemi di recupero delle informazioni) senza l'autorizzazione scritta dell'editore.

Le copie stampate di questo documento sono solo a scopo di riferimento. Si prega di fare riferimento alla copia elettronica sul sito Web FSC (www.fsc.org) per assicurarsi di fare riferimento alla versione più recente.

Il Forest Stewardship Council® (FSC) è un'organizzazione non governativa indipendente e senza scopo di lucro, fondata per supportare una gestione rispettosa dell'ambiente, socialmente utile ed economicamente sostenibile delle foreste del mondo.

La visione del FSC è che il vero valore delle foreste sia riconosciuto e pienamente incorporato nella società mondiale. FSC è il principale catalizzatore e la forza determinante per una migliore gestione forestale e una trasformazione del mercato, spostando la tendenza forestale globale verso un uso sostenibile, la conservazione, il ripristino e il rispetto per tutti.

Indice

1. Introduzione	2
1.1 Sistema FSC e coinvolgimento degli stakeholder	3
1.2 Titolari di certificati FSC come casi studio	4
2. Fasi del coinvolgimento	5
3. MAPPARE: Identificazione e analisi degli stakeholder	6
3.1 Identificazione degli stakeholder	6
3.2 Analisi degli stakeholder	10
3.3 Comunità locali	13
4. PIANIFICARE: Scelta del metodo di coinvolgimento	14
4.1 Vantaggi nel coinvolgimento degli stakeholder e insidie da evitare	14
4.2 Fasi e Livelli di coinvolgimento	17
4.3 Selezione degli stakeholder	18
4.4 Risorse	20
4.5 Metodo di coinvolgimento	21
5. AGIRE: È tempo di azione	26
5.1 Motiva i tuoi stakeholder!	26
5.2 Abilità professionali	28
5.3 Gestione del riscontro	30
Lecture consigliate	31
Ringraziamenti	32

1. Introduzione

Il coinvolgimento delle parti interessate (stakeholder) è una componente fondamentale della certificazione secondo gli standard del Forest Stewardship Council (FSC). Svolge un ruolo importante nel contesto dei Principi e Criteri FSC per la gestione forestale responsabile e, più in generale, nel quadro normativo FSC in termini più ampi. La maggior parte degli standard e delle procedure FSC sono sviluppate attraverso approcci di partecipazione basati sul coinvolgimento di stakeholder che rappresentano istanze e interessi di carattere ambientale, economico e sociale. Il coinvolgimento dei portatori d'interesse non è solo essenziale nello sviluppo degli standard, è anche considerato un elemento chiave per i proprietari certificati (o che intendano certificarsi) nella costruzione di relazioni a lungo termine con le comunità locali, al fine di monitorare gli impatti sociali, ambientali ed economici delle loro attività di gestione forestale. Se attraverso il coinvolgimento degli stakeholder e gli approcci partecipativi nella gestione delle risorse naturali è possibile affrontare molte problematiche, è anche vero che tali relazioni possono essere difficili e complicate, talvolta persino frustranti, e richiedere tempo, portando a fallimenti e insoddisfazione.

Per affrontare queste possibili problematiche, il presente documento offre una guida per evitare le insidie comuni e guidare i detentori di certificati FSC e gli altri stakeholder verso un impegno reciproco di successo, seguendo un approccio semplice in tre fasi: **MAPPARE, PIANIFICARE e AGIRE.**

Il coinvolgimento efficace degli stakeholder dipende da fiducia reciproca, lealtà, trasparenza, responsabilità e dalla continuità, per garantire relazioni fruttuose e a lungo termine tra i titolari dei certificati e gli stakeholder. È un valore aggiunto eccezionale sia per l'Organizzazione che per i suoi stakeholder. Gli approcci partecipativi efficaci sono basati sull'insieme dei diversi e complementari punti di vista degli stakeholder, bilanciano i loro molteplici interessi e stabiliscono una visione coerente per la gestione delle risorse naturali, tenendo conto allo stesso tempo delle aspettative e delle esigenze dei vari stakeholder. Non tutti gli approcci partecipativi hanno successo: le difficoltà e i fallimenti nella relazione con gli stakeholder sono comuni, poiché ogni soggetto ha un punto di vista personale. Potrebbe non essere possibile soddisfare tutti i loro interessi, ma ci si aspetta che l'ascolto attivo e la discussione con persone di differenti opinioni avvengano senza pregiudizi e con impegno. Inoltre, la gestione di approcci partecipativi beneficia di personale qualificato, che guida e facilita il processo; l'assenza di queste figure può portare al disinteresse degli stakeholder, alla mancanza di motivazione, a una partecipazione non adeguata, a un basso impegno e a un atteggiamento passivo.

1.1 Sistema FSC e coinvolgimento degli stakeholder

FSC è un sistema basato su un approccio multi-stakeholder, e in quanto membro dell'alleanza ISEAL, FSC è tenuto a integrare il coinvolgimento degli stakeholders nei suoi requisiti.

FSC attua tale processo all'interno del suo funzionamento, consentendo un coinvolgimento sia diretto che indiretto in tutto il sistema. Il cuore principale di FSC è suddiviso in tre camere (economica, ambientale e sociale), dove i membri sono soci che provengono da contesti molto differenti, e possono rappresentare organizzazioni non governative ambientali e sociali, organizzazioni forestali e del commercio del legno, organizzazioni legate alle comunità locali o indigene, rivenditori e produttori, di organizzazioni per la certificazione forestale, ma anche proprietari individuali e parti interessate. Le preoccupazioni e le critiche costruttive dei soci sono discusse all'interno di un ambiente dinamico attraverso la proposta di specifiche mozioni: gli stakeholders lavorano insieme in un modo equo per concordare decisioni strategiche che definiscono il futuro dell'Organizzazione. Gli standard e le politiche di FSC sono definite attraverso il coinvolgimento di ulteriori stakeholders e dei membri che sono parte integrante del processo, attraverso la partecipazione a gruppi di lavoro e pubbliche consultazioni.

In aggiunta, i requisiti della certificazione FSC prevedono il coinvolgimento delle parti interessate anche a livello dei singoli certificati e da parte degli enti di certificazione, che verificano la conformità dei soggetti certificati agli standard applicabili e pubblicano i commenti degli stakeholders nel rapporto pubblico di certificazione forestale.

I Principi e Criteri di FSC, ovvero le regole fondamentali per una selvicoltura responsabile secondo FSC, delineano anche i requisiti che il titolare del certificato deve seguire nel coinvolgere gli stakeholder nelle

attività di pianificazione, di attuazione e di monitoraggio.

È opinione comune che per avere successo e comprendere realmente le attività di un'Organizzazione, gli stakeholder devono essere parte importante del processo di certificazione. Nel sistema FSC, particolare attenzione è posta alle comunità locali, in quanto attori che potrebbero godere di diritti consuetudinari e quindi essere eventualmente soggetti a diversi tipi di impatti derivanti dalle attività dell'Organizzazione. Il coinvolgimento è ulteriormente enfatizzato nello standard per l'approvvigionamento del legno controllato, dove le consultazioni degli stakeholder sono richieste per sviluppare valutazioni del rischio e possono essere utilizzate anche come metodo di mitigazione dei rischi identificati.

Un appropriato coinvolgimento delle parti interessate dovrebbe ridurre conflitti futuri, ma nel caso in cui dovessero presentarsi, FSC richiede ai detentori di certificati un solido e trasparente meccanismo di raccolta e gestione dei reclami, mentre altri standard FSC richiedono meccanismi di revisione a livello dell'ente di certificazione e di Assurance Services International (ASI) per garantire che gli stakeholder abbiano sempre un meccanismo per affrontare e risolvere problematiche eccezionali. I riferimenti normativi FSC sono citati alla fine di questa guida per ulteriore approfondimento.

Le tre fasi (**MAPPARE**, **PIANIFICARE** e **AGIRE**) sono descritte in questa guida insieme alla presentazione di specifici strumenti e tecniche volti a motivare gli stakeholders e incoraggiare un atteggiamento proattivo.

La guida include anche esempi concreti provenienti da titolari di certificati FSC di tutto il mondo.

1.2 Titolari di certificati FSC come casi studio

Questa guida include esempi concreti con consigli e suggerimenti presi da esperienze dirette di titolari di certificazione FSC; questi casi studio sono stati selezionati per rappresentare una varietà di approcci di coinvolgimento degli stakeholder all'interno dello schema di certificazione FSC.

Gli esempi di riferimento provengono da sei luoghi (Nord America, America Latina, Africa, Europa, Stati Indipendenti del Commonwealth e Asia Pacifica), rappresentando una diversità di località geografiche, differenti tipi di gestioni forestali, di organizzazione, tipi di proprietà e popolazioni indigene. I titolari dei certificati, identificati con il supporto degli uffici nazionali e regionali di FSC, sono stati selezionati per il loro approccio innovativo e dinamico verso il coinvolgimento degli stakeholder e hanno condiviso volontariamente i loro successi e le difficoltà. I titolari dei certificati selezionati non sono rappresentativi dell'intera regione di provenienza ma devono essere considerati casi studio indipendenti.

Esempi, suggerimenti e strumenti utilizzati da queste realtà certificate FSC per migliorare il coinvolgimento degli stakeholder e risolvere alcune delle sfide legate agli approcci di partecipazione sono stati inclusi ad arricchimento di questa guida e vengono presentati nel corso del documento.

Di seguito sono descritti brevemente i casi studio presentati:



CMO Ltd (Africa) è un'azienda internazionale che opera principalmente in Namibia e Sud Africa, con attività anche in altri paesi, gestendo foreste e fornendo consulenza e soluzioni software avanzate.

Waldplus Srl (Europa) è un'azienda privata italiana che gestisce una certificazione di gruppo con solo proprietari di piccole foreste e a bassa intensità in tutto il Nord Italia; gli associati sono sia proprietari privati che pubblici.

