

[4] Creare alleanze. La Progettazione partecipata e la mappatura ed analisi degli *stakeholders*

- Elisa Nervi

CORSO AIB-ERPAC, 23 marzo 2018

I bibliotecari posseggono già da decenni nel DNA, la consapevolezza dell'utilità della cooperazione e della collaborazione: abbiamo esperienza di decenni di cooperazione tra biblioteche costituite in sistema, per realizzare insieme servizi e progetti culturali, e sappiamo che creare alleanze con le associazioni del territorio è utile, come sappiamo - in maniera quasi innata - che la collaborazione con la Scuola è imprescindibile per noi.

Una definizione per progettazione partecipata.

Il verbo “partecipare”, sia nell’uso politico che in quello comune, significa da un lato “prendere parte” a un determinato atto o processo, dall’altro “essere parte” di un organismo, di un gruppo, di una comunità. La progettazione partecipata è una prospettiva metodologica che prevede la collaborazione dei vari attori di una comunità (cittadini o gruppi sociali destinatari di un’iniziativa, istituzioni pubbliche e tecnici) che, attraverso spazi e momenti di elaborazione, sono coinvolti nell’ideazione o nella realizzazione comune di un progetto con ricadute positive sui partecipanti e sul loro gruppo di appartenenza.

Perché fare progettazione partecipata?

La letteratura vi offrirà molte ragioni, a partire dal fatto che addirittura il Trattato di Maastricht nel 1992 già introduce il “principio di sussidiarietà”, sulla base del quale si auspica che i cittadini singoli e i gruppi possano partecipare attivamente alle decisioni che riguardano la loro vita. Una delle ragioni a favore della progettazione partecipata è che è provato che i cambiamenti che partono dai gruppi sociali hanno più probabilità di essere duraturi rispetto a quelli imposti dall’esterno, e questo perché evidentemente risultano in grado di essere più aderenti alle necessità ed alle richieste della Comunità, ingenerando un senso di appropriazione degli interventi ed innescando quello che nelle scienze sociali si chiama *empowerment*.

L’*empowerment* è quel processo dell’azione sociale attraverso il quale le persone, ma anche le organizzazioni e le comunità, acquisiscono competenza sulle proprie vite, al fine di cambiare il proprio ambiente sociale e politico, per migliorare l’equità e la qualità di vita.

La biblioteconomia di David R. Lankes dice esplicitamente che “*La missione dei bibliotecari consiste nel migliorare la società facilitando la creazione di conoscenza nelle comunità di riferimento*”: facilitare la creazione di conoscenza, non semplicemente l’accesso, bensì la creazione del sapere.

Se riconosciamo quindi che il ruolo della biblioteca è innestato direttamente nella Comunità, allora diventerà immediato pensare che la cooperazione con la comunità ed i suoi attori, è per noi una modalità metodologica imprescindibile.

Detto questo, ragioniamo di “cosa fare” per attivare le collaborazioni e mettere in atto una progettazione partecipata che riguardi attività o servizi della biblioteca.

Abbiamo detto che una progettazione partecipata prevede la collaborazione dei vari attori di una comunità, quindi il primo passo sarà quello di capire chi sono questi attori, di cui, nel caso concreto, occorre cercare la collaborazione.

Bisogna procedere quindi ad individuare quelli che in gergo tecnico vengono definiti *stakeholders*, portatori di interesse. Nel senso che occorrerà evidentemente individuare all'interno di tutti gli attori possibili presenti nella comunità, quelli che effettivamente in riferimento al mio caso concreto sono portatori di un interesse rilevante.

Uno *stakeholder* è qualsiasi soggetto (persona, gruppo di persone, istituzione, associazione o impresa) i cui interessi, le cui opinioni, il cui contributo possono favorire o ostacolare il raggiungimento degli obiettivi del processo, mettendo potenzialmente in atto atteggiamenti positivi o atteggiamenti negativi.

L'individuazione di tutti gli *stakeholders* serve esattamente a questo: contribuisce a massimizzare la ricaduta positiva a livello sociale, economico e istituzionale, ed a minimizzare i potenziali effetti negativi del cambiamento che voglio realizzare (nuova attività o nuovo servizio che sia). Se si è dialogato con tutti, trovando un punto di sintesi delle esigenze di tutti gli interessati e superando già in fase progettuale le criticità, è più difficile che l'attività o il servizio che si intendono realizzare, suscitino contrasti.

Il primo passo da cui partire sarà innanzi tutto fare una ricognizione degli *stakeholders* potenziali nel processo, classificandoli in base alla loro appartenenza ad una di queste tre categorie: 1) enti ed istituzioni pubbliche (come UTI, Regione, Comuni con i quali ci sono in essere convenzioni per altri servizi, Scuole, Università, Camera di commercio, ecc. ecc.); 2) gruppi organizzati (quali sicuramente le associazioni di categoria, come l'AIB, o le associazioni culturali presenti ed attive sul territorio comunale di riferimento); ed infine 3) i soggetti non organizzati (che comprendono i singoli cittadini che saranno o potranno essere coinvolti dai risultati del mio progetto).

Dopo l'elencazione nuda e cruda, sarà opportuno che si proceda all'analisi degli *stakeholders* individuati: poiché le azioni che un attore può mettere in campo sono in grado di rafforzare o viceversa di ostacolare il nostro processo, l'analisi mi servirà per qualificare il ruolo che ciascuno *stakeholder* avrà nel progetto, per comprendere il livello del suo coinvolgimento e conseguentemente anche le modalità con cui sarà necessario gestire ciascuno dei soggetti coinvolti.

