

PROGETTI DI UTILITÀ PUBBLICA E DISAGIO LOCALE: PROVE DI CONFRONTO
CREATIVO IN UNO SCENARIO CHE CAMBIA

Fabio Riva¹

SOMMARIO

Da studi recenti a livello mondiale emerge che solo un progetto su sei è realizzato come presentato e quasi la metà non è realizzata. I fenomeni alla base di questi dati sono in continua evoluzione. Un sistema complesso in cui tutti hanno ragione, anche chi dice che non possono aver ragione tutti.

Esiste la possibilità di un confronto fra chi propone opere ritenute indispensabili e il territorio che dovrebbe accoglierle?

Ci sono quasi sempre soluzioni nascoste fuori dalla linea del se-tu-vinci-io-perdo (Zero Sum Games) che permettono di dare svolte positive ai confronti. Per cercarle noi abbiamo puntato sull'evoluzione dei tecnici.

Vi raccontiamo l'esperienza in atto per portare con successo gli staff tecnici nell'arena del confronto con il territorio attraverso adeguati formazione e affiancamento, perché diventino anche loro risorse di relazione in grado di aggiungere contributi originali a quelli già sul campo di facilitatori, comunicatori ecc.

In negoziati sempre più difficili all'interno di scenari sociali, politici e di valori in rapido mutamento, occorrono altri attori (se non nuovi, rinnovati) per migliorare il dibattito e la visione plurale.

¹ Comunicatore tecnico scientifico indipendente, Via Resegone 3, 20159, Milano, e-mail: fabio.riva@blizz.it
www.linkedin.com/in/riavitv

Premessa

Sono un tecnico che fa comunicazione e fino alla fine del secolo scorso ho lavorato su studi ambientali, marini e idrografici. Poi, senza allontanarmi troppo dall'area tecnica, ho iniziato a fare comunicazione per progetti di ricerca e successivamente mi sono dedicato alle relazioni con il territorio nella realizzazione di opere pubbliche. Progetti complessi che, salvo fortunate eccezioni, i professionisti della comunicazione sono in grado di esplorare solo in misura limitata e che, simmetricamente, i tecnici raramente sono in grado di comunicare e valorizzare.

Questo sodalizio fra mondo tecnico e comunicazione l'ho chiamato **Comunicazione di Progetto**.

I due esempi di lavoro qui raccontati sono stati condotti in team, integrando questo approccio originale con specialisti di altre discipline fondamentali: il confronto creativo, le relazioni con i media, la comunicazione visiva e lo stakeholder engagement, nel mix più adatto ai singoli progetti.

È in quest'ambito che ragioniamo su come creare un confronto attivo e vincente in opere che offrono vantaggi distribuiti a fronte di un disagio locale. Tutto questo in uno scenario sociale, culturale e politico in continuo cambiamento.

Introduzione

Studi recenti ci dicono quanto stia cambiando a livello mondiale il rapporto fra le popolazioni e le opere di pubblica utilità e come l'attivismo dei movimenti può portare a cambiamenti sociali e politici. Emerge che solo un progetto su sei è realizzato come presentato, uno su quattro subisce importanti cambiamenti e quasi la metà non è realizzata.

Esiste la possibilità di un confronto fra chi propone opere ritenute indispensabili e il territorio che dovrebbe accoglierle?

La storia che vi vogliamo raccontare comincia con l'idea che si può avere un lieto fine solo lavorando bene con tutti gli attori con ruoli e punti di vista diversi: persone e organizzazioni sul territorio, progettisti e amministrazioni, ma anche facilitatori, comunicatori e media. Un sistema complesso in cui tutti hanno ragione, anche chi dice che non possono aver ragione tutti.

Sono mondi inizialmente distanti. Le persone del territorio desiderano essere coinvolte e informate: per il mancato o tardivo coinvolgimento ci si schiera e inizia la guerra di trincea. Nell'altro campo i progettisti sono a disagio nel presentare proposte con troppe questioni aperte e doverne discutere con i cittadini. I comunicatori poi sono considerati attori senza potere con il solo compito di indorare una pillola amara.