Harrop-Procter Community Co-operative (North America) è una cooperativa canadese che gestisce terreni di proprietà del Governo Federale o Provinciale e dirige una piccola segheria. La comunità locale è al centro di questa azienda certificata FSC.

Forestal Arauco S.A. (America Latina) è un'azienda internazionale situata in Cile che gestisce foreste locali e altre situate in altri paesi dell'America Latina (es. Argentina, Brasile); l'azienda si occupa sia di piantagioni che di foreste naturali.

Grupo de Certificacion CMPC Pulp (America Latina) è un'azienda internazionale situata anch'essa in Cile, che produce principalmente cellulosa. Le foreste gestite dall'impresa sono in Cile e in altri paesi.

MASISA S.A. (America Latina) è un'azienda internazionale che lavora in diversi paesi dell'America Latina con una rete di rivenditori che vendono prodotti in legno.

Forico Pty Limited (Asia Pacifica) è un'azienda che lavora in Tasmania (Australia) dov'è a capo della gestione forestale. L'azienda gestisce sia piantagioni che foreste naturali.

PT Wijaya Sentosa (Asia-Pacifica) è un'azienda indonesiana attiva nell'ambito della gestione forestale, nonché un fornitore di materie prime per la fabbrica di compensato PT Sinar Wijaya, che produce principalmente compensato e pavimentazioni in legno.

2. Fasi del coinvolgimento

Il coinvolgimento degli stakeholders è un processo complesso che richiede di conoscere i loro interessi, le loro aspettative e i loro problemi; questa complessità porta ricchezza al processo, ma allo stesso tempo richiede adeguate abilità nel gestire il coinvolgimento e nel ridurre i conflitti, sviluppando al contempo una visione condivisa. Il coinvolgimento è un processo dinamico e in evoluzione, in quanto riflette le possibilità di cambiamento degli stakeholder e dei loro bisogni; per far fronte a tale complessità e dinamicità, chi decide di attuare il processo di coinvolgimento dei portatori d'interesse deve pianificare una strategia adeguata.

Un'efficace strategia di coinvolgimento può essere impostata seguendo tre semplici fasi:

- MAPPARE** gli stakeholders: conoscere le loro caratteristiche e i loro bisogni, dando priorità a un loro potenziale coinvolgimento e identificando le comunità locali;
- PIANIFICARE** il coinvolgimento degli stakeholders: definire gli obiettivi, decidere il livello di coinvolgimento, selezionare gli attori, conoscere le risorse necessarie e infine scegliere la tecnica di raccolta delle informazioni adeguata;
- AGIRE** selezionando gli stakeholder: utilizzare competenze adeguate, strumenti e canali per coinvolgerli e raccogliere loro riscontri e informazioni, che soddisfino obiettivi reciproci.



Figura 1: sintesi della strategia in tre fasi proposta da questa guida

3. MAPPARE: Identificazione e analisi degli stakeholder



Gli stakeholder sono attori (individui o gruppi) con un interesse acquisito nella politica, nel prodotto, nel progetto e/o nell'attività promossa da un'organizzazione. Il loro interesse può dipendere da vari fattori: essi possono essere affetti dalle attività di un'organizzazione, possono influenzare i risultati di un processo decisionale, hanno un potere riconosciuto a livello locale o semplicemente vivono vicino all'area di intervento.

Prima di coinvolgere gli stakeholder, è importante creare un elenco iniziale di potenziali portatori di interesse e successivamente mapparli; questo non significa che tutti gli stakeholder saranno contattati, ma l'operazione permette di comprendere meglio l'area di attività e restituisce informazioni utili su come svolgere un processo decisionale trasparente, evitando conflitti e reclami.

Una corretta mappatura degli stakeholder prevede:

1. Un elenco aggiornato di tutti i potenziali attori dell'area di attività;
2. L'analisi delle loro caratteristiche e della loro capacità di influenzare il processo;
3. L'identificazione delle comunità locali.

3.1 Identificazione degli stakeholder

Il primo passo del processo di mappatura è l'identificazione degli stakeholder: per identificarli efficacemente, è necessario considerare il **risultato desiderato** e la **tecnica di identificazione degli stakeholder**.

3.1.1 Il risultato desiderato

Il risultato finale dell'identificazione delle parti interessate è un elenco aggiornato di tutti i potenziali stakeholder interessati o coinvolti nell'attività dell'organizzazione, e costituirà la base per la futura analisi degli stessi. I portatori d'interesse possono essere elencati e organizzati in tabelle, in cui ogni riga identifica uno stakeholder, sia esso un individuo o un gruppo di individui (*vedi Figura 3*). Le informazioni di base da inserire nelle colonne della tabella possono essere:

- **Identificazione (ID):** un numero/codice distinto assegnato a ogni stakeholder;
- **Individuo o gruppo**, per capire se la persona parlerà per sé o per conto di un'entità più complessa. Nel caso di un gruppo, è necessario identificare una persona di contatto e la sua posizione all'interno dell'organizzazione;
- **Informazioni di contatto:** possono essere e-mail, telefono, ecc.;
- **Indirizzo:** personale o di lavoro, a seconda del tipo di stakeholder.

La tabella può essere arricchita in seguito con altri dati e informazioni che emergeranno durante l'analisi degli stakeholder.

3.1.2 Metodi di identificazione degli stakeholder

Esistono diversi metodi e modelli per la mappatura degli stakeholder. La competenza di chi conduce la mappatura (in termini di familiarità con il contesto e il background) influenzerà la scelta del metodo, a seconda che gli stakeholder siano già noti o che sia necessario consultare esperti esterni. Alcuni metodi suggeriti per l'identificazione degli stakeholder sono:

1) Utilizzare **elenchi esistenti** di altri progetti: sarà comunque necessario verificare che l'elenco degli attori sia aggiornato e completo di tutte le informazioni necessarie per identificare e contattare ogni singolo stakeholder.

2) **Categorizzare** gli stakeholder già noti: le categorie dipenderanno dal contesto (ad esempio enti pubblici, fornitori, beneficiari/utenti, investitori, cittadini, ecc.); questo può aiutare a identificare altri nuovi stakeholder in base alle categorie già identificate.

3) **Brainstorming** con un piccolo gruppo di attori chiave che conoscono l'area di attività: questa tecnica si basa sul contributo libero e creativo dei membri del gruppo durante il processo di identificazione degli stakeholder. Alcuni suggerimenti e buone pratiche sono i seguenti:

a) Sospensione del giudizio: tutti i contributi sono validi! Ai partecipanti al brainstorming viene chiesto di elencare il maggior numero possibile di stakeholder e ogni organizzazione o persona proposta viene considerata valida e trascritta senza discussioni o critiche.

b) Le sessioni di brainstorming possono essere informative e possono trarre vantaggio dall'uso creativo di post-it e cartelloni da parte dei partecipanti.

c) I facilitatori possono essere utili durante le attività di brainstorming per proporre soluzioni creative per identificare altri possibili nomi di stakeholder, ma non devono guidare troppo la discussione.

d) Le mappe concettuali possono essere uno strumento utile: una mappa concettuale è un modello in cui tutti i nomi sono rappresentati visivamente, di solito con le categorie poste al centro e gli stakeholder associati disposti intorno ad esse. Si veda l'esempio della *Figura 2*:

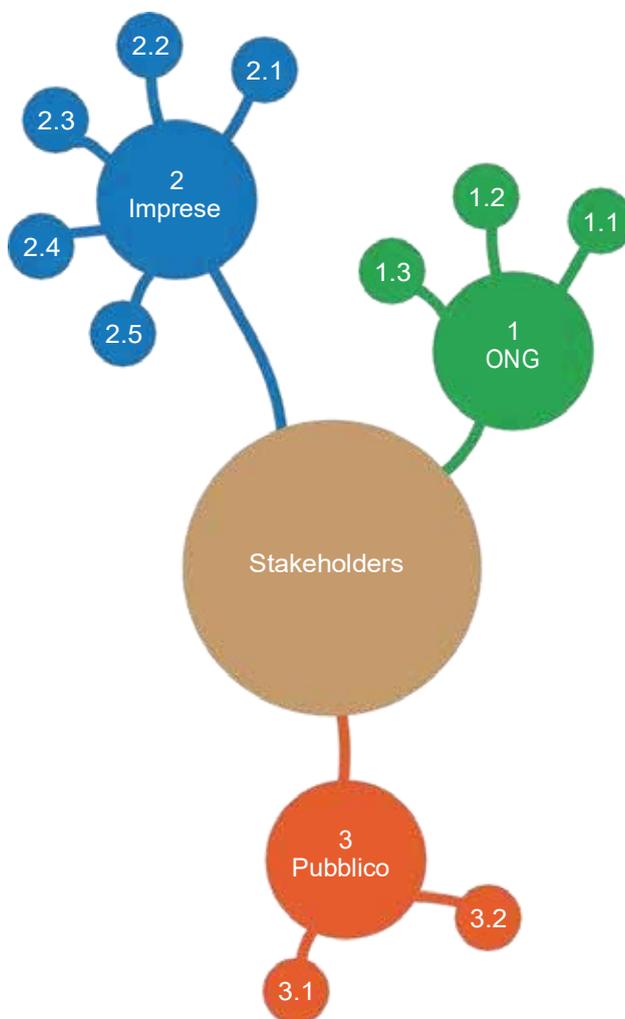


Figura 2: Esempio di mappa concettuale

4) Quando **l'elenco iniziale degli stakeholder non è noto**, è possibile effettuare un campionamento “a palla di neve” seguendo i seguenti passaggi:

a) Creare una griglia a matrice per il processo di identificazione degli stakeholder (vedi esempio nella *Figura 3*). Le colonne comprendono le informazioni di base per l'identificazione degli stakeholder come: nome, organizzazione, informazioni di contatto e indirizzo; le righe sono divise per categorie da trasmettere agli intervistati per aiutarli a individuare i potenziali stakeholder.

b) Individuare un primo individuo o gruppo nell'area di attività. Invitateli a contribuire con un elenco di portatori d'interesse il più eterogeneo possibile, basato su alcune categorie scelte in precedenza. Le categorie devono includere potenziali gruppi di stakeholder che storicamente potrebbero

essere stati trascurati. Utilizzate queste informazioni per compilare la griglia della matrice.

c) Contattare i potenziali stakeholder appena identificati, o “referenti”, e chiedere loro di presentare i propri elenchi di potenziali stakeholder.

d) Effettuare una serie di richieste supplementari a ciascun nuovo gruppo di referenti, se ritenuto necessario.

e) Gli stakeholder identificati in più di un elenco devono essere inclusi nella lista finale degli stakeholder.

f) Il campionamento “a palla di neve” è in genere in grado di raggiungere un elenco esaustivo di stakeholder entro 2-4 turni.