Esistono diverse modalità e diversi modelli di classificazione che possono essere utilizzati per l'analisi degli *stakeholder*, con la predisposizione di griglie o matrici di classificazione.

Per svolgere questa analisi occorre comunque, in buona sostanza, rispondere a quattro domande che daranno la misura di altrettante dimensioni:

- POTERE: Qual è il potere di ciascun *stakeholder*?
- INFLUENZA: Qual è la capacità di influenzare il progetto?
- INTERESSE: Qual è il livello di interesse per il progetto?
- COINVOLGIMENTO: Quanto desidera essere coinvolto nel progetto?

Una delle matrici che può risultare utile creare, è la "matrice di rilevanza" che valuta, in combinazione tra loro, gli elementi di Potere/Influenza e Interesse di ogni *stakeholder*.

Per costruire la matrice si prenderà in considerazione per ogni *stakeholder* le variabili "interesse" e "potere/influenza".

Per la variabile del “potere/influenza” si attribuirà allo *stakeholder* che stiamo considerando, un livello basso, medio o alto in relazione a quanto, per esempio, può o potrebbe essere in grado di influenzare l’impostazione e il raggiungimento degli obiettivi del progetto; ed a quale potere ha su impostazione, esecuzione e risultati del progetto.

Per la variabile dell’“interesse” si attribuirà allo *stakeholder* che si sta considerando, un livello basso, medio o alto in relazione a quanto il progetto può potenzialmente influire sugli obiettivi o sulle attività propri di quello *stakeholder*.

I valori (ALTO / MEDIO / BASSO) attribuiti ad “interesse” e “potere/influenza”, si collocano nella matrice di rilevanza.

La matrice di rilevanza

		POTERE / INFLUENZA	
		BASSA	ALTA
I N T E R E S S E	B A S S O	Stakeholder marginale Rilevanza = B <i>Categorie trascurabili</i>	Stakeholder appetibile Rilevanza = M/A <i>Categorie che è opportuno coinvolgere</i>
	A L T O	Stakeholder debole Rilevanza = M/A <i>Categorie che è doveroso coinvolgere</i>	Stakeholder essenziale Rilevanza = A <i>Categorie che è indispensabile coinvolgere</i>

Stakeholder essenziale è **necessario coinvolgerlo** in quanto ha forte capacità di intervento sulle decisioni (spesso coincide con un attore istituzionale);

Stakeholder appetibile: è **opportuno coinvolgerlo** perché elemento di pressione o opinion leader in grado di influenzare l’opinione pubblica;

Stakeholder debole: è **doveroso coinvolgerlo** perché soggetto che non ha mezzi per poter esprimere con forza i propri interessi (coincidono spesso con i destinatari del progetto).

RILEVANZA: B=BASSA | M/A=MEDIO-ALTA | A=ALTA

Basso interesse e bassa influenza fanno di uno *stakeholder* un attore marginale, il cui coinvolgimento è trascurabile; che probabilmente andrà solo monitorato nel tempo per vedere se il suo atteggiamento e il suo non muti nel tempo.

Alto interesse ed alta rilevanza impongono invece il necessario coinvolgimento dell’attore, che sarà individuato come *stakeholder* essenziale per la sua forte capacità di intervento sulle decisioni: quasi sempre in questa categoria si collocano gli attori istituzionali.

Gli altri due incroci assegnano una rilevanza medio/alta allo *stakeholder*.

Interesse alto ma capacità d’influenza bassa fanno dell’attore, uno *stakeholder* debole, a cui va posta grande attenzione perché si tratta di un oggetto che non ha mezzi per poter esprimere con forza i propri interessi, che tuttavia sono appunto alti nel progetto: quasi sempre questi soggetti coincidono con i destinatari del progetto stesso, per es. con l’utenza non organizzata della biblioteca, reale e potenziale.

Influenza alta ma interesse basso attribuiscono ugualmente un grado di rilevanza medio/alta al soggetto, facendone un *stakeholder* appetibile, ovvero un soggetto che è

opportuno coinvolgere perché elemento di pressione o *opinion leader* in grado di influenzare l'opinione pubblica.

Una volta predisposte le griglie in questione e completata l'analisi degli *stakeholders* è possibile definire una strategia di gestione con lo scopo di aumentare il consenso ed il sostegno e ridurre al minimo gli impatti negativi degli, e per, gli *stakeholders*. Capire le esigenze dei vari *stakeholders* e comunicare frequentemente e regolarmente con loro, farà in modo che vengano compresi gli obiettivi e i processi del progetto, ed al contempo renderà costanti *feedback* riguardo l'effettiva rispondenza del progetto stesso alle esigenze dei potenziali, o reali, destinatari ed interessati a vario titolo.

Una strategia di gestione degli *stakeholders* attentamente pianificata ed eseguita è sicuramente in grado di contribuire significativamente al successo di un progetto.

Per concludere si può sicuramente dire che alla fin fine, nella pratica, quasi mai si finisce con l'utilizzare così estesamente e formalmente questi modelli di analisi, perché siamo sempre indaffaratissimi e sembra che manchi sempre il tempo necessario, però riflettere teoricamente su queste cose e conoscerle, in qualche maniera porta ad applicare queste griglie di valutazione e di azione, in maniera informale ed automatica inconsapevole, di fatto portando a valutare molte più cose di quanto si è abituati a fare ed ampliando il proprio orizzonte delle collaborazioni.