Un punto fermo di questa storia è che ci sono delle soluzioni nascoste fuori dalla linea del se-tu-vinci-io-perdo. Per trovarle, creando il clima giusto, noi abbiamo puntato sull'evoluzione dei tecnici: diventeranno attori protagonisti.

Link per la presentazione interattiva: <https://prezi.com/view/sEIeYjvO3AJzPZvZ594d>

La situazione

Il NIMBY (Not In My BackYard, non nel mio giardino) – è il noto fenomeno per cui i cittadini comprendono la necessità di un’opera, un’infrastruttura o un intervento sul territorio, ma non accettano che questa venga realizzata nel “proprio giardino”, cioè nel proprio comune o nell’area dove sono radicati. Ma quanto accade oggi è spesso troppo complesso per inscrivere nel limitativo NIMBY. Il sentimento corrente è il No a tutto, sempre e dovunque, che nel gioco degli acronimi diventa il temibile BANANA (Build Absolutely Nothing Anywhere Near Anything).

Studi recenti ci dicono quanto stia cambiando a livello mondiale il rapporto fra le popolazioni e le opere di pubblica utilità e come l’attivismo dei movimenti può ostacolarle ma anche portare cambiamenti al modo di approcciare i progetti e in alcuni casi anche a miglioramenti tecnici.

Da un’indagine del 2015, condotta su 60 opere di pubblica utilità nel mondo (Italia compresa) da Helena Poulos, ricercatrice dell’Università di Yale e pubblicata aggiornata nel 2017, emerge che il 14% dei progetti è realizzato come presentato, il 25% subisce importanti cambiamenti, anche migliorativi, e nel 43% dei casi il progetto viene abbandonato. In un 18% dei casi le trattative erano in corso, se poi consideriamo solo i negoziati conclusi, i progetti abbandonati salgono al 52,4% e quelli sostanzialmente modificati il 30,5%.

In Italia l’Osservatorio Nimby Forum per il 2016 ha censito 359 opposizioni contro opere di utilità pubblica e progetti di nuovi impianti, con un aumento del 5% di contenziosi rispetto al 2015. Il comparto energetico (56,7%) e i rifiuti (37,4%) sono in testa. Ma il 75,4% dei no agli impianti energetici riguarda le fonti rinnovabili di energia, cioè sono contestati proprio quegli impianti invocati come alternativa a quelli che utilizzano fonti fossili o non rinnovabili.

Gli impianti più avversati sono le centrali elettriche a biomasse che usano come combustibile legna o vegetali (43 impianti) e le centrali eoliche (13 casi).

Tra le fonti di energia convenzionale, i più contestati sono le ricerche di giacimenti di metano o petrolio. Un caso evidente sono le contestazioni contro il TAP, il gasdotto che dall’Azerbaijan è previsto che arrivi in Puglia.

Nel segmento rifiuti mentre tutti invocano (a parole) il riciclo e la cosiddetta “green economy”, poi quando si tratta di passare ai fatti vengono invocati motivi ambientali o sanitari. No agli impianti di riciclo, no al riuso di rifiuti per produrre energia (37 casi censiti), no alle discariche (30), no agli impianti di compostaggio per produrre concime dai rifiuti organici (20).

La normativa cosa dice?

In Francia dal 1994 hanno il Dèbat Public (legge Barnier, aggiornata nel 2002) che ha il compito di discutere pubblicamente tutti i progetti preliminari di grandi infrastrutture che posseggono determinati requisiti. Il dibattito dura quattro mesi e concerne non solo le caratteristiche del progetto, ma anche l’opportunità di realizzare l’opera.

In Toscana la Regione ha fatto da apripista italiana con la Legge Regionale 46 del 2013.

E nel resto d’Italia?

Finalmente, dopo lunga attesa e gestazione, la legge sul dibattito pubblico esiste anche da noi. Il 10 maggio di quest’anno è stato pubblicato il DPCM 76/2018: “Regolamento recante modalità di svolgimento, tipologie e soglie dimensionali delle opere sottoposte a dibattito pubblico”, altro tassello dell’attuazione del Codice Appalti del 2016. Entrato in vigore il 24/8 stabilisce le situazioni in cui il dibattito pubblico sarà

applicato. A prima vista le soglie sembrano molto alte, cioè il dibattito pubblico è obbligatorio solo per impianti e infrastrutture veramente grandi. Vedremo all'atto pratico cosa porterà.