ID	Stakeholder/ Organizzazione	Posizione rispetto all'organizzazione	Persona di riferimento	Indirizzo	Contatti (telefono, email, ecc.)	Note
Categoria 1						
Categoria 2						

Figura 3: Matrice di esempio per l'identificazione degli stakeholder



Dalla Teoria alla Pratica: Identificazione degli Stakeholder

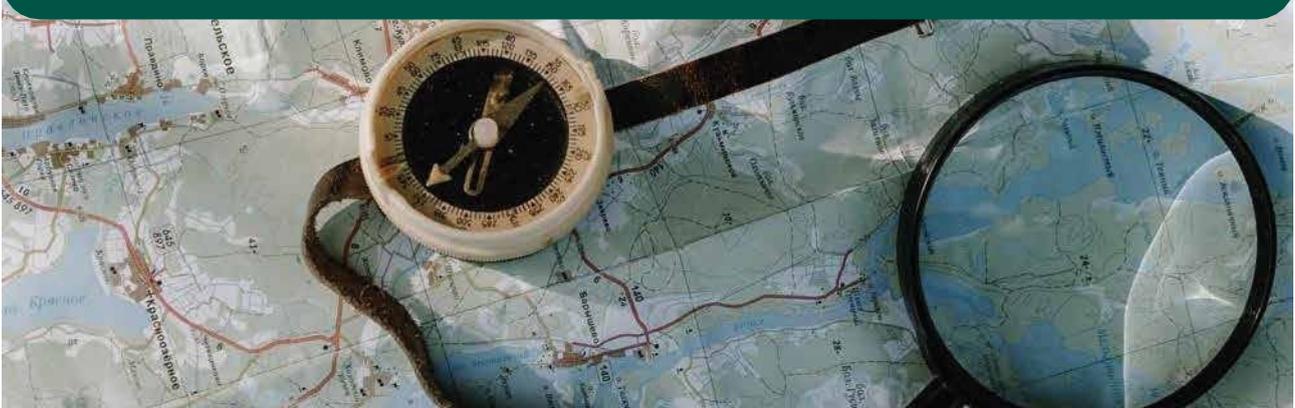
“Abbiamo una piattaforma software dove gli stakeholder sono registrati e dove possiamo contattarli. Abbiamo categorizzato gli stakeholder in diverse categorie che ci aiutano a focalizzarci sul gruppo appropriato a seconda di ciò che dobbiamo comunicare.” - CMO Ltd (Africa)

“Almeno una volta all'anno aggiorniamo la lista degli stakeholder, comprese autorità locali e regionali, organizzazioni delle comunità situate nelle aree limitrofe e nella nostra area operativa e organizzazioni ambientaliste con interessi nel nostro patrimonio. Per la registrazione utilizziamo il Sistema Informatico Geografico (GIS), un software per l'analisi dei geodati nei diversiterritori.” - Forestal Auraco S.A. (America Latina)

“Tutti gli stakeholder interessati sono mappati e informati delle nostre attività. Gli stakeholder sono separati all'interno di differenti gruppi; ci sono famiglie dove il capofamiglia è anche il rappresentante, gruppi come i consigli di quartiere dove sono i consigli stessi che scelgono il loro rappresentante e anche comunità locali dove le autorità culturali o coloro che esse designano in base al tema, sono i rappresentanti.” - Grupo de Certificación CMP Pulp (America Latina)

“Abbiamo individuato le principali categorie di stakeholders del territorio, poi abbiamo intervistato a lungo gli attori chiave e abbiamo fatto un brainstorming per creare un elenco il più esaustivo possibile.” - Waldplus Srl (Europa)

L'identificazione dei portatori di interesse è il primo passo nel processo di coinvolgimento degli stakeholder. È essenziale raccogliere tutte le informazioni utili e identificare tutti gli stakeholder; strumenti specifici come i software specializzati possono essere usati per strutturare la raccolta di informazioni.



3.2 Analisi degli Stakeholder

Gli stakeholder non hanno tutti la stessa influenza, le stesse esigenze o lo stesso potere reputazionale degli altri attori; è pertanto necessaria un'analisi degli stakeholder per descriverli, assegnando loro caratteristiche o punteggi, o entrambi, che caratterizzeranno successivamente la selezione degli stessi durante la fase di coinvolgimento.

3.2.1 Selezione dei criteri per l'analisi degli stakeholder

I criteri utilizzati per l'analisi possono essere molteplici e vengono scelti in base al contesto e agli obiettivi del coinvolgimento; essi possono includere i seguenti parametri:

- Geografici (ad esempio una valle), amministrativi (ad esempio un Comune, un'area protetta), confini (ad esempio di un'organizzazione);
- Vicinanza all'organizzazione/area di interesse;
- Stakeholder interessati;
- Leadership: il ruolo formale all'interno di un'organizzazione o di un'area di attività;
- Responsabilità: chi sono le persone responsabili delle attività o delle mansioni?
- La posizione è di sostenitore, oppositore o neutrale? Chi parlerà a favore o contro l'iniziativa? Si tratta di informazioni essenziali per prevenire potenziali conflitti;
- Conoscenza dell'argomento/area/politica;
- Inclusione: assicurarsi di includere tutti gli attori sottorappresentati;
- Efficacia: chi può rendere l'iniziativa più efficace attraverso la partecipazione?

- Supporto attraverso risorse finanziarie, tecnologiche o umane che lo stakeholder possiede o può mobilitare;
- Interesse per il progetto e per i vantaggi che può portare allo stakeholder;
- Partecipazione attiva a iniziative precedenti;
- Impatti positivi e negativi dell'attività degli stakeholder (ad esempio, economici, ambientali, sociali) sull'area di attività;
- Impegno politico;
- Il potere reputazionale di uno stakeholder, definito come il potere sociale di un individuo all'interno della sua comunità: può trattarsi della capacità di influenzare il processo decisionale, dell'influenza sugli altri stakeholder o della capacità di attuare e realizzare qualcosa. Anche se non hanno un potere formale o non hanno una conoscenza approfondita, l'opinione di individui con un alto e riconosciuto potere reputazionale dovrebbe essere presa in considerazione poiché possono influenzare le opinioni di altri stakeholder.

Le informazioni su questi parametri possono essere raccolte in tre modi:

- ciò che si sa sugli stakeholder, attraverso conoscenze personali o dati secondari già pubblicati e facilmente raccogliibili;
- cosa dicono gli stakeholder, attraverso interviste mirate (faccia a faccia, e-mail, telefono);
- ciò che gli stakeholder pensano l'uno dell'altro, attraverso interviste ad hoc, il campionamento a palla di neve, se utilizzato, o interviste di gruppo e focus group.

3.2.2 Come analizzare le parti interessate

Una volta scelti i criteri per la selezione, esistono diverse metodologie che possono essere utilizzate nell'analisi per l'identificazione degli attori chiave e la visualizzazione degli stakeholder. Questa guida elenca alcuni esempi, ma ne esistono molti altri; gli esempi sono classificati in base al numero di parametri che possono essere analizzati simultaneamente. Sarà poi compito degli utilizzatori, adattarli a ciascun contesto specifico, caso per caso. Alcuni esempi di strumenti di analisi degli stakeholder in base al numero di parametri considerati sono i seguenti:

a) Un parametro: un diagramma **radar** (Figura 4) aiuta a creare una rappresentazione o una mappa degli stakeholder essenziali e gli altri. Quelli più vicini al nucleo centrale dovrebbero essere considerati stakeholder chiave, mentre quelli che si trovano nelle sezioni più esterne possono essere coinvolti in una consultazione più allargata.

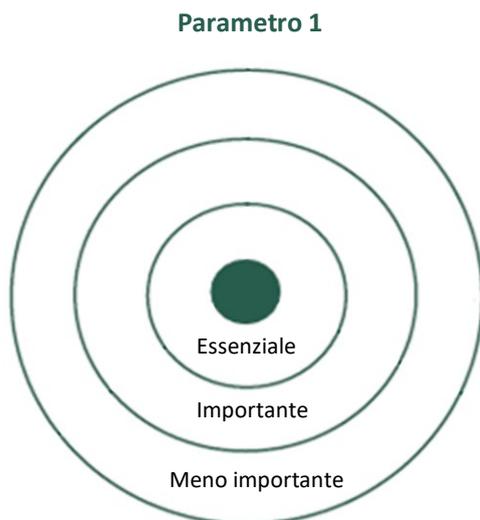


Figura 4: Esempio di diagramma radar

b) Due parametri: con **due o più parametri** si utilizza un **diagramma tabellare a doppia entrata** (Figura 5). Questa tabella consente un'analisi degli stakeholder sia qualitativa che quantitativa. In base al tipo di variabili scelte, è possibile dare un nome a ciascun quadrante della tabella: di solito il primo quadrante rappresenta gli attori chiave da consultare sempre, mentre il quarto quadrante comprende gli stakeholder meno "importanti"; gli altri quadranti potrebbero contenere attori che devono essere ascoltati o attori che richiedono maggiore motivazione.

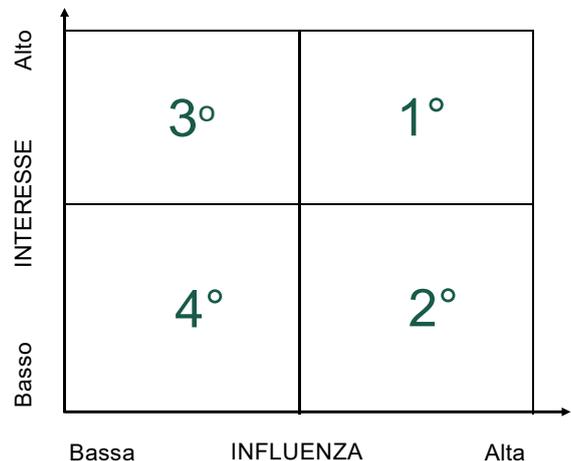


Figura 5: Esempio di tabella a due entrate

c) Un **diagramma di Venn** (Figura 6) mette a confronto gli stakeholder in base a tre o più variabili qualitative. Un attore che possiede una caratteristica analizzata dal diagramma viene inserito nel gruppo relativo a tale parametro; gli attori con più caratteristiche vengono collocati nelle intersezioni del grafico. In base alle esigenze della consultazione, gli attori più adatti saranno localizzati al centro del diagramma e considerati stakeholder chiave.

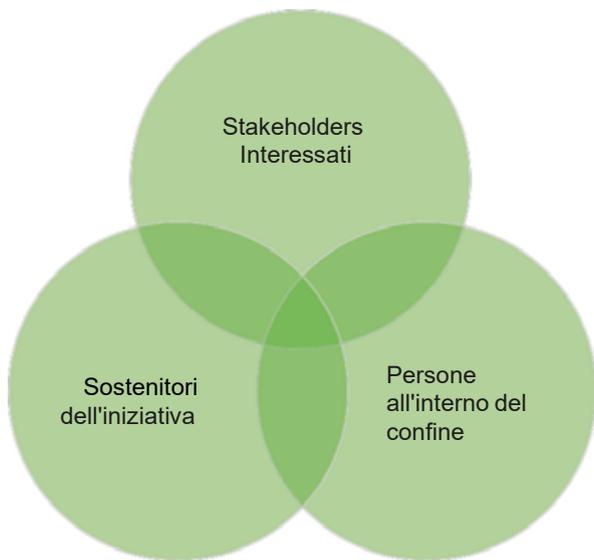


Figura 6: Esempio di diagramma di Venn

d) Una **matrice** consente di utilizzare più variabili alle quali viene assegnato un punteggio (di solito su una scala da 1 a 5).

Il punteggio può essere basato sul giudizio di un esperto, sul risultato di una consultazione di gruppo o sulla media di più giudizi; gli stakeholder saranno classificati sulla base della somma dei punteggi ottenuti.



Dalla Teoria alla Pratica: Analisi degli Stakeholder

“All’interno del Piano per il coinvolgimento degli Stakeholder di Forico abbiamo rappresentato i “gruppi di stakeholders” in un grafico basato sul loro interesse vs la loro influenza per elaborare la strategia di comunicazione più adatta per informare, consultare, coinvolgere, collaborare e responsabilizzare.” - Forico Pty Limited (Asia Pacifica)

“La priorità è data alle organizzazioni formali e rappresentative a livello locale. Nell’analisi degli stakeholder consideriamo un’ampia gamma di variabili come genere, età, tipo di organizzazione, caratteristiche del territorio. Per esempio, nella progettazione di un Piano di Sviluppo Locale, assicuriamo la partecipazione di differenti tipi di stakeholders.” - MASISA S.A. (America Latina)

“L’analisi degli stakeholder è determinata da un “punteggio” di interessi basato sulla situazione e sulle condizioni dell’organizzazione forestale locale, che riflette la specificità della situazione del luogo. Il punteggio ci aiuta ad essere più organizzati e obiettivi nell’analisi.” - PT Wijaya Sentosa (Asia Pacifica)

L’analisi degli stakeholder descrive i portatori di interesse assegnando loro caratteristiche tramite l’uso di parametri e/o punteggi che definiranno in seguito chi interpellare durante la fase di coinvolgimento.

3.3 Comunità locali

Non tutti gli stakeholder hanno le stesse opportunità di partecipare e contribuire durante la fase di coinvolgimento. Alla partecipazione possono esistere barriere linguistiche, di età, di genere, di classe sociale, di alfabetizzazione, religiose, tecnologiche, infrastrutturali o di altro tipo. Questi fattori devono sempre essere considerati con attenzione nella fase di mappatura, poiché potrebbero creare barriere di accesso esplicite o implicite, che possono influenzare il risultato finale.

Particolare attenzione deve essere prestata alle popolazioni che godono di diritti consuetudinari nell'area interessata, poiché possono essere soggette a diversi tipi di rischi e gravità degli impatti derivanti dalle attività dell'organizzazione. Pertanto, durante la mappatura degli stakeholder, è di fondamentale importanza identificare le comunità locali che vivono nell'area e l'eventuale presenza di loro diritti su risorse, terre o territori che potrebbero essere potenzialmente impattati dalle operazioni forestali. Ad esempio, la consultazione di organizzazioni della società civile può essere uno strumento efficace per identificare e collaborare con le comunità locali.



Dalla Teoria alla Pratica: Comunità locali

“Sosteniamo l’occupazione locale e della comunità Mapuche, assumendo lavoratori di Mapuche e imprenditori locali nella nostra azienda. Inoltre, interagiamo con leader tradizionali e rappresentanti legali della comunità Mapuche per raccogliere il loro punto di vista su aspetti rilevanti.” - Forestal Arauco S.A. (Latin America)

“Le comunità locali sono i principali stakeholder per il processo di lavorazione della nostra organizzazione forestale. Più precisamente, ciascuna organizzazione ha uno Standard sulla Procedura di Lavorazione (SPL) per interagire con le comunità locali. Per esempio, discutiamo e concordiamo con loro la mappa dei territori dove insistono diritti consuetudinari all’interno di tutte le aree forestali e le aree che annualmente vengono tagliate.” - PT Wijaya Sentosa (Asia-Pacific)

È fondamentale identificare le comunità locali nella zona e capire se i loro diritti, le loro risorse, i loro terreni e territori potrebbero essere potenzialmente impattati dalle operazioni forestali.

4. PIANIFICARE: Scelta del metodo di coinvolgimento



Quando si avvia il coinvolgimento degli stakeholder, è importante avere una visione chiara degli obiettivi e dei risultati attesi per pianificare il processo in tutte le sue fasi. La pianificazione deve prevedere flessibilità e spazio per i cambiamenti dovuti ai risultati del processo stesso. Troppo spesso il metodo di coinvolgimento viene scelto perché è l'unico conosciuto, o perché è stato condotto in un altro contesto; sono perciò raccomandati metodi nuovi e innovativi. Quando si sceglie un metodo di coinvolgimento, si deve tenere conto di quanto segue:

- a) la **motivazione** dell'avvio del coinvolgimento degli stakeholder;
- b) le potenziali **insidie** che potrebbero interrompere il processo e le precauzioni da prendere per evitare di creare false aspettative di partecipazione;
- c) il **livello di coinvolgimento** atteso dagli stakeholder;
- d) quanti e quali **stakeholder** coinvolgere;
- e) le **risorse** effettivamente disponibili.

4.1 Vantaggi del coinvolgimento degli stakeholder e insidie da evitare

I vantaggi del coinvolgimento delle parti interessate includono la qualità delle decisioni, la democraticità dei processi, la coesione sociale e sono riassunti di seguito:

Qualità delle decisioni

- Si acquisiscono nuove conoscenze (ad esempio tradizioni locali) e competenze da fonti non tradizionali.
- La complessità può essere facilmente gestita.
- Tutti i partecipanti possono imparare reciprocamente.
- La diversità viene valorizzata e i conflitti identificati.
- I progetti multisettoriali e multilivello possono sensibilizzare l'opinione pubblica.
- Vengono identificate le priorità di intervento.
- Si rafforza la capacità di valutare e gestire i rischi.

Democraticità del processo

- Aumenta il dialogo tra tutti gli attori e, di conseguenza, la fiducia e la legittimazione reciproca.
- I cambiamenti sociali, ambientali ed economici possono essere guidati e accolti con favore.
- Si possono evitare le controversie postume all'accordo.
- Tutte le opinioni e i valori sono rappresentate nel processo.

- I processi democratici locali possono migliorare.
- Le “regole del gioco” vengono decise insieme.
- Lo sviluppo equo e sostenibile è garantito.

Coesione sociale

- Il capitale umano e sociale di una comunità viene incrementato promuovendo l'informazione, l'educazione e una maggiore capacità di azione.
- I valori sono condivisi da più attori del territorio.
- Aumenta il senso di appartenenza al contesto. Viene incoraggiata la corresponsabilità.
- Potenziamento delle reti informali tra i partecipanti.
- La costruzione del consenso può superare la concezione conflittuale del voto a maggioranza.
- Si crea un senso di identità, di appartenenza e di corresponsabilità.

Il coinvolgimento degli stakeholder comporta anche diversi rischi e il suo successo non è sempre garantito. I metodi di coinvolgimento possono essere abusati e una strategia sbagliata può portare più danni che benefici. Il disinteresse degli stakeholder, la fatica e la partecipazione non equa sono alcuni problemi comuni del coinvolgimento degli stakeholder. La maggior parte dei problemi legati al coinvolgimento degli stakeholder riguarda una questione critica: il coinvolgimento crea aspettative! I partecipanti dedicano tempo e risorse e, se le aspettative non sono gestite correttamente, la frustrazione dei partecipanti porterà alla sfiducia nei confronti di coloro che hanno promosso il processo.