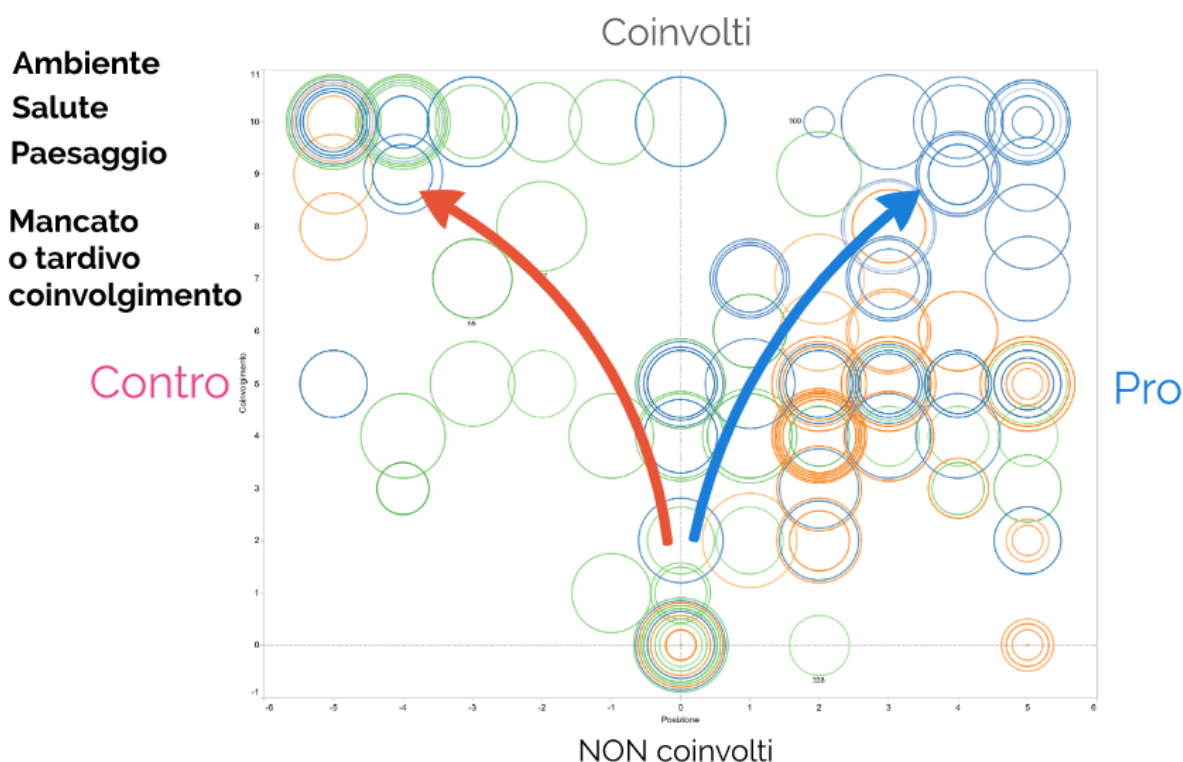
I motivi della protesta

Il motivo con cui i comitati dicono di opporsi è in genere una miscela di temi ambientali (30,1% delle contestazioni), di toni paesaggistici («quest'opera devasterà il nostro territorio») oppure di paure per la salute; il più delle volte questi motivi sono conditi con dosi importanti di fake news volontarie e sbagli inconsapevoli. (NimbyForum 2017) e sempre più spesso gli attivisti, entrando nel merito della pianificazione, dicono senza esitazioni: “Quest'opera non serve”.

Ci sono anche altri motivi non territoriali, ma relazionali o emozionali.

La differenza tra essere coinvolti o no, essere informati o disinformati, di solito non ha una particolare connotazione emotiva, ma non è così nel caso di progetti e opere che riguardano il proprio territorio. Essere dis informato, sentirsi dis informato, equivale a sentirsi messo da parte, non ascoltato. Il cittadino prova un frustrante senso di esclusione, non comprensione dei suoi problemi, intrusione nel suo spazio vitale, impedimento nell'esprimere la propria opinione, rabbia e negatività. Il mancato o tardivo coinvolgimento, lo stato di disinformazione, (oggettivo o percepito poco importa) sono alcuni dei principali fattori alla base delle proteste, spesso razionalizzate con motivazioni più oggettive.