Per evitare gli errori più comuni nel coinvolgimento delle parti interessate, è possibile adottare alcune buone pratiche:

- la persona che conduce il processo di coinvolgimento degli stakeholder deve essere **il più imparziale possibile** rispetto all'esito del processo di consultazione;
- l'obiettivo iniziale deve essere chiaro;
- non ci devono essere retoriche e false promesse di partecipazione;
- la persona che conduce la consultazione deve assumersi la responsabilità di **attuare** e considerare il **feedback** ricevuto;
- la **comunicazione** sulle modalità di utilizzo dei risultati deve essere **trasparente ed efficace**;
- il coinvolgimento non deve essere duplicato (eccesso di consultazione);
- i partecipanti dovrebbero rappresentare al meglio tutti i settori/argomenti;
- al processo devono essere dedicati **tempo e budget sufficienti**;
- la persona che conduce il processo di coinvolgimento degli stakeholder deve avere esperienza nella gestione del processo e di facilitazione nell'interazione tra gli stakeholder;
- la persona che conduce il coinvolgimento degli stakeholder deve minimizzare la presenza politica che potrebbe inibire e rallentare il processo;
- la persona che conduce il processo di coinvolgimento degli stakeholder deve conoscere l'ambiente socio-politico e la struttura gerarchica del contesto locale;
- la metodologia scelta deve essere adeguata al contesto;
- deve esserci una comunicazione continua con gli stakeholder, anche se non ci sono attività pianificate;
- la persona che conduce il processo di coinvolgimento degli stakeholder ci deve credere!

Il modo migliore per evitare processi di consultazione degli stakeholder inefficaci è l'adozione e l'identificazione tempestiva degli obiettivi del coinvolgimento degli stessi. Definire esplicitamente gli obiettivi e condividerli con i partner e le parti interessate è il primo passo della pianificazione. Non esistono regole specifiche su come stabilire gli obiettivi di coinvolgimento, ma le seguenti domande guida possono aiutare a definirli insieme agli stakeholder:

- Quali benefici possiamo ottenere dal coinvolgimento degli stakeholder?
- Cosa perdiamo se non ci impegniamo?

- In che modo gli obiettivi di coinvolgimento degli stakeholder si adattano agli obiettivi dell'organizzazione?
- Quali nuovi contatti strategici potrebbero essere acquisiti?
- Cosa si può imparare dalla consultazione degli stakeholder?
- Quali risultati si potrebbero ottenere?
- Quali sono le aspettative sul processo?



Dalla Teoria alla Pratica: Scelta del metodo di coinvolgimento

“Stiamo ancora avendo difficoltà nel comunicare in modo più ampio, ad esempio quando annunciamo gli audit esterni, dato che si tratta di un requisito di certificazione. Spesso otteniamo risposte dove le persone non vogliono essere contattate, ma alcuni di questi stakeholder sono fondamentali e non possiamo escluderli dall’elenco. Tuttavia, in generale, grazie all’efficace categorizzazione dei nostri stakeholder, non si verificano problemi di comunicazione.” - CMO Ltd (Africa)

“Abbiamo creato spazi di formazione per leader locali e sociali con il sostegno dell’Universidad del Bio-Bio, al fine di rafforzare la capacità di ogni attore, potenziare il loro dialogo, costruire accordi e risolvere conflitti. Questo programma è stato positivamente valutato dalla comunità.” - MASISA S.A. (Latin America)

I benefici del coinvolgimento degli stakeholder devono essere riconosciuti e accolti dall'organizzazione. Tuttavia, il coinvolgimento include anche diversi rischi e non è sempre garantito il successo.

4.2 Fasi e livelli di Coinvolgimento

Una volta definiti gli obiettivi, sarà più facile decidere quale fase e quale livello di coinvolgimento siano i più adatti al contesto specifico.

4.2.1 Fasi di coinvolgimento

Esistono due fasi di coinvolgimento: la divergenza e la convergenza.

-Nella fase di **divergenza**, l'obiettivo è quello di "aprirsi" alla complessità, per raccogliere più informazioni possibili dal maggior numero possibile di stakeholder. La diversità dei partecipanti e i disaccordi tra loro devono essere considerati una ricchezza aggiuntiva del processo.

-Nella fase di **convergenza**, l'obiettivo è raggiungere un consenso sul tema di interesse. Il numero di stakeholder da coinvolgere e il numero di questioni da discutere possono essere ridotti. Un processo di coinvolgimento degli stakeholder può comprendere entrambe le fasi e chi pianifica il processo di coinvolgimento può adottare diverse tecniche di coinvolgimento al fine di ottenere il feedback degli stakeholder.

4.2.2 Livelli di coinvolgimento

Il coinvolgimento può essere suddiviso in diversi livelli, dalla consultazione passiva alla costruzione attiva e dinamica del consenso. La scelta del livello di coinvolgimento da implementare è fondamentale per capire quale tipo di azione intraprendere. I livelli di coinvolgimento comprendono:

-**Trasferimento di conoscenze**, quando l'obiettivo è informare o educare le parti interessate sulle decisioni già prese. Questo livello è utile per avviare un processo di coinvolgimento e può essere integrato in altri livelli; tuttavia, se non c'è il desiderio o la possibilità di implementare altri livelli di

coinvolgimento, questo livello di **comunicazione unidirezionale** di base può comunque essere considerato un buon coinvolgimento se condotto in modo trasparente. Esempi di metodi di coinvolgimento per il trasferimento della conoscenza sono: webinar, attività di formazione, eventi, incontri aperti al pubblico, newsletter e conferenze.

-**Consultazione**, quando le decisioni principali sono già state prese, ma c'è ancora bisogno di raccogliere feedback e consigli per migliorare una proposta o modificare questioni minori. Questa **comunicazione bidirezionale** consente al decisore di ascoltare e ottenere le informazioni necessarie. Esempi di metodi di consultazione sono: focus group, visite guidate, sondaggi e interviste semistruzzurate.

-**Partecipazione attiva**, quando le opinioni degli stakeholder sono pienamente considerate nel processo decisionale e vengono sviluppate soluzioni concordate tra le parti. Nella partecipazione attiva c'è una **comunicazione bidirezionale e l'obiettivo implicito di costruire una collaborazione al lungo termine**. I metodi di coinvolgimento della partecipazione attiva includono: il metodo "open space technology", il "worldcafé" e l'uso di questionari come il metodo Delphi per l'interazione attiva tra le parti interessate.

-**Responsabilizzazione**, quando gli stakeholder sono stati **delegati a svolgere e gestire in modo indipendente il processo di coinvolgimento**. La responsabilizzazione assicura un'efficace continuità nel tempo, in quanto coinvolge i portatori di interesse nella gestione del processo.



Dalla Teoria alla Pratica: Comprendere fasi e livelli di coinvolgimento

“È stato coinvolto il settore di produzione sia nella gestione responsabile ambientale delle nostre attività che nella gestione del nostro vicinato. Questo consente un’ampia copertura delle relazioni con i nostri vicini e gli stakeholder. D’altra parte, abbiamo potenziato i team con l’obiettivo di rispondere agli stakeholder in modo tempestivo in base alle loro differenti esigenze.” - Forestal Arauco S.A. (Latin America) (Consultazione)

“Tutti i residenti locali hanno un interesse durevole nella foresta comunitaria perché bevono l’acqua dai ruscelli che scendono dalle montagne verso la foresta di comunità. I residenti locali sono i proprietari dell’organizzazione e la controllano eleggendo il Consiglio di amministrazione durante l’assemblea generale annuale della cooperativa.” - Harrop-Procter Community Co-operative (North America) (Potenziamento)

“Nell’ambito del nostro gruppo di certificazione ci confrontiamo con diversi stakeholder. Di solito, quando trattiamo con proprietari pubblici, organizziamo eventi aperti al pubblico dove la partecipazione attiva è generata dal lavoro di gruppo e da altre attività, per permettere alle persone di partecipare attivamente alla gestione delle foreste.” - Waldplus Srl (Europe) (Partecipazione attiva)

Il coinvolgimento degli stakeholder può essere suddiviso in differenti livelli per aiutare l’azienda a gestire il coinvolgimento del trasferimento delle conoscenze alla partecipazione attiva.

4.3 Selezione degli stakeholder

Ci sono due domande chiave da porsi quando si organizza un processo di coinvolgimento degli stakeholder:

- a) Quanti stakeholder dovrebbero essere coinvolti?
- b) Che tipo di stakeholder dovrebbe essere scelto?

Le risposte emergeranno dopo aver condotto le fasi precedenti. Ad esempio, se l’obiettivo è consultare la comunità locale per migliorare la conoscenza dell’area di attività, senza la necessità specifica di raggiungere un consenso, vale la pena di coinvolgere il

maggior numero possibile di stakeholder per avere una visione più ampia.

A questo punto sarebbe necessario utilizzare l’analisi degli stakeholder precedentemente preparata per capire quali stakeholder contattare. I parametri utilizzati per analizzare gli stakeholder possono essere combinati per ottenere la classifica desiderata e procedere alla selezione in modo trasparente ed efficace.

Una volta preselezionati gli stakeholder, prima di contattarli sarebbe utile scoprire:

- Che **tipo di relazioni** hanno tra loro per capire meglio i potenziali conflitti e le alleanze;
- Che **tipo di aspettative** potrebbero avere in base a precedenti collaborazioni e ingaggi;
- **Come sono rappresentati** nei gruppi più grandi, per capire con chi interloqueranno;

- Qual è la **loro disponibilità** a essere coinvolti e a contribuire (questo influenzerà il messaggio di invito utilizzato per motivarli a partecipare).

La raccolta di queste informazioni è essenziale per comprendere il profilo del gruppo di stakeholder che sarà coinvolto, per prepararsi a eventuali conflitti e limitare le difficoltà impreviste.



Dalla Teoria alla Pratica: Selezione degli stakeholder

“Ci affidiamo principalmente alla mappatura degli stakeholder per determinare chi e quanti soggetti dobbiamo coinvolgere. La selezione finale tiene in considerazione anche l’argomento della discussione.” - PT Wijaya Sentosa (Asia-Pacific)

“Come regola generale, una categorizzazione efficace dei nostri stakeholder è essenziale per un’adeguata selezione. Per esempio, per le questioni relative agli Alti Valori di Conservazione non coinvolgeremo uno stakeholder che non ha alcun interesse in questo campo, ma ci assicureremo che i principali stakeholder che possono contribuire alla tematica siano inclusi nella consultazione.” - CMO Ltd (Africa)

“Abbiamo una lista di stakeholder che vengono coinvolti quando è opportuno. Inoltre, abbiamo attualmente ingaggiato uno specialista nelle comunicazioni esterne per aiutarci a sviluppare un piano di comunicazione, in modo da poter diventare più efficienti nel modo in cui coinvolgiamo e selezioniamo gli stakeholder appropriati.” - Forico Pty Limited (Asia-Pacific)

Non tutti gli stakeholder hanno bisogno di essere coinvolti: la selezione si basa sui risultati degli esercizi di mappatura e analisi degli stakeholder.



4.4 Risorse

Il coinvolgimento degli stakeholder richiede tempo e risorse adeguate, che variano in base alle scelte effettuate nelle fasi precedenti.

I costi di un processo di coinvolgimento dei portatori di interesse sono spesso difficili da calcolare perché dipendono dal contesto; inoltre, lo sviluppo del processo può anche cambiare a causa di eventi imprevisti come la presenza di interessi contrastanti, che possono aumentare i tempi del processo decisionale.

Pertanto, è importante **non sottovalutare il tempo e gli sforzi necessari per il processo**: lo sviluppo di un questionario e il suo pre-test, l'invio di inviti personalizzati, i processi partecipativi, l'analisi dei risultati e altro ancora richiedono più tempo del previsto!



Dalla Teoria alla Pratica: Risorse per il coinvolgimento degli stakeholder

“Consideriamo le risorse per il coinvolgimento degli stakeholder all'interno del budget del nostro gruppo di certificazione; tuttavia, la chiave è il nostro software di sistema che semplifica la comunicazione, mantenendola efficace e selettiva, a seconda del problema in questione.” - CMO Ltd (Africa)

“Abbiamo un budget annuale dedicato ai programmi di gestione sociale che implementiamo regolarmente nei territori. Abbiamo una procedura aziendale di gestione sociale che ci permette di definire le linee di strategia e gli strumenti di gestione locale per la sua attuazione.” - MASISA S.A. (Latin America)

“Abbiamo una solida struttura organizzativa che include specialisti con esperienza nel lavoro con le comunità. Inoltre, abbiamo definito un budget per partecipare ai vari progetti ai quali le comunità hanno dato priorità, focalizzandosi su temi come l'istruzione, la cultura, l'imprenditorialità economia.” - Grupo de Certificación CMPC Pulp (Latin America)

Il coinvolgimento degli stakeholder richiede tempo e risorse che sono spesso difficili da stimare e dipendono dal contesto.



4.5 Metodo di coinvolgimento

Il metodo di coinvolgimento è stato scelto sulla base dei risultati di tutte le fasi di pianificazione precedenti. Scegliendo il giusto metodo, basato sul contesto e sui bisogni specifici, si facilita il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

I metodi più adatti dipenderanno da:

- Gli obiettivi iniziali;
- La fase (divergente o convergenti);
- Il livello di coinvolgimento desiderato;
- La selezione degli stakeholders e il profilo del gruppo;
- Il tempo e il budget disponibile.

Esistono molti metodi di coinvolgimento degli stakeholder disponibili, sia individuali che in gruppo, in presenza oppure online. Questa guida illustra alcuni metodi di esempio che possono essere utilizzati nel contesto della certificazione FSC. Se il metodo selezionato non è familiare per chi lo utilizzerà, è consigliabile consultare un professionista esterno.

Di seguito i metodi sono classificati in base al numero di stakeholder coinvolti e all'uso di internet. Alcuni fattori da considerare sono i seguenti:

- Numero di stakeholder coinvolti:
 - uno a uno: sono necessari intervistatori oltre che abilità a sviluppare questionari e analizzare le informazioni raccolte;
 - gruppi: è raccomandato almeno un facilitatore professionista.
- In presenza: la raccolta dati assicura il controllo della qualità, ma allo stesso tempo c'è il rischio di essere influenzati se l'intervistatore non è ben formato;
- modalità online: facilita la raccolta e l'analisi dei dati, ma l'accesso web da alcuni gruppi di stakeholder ha bisogno di essere tenuto in considerazione.

Nella seguente tabella è presentata una selezione di metodi:



Tabella 2: Metodi di coinvolgimento uno a uno



Tabella 3: Metodi di coinvolgimento faccia a faccia con un gruppo



Tabella 4: Metodi di coinvolgimento via web con un gruppo



Tabella 2: Metodi di coinvolgimento uno a uno

Metodo	Caratteristiche	Best-Practices	Vantaggi
Questionario strutturato (faccia a faccia)	Un'intervista faccia a faccia è usata per ottenere risposte dall'intervistato e contemporaneamente osservarne il comportamento. Il formato strutturato del questionario può minimizzare il bias dell'intervistatore.	Il questionario dovrebbe essere breve e focalizzato sull'argomento. È caldamente consigliato realizzare un test pilota prima di procedere alle interviste. Permette di includere note sulla comunicazione non verbale e sul comportamento.	<ul style="list-style-type: none">• Adatto nelle situazioni in cui l'accesso a telefono o e-mail non è assicurato• Tassi di risposta elevati• È possibile effettuare interviste più lunghe• Qualità dei dati• Possono essere raccolti dati sensibili• Minore possibilità di equivoci• Possono essere utilizzati elementi visuali a supporto
Intervista semi strutturata (faccia a faccia)	L'intervistatore è dotato di linee guida da seguire durante l'intervista, ma allo stesso tempo ha la flessibilità di scegliere la formulazione, l'ordine delle domande e la raccolta dei dati. Normalmente, l'intervista semi strutturata viene svolta con stakeholder chiave in quanto richiede tempo.	Per assicurare un'analisi dei dati obiettiva e accurata, le informazioni raccolte devono essere attentamente divise tra citazioni dirette e interpretazioni di chi ha svolto l'intervista.	<ul style="list-style-type: none">• Informazioni raccolte dettagliate• Possibilità di creare buone relazioni con gli intervistati.
Intervista tramite e-mail (web)	Il coinvolgimento tramite e-mail è un metodo normalmente utilizzato con stakeholder esperti e altamente motivati. Il questionario dovrebbe avere un layout semplice e attrattivo ed evitare frasi complesse.	Questionari brevi possono essere incorporati al testo della e-mail, ma questionari più lunghi dovrebbero essere ospitati da piattaforme esterne o allegati alla e-mail. E-mail personalizzate sono più efficaci. Il testo delle e-mail dovrebbe includere un riassunto delle istruzioni, che sono ripetute nell'introduzione del questionario.	<ul style="list-style-type: none">• Economicamente vantaggioso• Gli intervistati possono rispondere secondo i loro tempi• Può essere raccolto un gran numero di informazioni• Possono essere inviati questionari più lunghi
Questionario online (web)	Strumento per acquisire un gran numero di informazioni e commenti in breve tempo. Tuttavia, le domande devono essere semplici a causa dell'assenza di un intervistatore.	Ci sono numerose piattaforme che possono essere usate per ideare questionari online attraenti e interattivi (es. Google Forms, Survio, SurveyMonkey, Microsoft Forms).	<ul style="list-style-type: none">• Veloce, semplice, economicamente vantaggioso• Non invadente• Gli schemi complessi sono invisibili ai rispondenti• Automazione nell'inserimento e nella gestione dei dati• Flessibilità nella progettazione



Tabella 3: Metodi di coinvolgimento faccia a faccia con un gruppo

Metodo	Caratteristiche	Best-Practices	Vantaggi
Focus group	Un piccolo gruppo di persone (6-12) che condivide interessi o caratteristiche interagisce con un facilitatore che utilizza il gruppo e le sue interazioni per raccogliere informazioni e feedback su specifiche problematiche o obiettivi	L'incontro dovrebbe durare 1/1.5 ore. I partecipanti sono seduti su sedie disposte a semicerchio per facilitare il dialogo. Il facilitatore pone alcune domande guida e prende nota, utilizzando strumenti visuali interattivi come penne, post-it e cartelloni.	<ul style="list-style-type: none">• La discussione e l'interazione a piccoli gruppi aiuta a impedire conflitti interni• Pochi risultati possono essere raggiunti velocemente
Tours	Effettuare delle visite nell'area e coinvolgere nell'ascolto attivo permette una migliore comprensione dei vissuti degli stakeholder. Il facilitatore accompagna gli stakeholder nel luogo di interesse (es. luogo di interventi forestali) per raccogliere commenti e feedback. I partecipanti dovrebbero essere figure fortemente coinvolte nelle iniziative, ma non necessariamente esperte in materia.	La fase di preparazione deve essere molto dettagliata per fornire strumenti utili ad una migliore osservazione del contesto. Durante il processo, il facilitatore dovrebbe riconoscere e favorire la competenza dei partecipanti e assicurare il loro completo coinvolgimento.	<ul style="list-style-type: none">• Comprendere l'esperienza diretta degli stakeholder• I partecipanti hanno la percezione di essere ascoltati
Open space technology	Un metodo di interazione per riunioni o conferenze adatto a gruppi molto numerosi e diversificati di persone che affrontano problemi complessi in modo innovativo. La riunione/conferenza non ha un programma preannunciato o relatori chiave. Molto utile nella fase di raccolta (divergenza) e nella gestione di situazioni di conflitto.	Il facilitatore crea un ambiente in cui ogni partecipante propone liberamente gli argomenti di discussione. In primo luogo, i partecipanti creano il proprio ordine del giorno e, nel corso della giornata, partecipano a diverse discussioni di gruppo a loro scelta.	<ul style="list-style-type: none">• Contesto informale e creativo• I partecipanti sono responsabili per i risultati e l'implementazione (responsabilizzazione)• I soggetti dominanti sono controllati dal gruppo• Economicamente vantaggioso in termini di budget e tempo.
World café	Il world café è un processo creativo per facilitare il dialogo e condividere conoscenze e idee in modo spontaneo, grazie a un'atmosfera informale. I partecipanti cambiano tavolo e contribuiscono a diverse conversazioni, creando un'atmosfera amichevole e un'intelligenza collettiva.	Diversi tavoli sono predisposti e gestiti da una persona fissa. I partecipanti si uniscono liberamente ai tavoli con un massimo di 4-5 persone. Dopo 30 minuti, i partecipanti si spostano a un nuovo tavolo. A ogni tavolo, la conversazione è generata da una domanda guida.	<ul style="list-style-type: none">• L'impegno viene esteso a un gruppo di persone più ampio di quello già coinvolto• La conoscenza condivisa stimola l'innovazione• Contribuisce a rafforzare le relazioni e a promuovere lo scambio di risultati in un gruppo di lavoro esistente• Flessibilità della progettazione



Tabella 4: Metodi di coinvolgimento via web con un gruppo

Metodo	Caratteristiche	Best-Practices	Vantaggi
Forum online	<p>Un forum online è una piattaforma in cui le persone possono discutere e interagire. Ci dovrebbe essere un moderatore per gestire le discussioni. I forum sono abbastanza flessibili e di solito sono organizzati in sotto-sezioni con argomenti specifici. I forum possono rimanere attivi per lunghi periodi, anche anni e possono essere aperti o ad accesso limitato.</p>	<p>Le opinioni sono raccolte in forma di messaggi inviati dagli utenti del forum. Il proprietario del forum può generare discussioni postando domande specifiche o argomenti di tendenza.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Economicamente vantaggioso• I contributi sono registrati sulla piattaforma• Flessibile: stakeholder specifici possono essere invitati nel forum o può essere garantito l'accesso libero• Le discussioni possono essere organizzate in sotto-sezioni con specifici argomenti.
Metodo Delphi	<p>Un processo strutturato per raccogliere conoscenze e ottenere un consenso da un gruppo (da 10 a 50) di stakeholder chiave, senza interazione diretta tra i partecipanti.</p>	<p>I pareri vengono raccolti tramite questionari via e-mail. Dopo la prima tornata, viene inviato un secondo questionario più breve, con i soli argomenti per i quali non è stato raggiunto il consenso. Il numero di round dipende dalla velocità di convergenza delle opinioni dei partecipanti.</p>	<ul style="list-style-type: none">• I partecipanti aumentano la loro conoscenza• Si possono affrontare molte questioni allo stesso tempo• Si evitano i conflitti e l'influenza degli attori "dominanti".
Tecnica del gruppo nominale	<p>Questa tecnica viene utilizzata in gruppi di varie dimensioni per raggiungere rapidamente le decisioni, tenendo conto delle opinioni di tutti. I partecipanti devono essere a conoscenza dell'iniziativa.</p>	<p>I partecipanti scrivono le loro idee in forma anonima. Le idee vengono poi discusse e valutate dal gruppo. I facilitatori possono anche guidare i partecipanti in un'attività di classificazione anonima delle idee.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Le opinioni personali non vengono influenzate• Tutti i partecipanti hanno la percezione di avere un ruolo attivo• I conflitti sono evitati• Può essere svolto faccia a faccia o tramite l'utilizzo di strumenti web per la facilitazione• Flessibilità della progettazione



Dalla Teoria alla Pratica: Metodo di coinvolgimento

“Cerchiamo di essere sempre dinamici e attivi quando si tratta di organizzare eventi partecipativi. Ad esempio, con alcuni membri del nostro gruppo di certificazione, abbiamo organizzato un workshop basato sulle tecniche di Open Space Technology. L’evento è stato agevolato da un facilitatore professionale eterno, e il contesto informale e creativo è stato altamente apprezzato dagli stakeholder locali, con esiti concreti e proficui.” - Waldplus Srl (Europe)

“Utilizziamo sondaggi scritti, interviste semi-strutturate e focus groups. Tutti i processi sono gestiti da antropologi esperti e indipendenti, permettendo così la trasparenza del processo di consultazione. Nei sondaggi scritti, a volte registriamo incomprensioni con alcuni gruppi di stakeholder, mentre i focus groups sono efficaci quando tutti gli attori partecipano attivamente.” - MASISA S.A. (Latin America)

“Cerchiamo di utilizzare diverse tecniche per comunicare e coinvolgere i nostri stakeholder. Inviando comunicazioni, newsletter trimestrali, organizziamo incontri aperti al pubblico, collochiamo avvisi sulla bacheca comunitaria, utilizziamo attivamente l’elenco di e-mail comunitarie, organizziamo tour per le operazioni attive e parliamo direttamente con i residenti al telefono, attraverso e-mail o di persona. Le visite nelle foreste sono particolarmente apprezzate perché permettono agli stakeholder di comprendere i problemi e le dinamiche in campo.” - Harrop-Procter Community Co-operative (North America)

Ci sono numerosi metodi di coinvolgimento degli stakeholder e la scelta del metodo di applicazione corretto aiuta a raggiungere gli obiettivi prefissati.



5. **AGIRE**: È tempo di azione



Un processo efficace e di successo richiede il pieno impegno dei partecipanti e una visione lungimirante. Gli stakeholder sono il cuore degli approcci partecipativi e la loro volontà di essere proattivi è essenziale per raggiungere degli esiti positivi e proficui. In questo ultimo capitolo vengono illustrate le raccomandazioni su come motivare gli stakeholder, il ruolo centrale dei facilitatori professionisti e alcuni suggerimenti su come gestire i riscontri e i passi successivi.

5.1 **Motiva i tuoi stakeholder!**

La selezione di partecipanti basata su un'analisi accurata degli stakeholder implica che un individuo che non accetta l'invito a collaborare non è facilmente sostituibile. Per questa ragione, l'invito è una delle tante fasi delicate del coinvolgimento degli stakeholder. A volte è sufficiente un invito collettivo ben strutturato via e-mail, ma potrebbe essere necessario personalizzare l'invito per motivare gli stakeholder a partecipare.

I portatori di interesse sono chiamati a dedicarvi il loro tempo; perciò, la loro partecipazione deve essere incoraggiata da:

- Un invito accurato e personalizzato: può essere fatto via e-mail, con una lettera, tramite una chiamata telefonica o di persona; deve contenere le informazioni necessarie e gli obiettivi dovrebbero essere esplicitati per non creare false aspettative. L'invito deve essere inviato in anticipo dalla persona formalmente responsabile alle relazioni con gli stakeholders.
- Il processo deve avere un'agenda precisa e condivisa con cui organizzare la gestione del tempo.
- Il linguaggio deve essere appropriato al contesto, e i termini tecnici dovrebbero essere usati solo se necessario.
- Riservatezza e rispetto devono essere garantiti, anche se l'anonimato non è sempre consigliato nel processo di coinvolgimento.
- L'aspettativa degli stakeholders deve essere soddisfatta attraverso il rispetto delle promesse avanzate in fase di coinvolgimento, attraverso uno scambio di informazioni trasparente e responsabile e un follow-up tempestivo con resoconti chiari e completi.



Dalla Teoria alla Pratica: Motiva i tuoi stakeholder!

“Nella nostra esperienza, abbiamo osservato che la partecipazione dei cittadini è stata molto bassa. Questo è ugualmente vero nelle zone di città e nelle aree rurali. Per stimolare e motivare i nostri stakeholder, abbiamo ideato due differenti strategie:

a- utilizzando sondaggi partecipativi, che riescano a sollevare i temi necessari e le priorità delle comunità.

b- migliorando le competenze (formazione) dei leader delle comunità, i quali coinvolgono i loro vicini.” - Grupo de Certificación CMPC Pulp (Latin America)

“Per motivare i nostri stakeholder, dal 2015 abbiamo promosso una metodologia di partecipazione per misurare l'Indice di Progresso Sociale (IPS) nel Comune di Cabrero (un'area con un'alta industrializzazione di MASISA) come strumento per prendere decisioni di investimento sociale. L'iniziativa è stata apprezzata dalla popolazione locale, permettendo di concentrare gli sforzi sugli investimenti sociali da parte del governo locale e del settore privato, promuovendo alleanze collaborative attraverso una tabella di marcia comune per differenziare gli attori del territorio. I risultati ottenuti dall'IPS in questa prima misurazione (2016) sono stati condivisi con la comunità di Cabrero in occasione di un grande evento, utilizzando tecniche dimostrative semplici e coinvolgenti (es. rappresentazioni teatrali dei risultati più significativi) e infine con lavori di gruppo e discussioni dedicate al tema sollevato, con la partecipazione di giovani e adulti.”

- MASISA S.A. (Latin America)

Gli stakeholder selezionati non sono facilmente sostituibili, quindi la loro motivazione è la chiave per un coinvolgimento di successo.



5.2 Abilità professionali

Un processo di coinvolgimento efficace dovrebbe essere gestito da professionisti motivati e esperti (intervistatori, facilitatori, assistenti e coordinatori). La prima fase consiste nel capire le capacità dello staff interno e, se possibile, integrare e sviluppare le abilità richieste attraverso corsi ed esercitazioni. Se necessario, il coinvolgimento di figure professionali esterne dovrebbe essere incluso nel budget. Un professionista può aiutare a prendere decisioni rapidamente e risolvere difficoltà inaspettate. Un processo efficace e di successo dovrebbe includere:

- una persona responsabile della raccolta e dell'analisi dati, compresa la creazione di questionari, e che abbia buone capacità di condurre interviste;
- un facilitatore dei processi di partecipazione e il coinvolgimento prevede incontri con i gruppi di portatori di interesse.

Le competenze richieste a coloro che gestiscono la raccolta dati sono:

- abilità nel creare questionari strutturati sia cartacei che in formato digitale;
- conoscenza di come pianificare un'intervista semi-strutturata;
- capacità di gestire un colloquio in modo professionale e cortese;
- conoscenze e pregiudizi possono essere creati da una formulazione errata di domande, e capacità di rimanere neutrali in tutte le fasi di raccolta dati;
- gestione della raccolta dati sia qualitativi che quantitativi.

Un facilitatore dovrebbe essere in grado di gestire sia il contenuto della discussione che le dinamiche del gruppo; più nello specifico:

- pianifica e conduce professionalmente l'incontro nel dettaglio, non lasciando nulla al caso;
- è l'organizzatore di tutto l'incontro, garantendo la presenza di tutti i materiali necessari, spiegando le regole di partecipazione e gli obiettivi;
- conosce il tema della discussione, garantendo la neutralità;
- gestisce le dinamiche partecipative, assicurando che tutti possano esprimere le loro opinioni, reagisce in maniera professionale agli imprevisti e controlla che tutti ascoltino gli interventi degli altri partecipanti;
- stimola la discussione senza influenzarla;
- crea un'atmosfera aperta.



Dalla Teoria alla Pratica: competenze professionali

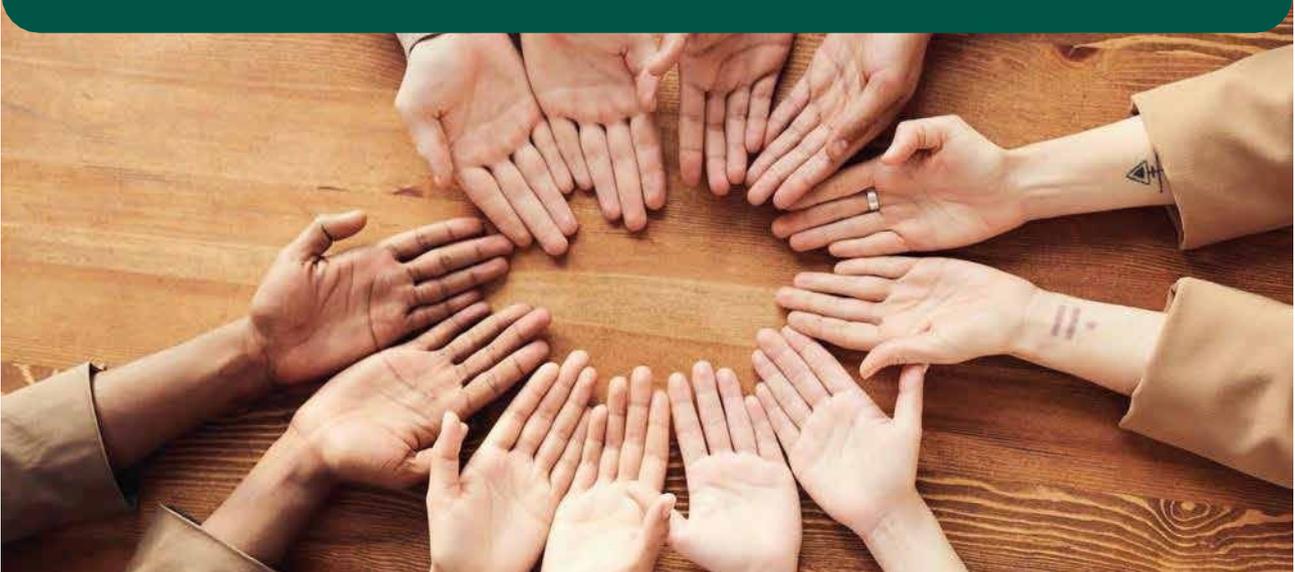
“Abbiamo condotto indagini partecipative con maggior successo attraverso professionisti esterni. Tuttavia, recentemente abbiamo assunto del personale competente in sociologia e antropologia che ha formato il personale interno per migliorare gli approcci partecipativi.”
- Grupo de Certificación CMPC Pulp (Latin America)

“Il coinvolgimento regolare è gestito dallo staff e dai membri del Consiglio di amministrazione mentre per le grandi riunioni o per le controversie rilevanti abbiamo assunto un facilitatore professionista. Inoltre, grazie al nostro forte senso di comunità nel nostro contesto, i professionisti della nostra comunità si offrono occasionalmente come volontari e contribuiscono con le loro competenze.” - Harrop-Procter Community Co-operative (North America)

“Ci affidiamo a un professionista esterno quando si tratta di approcci partecipativi. Per esempio, durante uno degli ultimi workshop, un gruppo composto da 1 professionista facilitatore e 4 assistenti ha coordinato l'intero evento Open Space Technology.” - Waldplus Srl (Europe)

“Attualmente ci affidiamo a un fornitore di servizi esterno che ci assiste nella comunicazione e nel coinvolgimento delle parti interessate. Questo ha comportato l'assistenza nella preparazione dei comunicati stampa, nonché l'impegno con il personale identificato di Forico per la formazione su come migliorare le tecniche di comunicazione esterna.” - Forico Pty Limited (Asia-Pacific)

Un processo di coinvolgimento degli stakeholder efficace dovrebbe essere gestito da professionisti motivati e competenti con il ruolo di intervistatori, facilitatori, assistenti o coordinatori



5.3 Gestione del riscontro

Il coinvolgimento degli stakeholder è un continuo processo che deve basarsi su una visione a lungo termine. Perciò è fondamentale tracciare il processo, prendere appunti, chiedere riscontri e riferire agli stakeholder; per questo motivo è raccomandato aggiornare regolarmente l'elenco degli stakeholder e comunicare loro i risultati e le successive fasi del processo di coinvolgimento.

L'analisi di questi feedback e contributi può aumentare la credibilità e aiutare a gestire le aspettative, riducendo allo stesso tempo la stanchezza e il cinismo della consultazione. Comunicare la sintesi dei risultati raccolti aumenta inoltre la trasparenza, informando

allo stesso tempo gli stakeholder che non erano stati coinvolti inizialmente. Esistono numerosi modi per riferire alle parti interessate coinvolte i risultati, come ad esempio:

- conversazioni individuali;
- briefing telefonici di follow-up;
- comunicati stampa e aggiornamenti digitali (giornali, siti digitali, social media);
- lettere di ringraziamenti, riassumere i risultati e le fasi successive del coinvolgimento degli stakeholder.



Dalla Teoria alla Pratica: gestione dei riscontri

“Abbiamo strumenti di supporto che ci permettono di comunicare efficacemente con i nostri stakeholder, come call center L800 che consente di raccogliere e organizzare i reclami e le richieste da parte della comunità. Lavoriamo anche con una piattaforma che ci permette di gestire il rispetto degli impegni presi con la comunità. Infine, nell'ambiente ESRI (piattaforma GIS), la gestione della comunità e la pianificazione sono realizzate a livello territoriale.”
- Forestal Arauco S.A. (Latin America)

“Registriamo le presenze e redigiamo i verbali di ogni riunione. Manteniamo un database (Excel) di tutti i nostri membri e cerchiamo di tenere aggiornati gli indirizzi e-mail e i numeri di telefono. Inoltre, nelle nostre newsletter trimestrali forniamo riscontri e informazioni alla comunità locale.” - Harrop-Procter Community Co-operative (North America)

“Abbiamo un database in cui vengono registrate le preoccupazioni, le domande e le richieste degli stakeholder alle quali viene assegnata una tempistica appropriata al fine di garantire una risposta agli stakeholder. Abbiamo anche un portale sul nostro sito web in cui gli stakeholder possono fornire feedback direttamente all'azienda. Infine, c'è anche l'opportunità di iscriversi al portale “Attività forestali” per vedere dove sono previste le attività operative di Forico.” - Forico Pty Limited (Asia-Pacific)

...Il coinvolgimento degli stakeholder è un processo continuo che dovrebbe essere impostato con una visione a lungo periodo. Perciò, è fondamentale seguire il processo, prendere appunti, chiedere riscontri e riferire agli stakeholder.

Lecture consiliate

AccountAbility (2018) AA1000 Stakeholder Engagement Standard

Bruña-García, X, Marey-Pérez, M. (2014). Public participation: a need of forest planning. *iForest* 7: 216-226

FAO, UNECE, ILO. (2000). Public participation in forestry in Europe and North America. Report of the team of specialists on participation in forestry.

International Finance Corporation (IFC). (2007). Stakeholder Engagement: A Good Practice Handbook For Companies Doing Business in Emerging Markets.

Jeffrey, N. (2009). Stakeholder Engagement: A Road Map to Meaningful Engagement. Doughty Centre of the Cranfield School of Management.

Manroth, A; Hernandez, Z; Masud, H; Zakhour, J; Rebolledo, M; Mahmood, S. A.; Seyedian, A; Hamad, Q; Peixoto, T. (2014). Strategic framework for mainstreaming citizen engagement in World Bank Group operations: engaging with citizens for improved results (English. Washington, D.C.: World Bank Group.

Partridge, K., Jackson, C., Wheeler, D., Zohar, A., (2005). The Stakeholder Engagement Manual Vol. 1: The Guide to Practitioners' Perspective on Stakeholder Engagement. Stakeholder Research Associates Canada, United Nations Environmental Programme, AccountAbility

Pinto, L., McDermott, C. (2013). Equity and forest certification - A case study in Brazil. *Forest Policy and Economics* 30:23-29.

Schmeer, K. (2000), Stakeholder Analysis Guidelines. Policy Toolkit for Strengthening Health Sector Reform.

Teitelbaum, S. (2009). Impacts of FSC Certification in the Canadian Boreal Forest: Exploring Partnerships between Forest Companies and Aboriginal Peoples. Rainforest Alliance

Ringraziamenti

Questa guida è stata scritta da :

Riccardo Da Re, Etifor
Nicola Andrighetto, Etifor
Jacopo Giacomoni, Etifor

Un ringraziamento particolare a:

Michal Brink; Elena Shumilova, Elmar Gruber, Nicola Dal Maso, Erik Leslie, Juan Anzieta, Francisco Javier Rodríguez Aspillaga, Augusto Fernando Robert Schwerter, Margarita Celis, Simon Cook, M. Jasin, Tatiana Yanitskaya, Wicki Nielsen, Hamish Crawford, Larry Nall

FSC International Center
© All Rights Reserved 2021
Forest Stewardship Council®

www.fsc.org