Fig.1 – Esempio di stakeholder mapping con evidenziati percorsi preferenziali



Il fatto è che sempre di più i cittadini chiedono esplicitamente di essere maggiormente coinvolti nel processo decisionale. In assenza di un coinvolgimento sincero e tempestivo scatta la richiesta dell'opzione zero (il temibile BANANA) confezionata con tutte le motivazioni ambientali, paesaggistiche e salutistiche che la rendono percorribile.

Naturalmente il coinvolgimento tempestivo e il patto sincero non sono garanzia di successo, ma nella nostra esperienza sono un considerevole passo in avanti, un punto da cui il dialogo è possibile.

Il ruolo dei tecnici nei processi inclusivi

Esiste dunque la possibilità di un confronto efficace fra chi vorrebbe realizzare delle opere, presentate come indispensabili, e il territorio che dovrebbe accoglierle?

Le due storie che portiamo ad esempio confermano che si può avere un lieto fine solo lavorando bene con tutti gli attori. Essi hanno ruoli e punti di vista diversi: progettisti, persone e organizzazioni sul territorio, amministrazioni, ma anche facilitatori, comunicatori e media. Un sistema complesso in cui tutti hanno ragione, anche chi dice che non possono aver ragione tutti.

Di processi inclusivi se ne parla da molto tempo e ci sono anche ottimi esempi e molta letteratura. Il problema è farli funzionare. E non è affatto facile. (L. Bobbio 2004) *Si possono mettere attorno a un tavolo troppi attori, creando confusione, incomprensioni e difficoltà di coordinamento. Ma si può anche cadere nell'errore opposto, ossia quello di coinvolgerne troppo pochi, col risultato che gli esclusi si risentiranno e boicotteranno i risultati della concertazione. Un processo inclusivo può attenuare i conflitti, ma può anche esasperarli, può moltiplicare i veti o dare adito a ricatti. Può produrre decisioni sagge che riescono a comporre i diversi punti di vista dei partecipanti in una visione condivisa dell'interesse generale, ma può anche generare pessimi compromessi, pasticciati e confusi, che reggeranno lo spazio di un mattino.*

Gli attori appartengono a mondi inizialmente distanti. Da una parte ci sono le persone del territorio che desiderano essere coinvolte e informate e per il mancato o tardivo coinvolgimento ci si schiera e inizia la guerra di trincea. Nell'altro campo tecnici e progettisti sono a disagio nel presentare proposte con troppe questioni aperte e doverne discutere con i cittadini. I comunicatori poi sono considerati attori senza potere con il solo compito di indorare una pillola amara a riprova che la legittimazione (o la delegittimazione) degli interlocutori è un tema cruciale.

Che fare allora?

Alla ricerca di opportunità da esplorare e delle soluzioni nascoste fuori dalla stretta linea del “se-tu-vinci-io-perdo” (li chiamano giochi a somma zero), noi abbiamo puntato sull'evoluzione dei tecnici: i cittadini richiedono interlocutori capaci e affidabili con cui dialogare che li facciano sentire in “presa diretta” con il progetto.

L'esperienza ci ha insegnato che non basta dire al capo progetto: “Vai e convinci i cittadini!” per fare il miracolo. Ciò che abbiamo visto e sperimentato in questi anni è che occorre un serio percorso che guidi tecnici e progettisti su come relazionarsi con pubblici “laici”, non tecnici.

Lavorare con i tecnici e portarli, almeno un po', dalla parte della comunicazione e delle relazioni con i “laici” non è facile. Ci sono ostacoli di legittimazione, di riconoscimento e consapevolezza del ruolo, di impegno in aree non “proprie” e di tenuta nei confronti più duri. Nell'ampia letteratura sui processi inclusivi, infatti, questo aspetto è raramente affrontato (il mio doppio passaporto mi ha certamente avvantaggiato).

Tecnici e progettisti, che spesso stanno dietro le quinte, devono poter dialogare con il territorio, senza intermediari. Diventano così parte del processo di comunicazione, interlocutori credibili ed efficaci che portano un contributo nuovo.

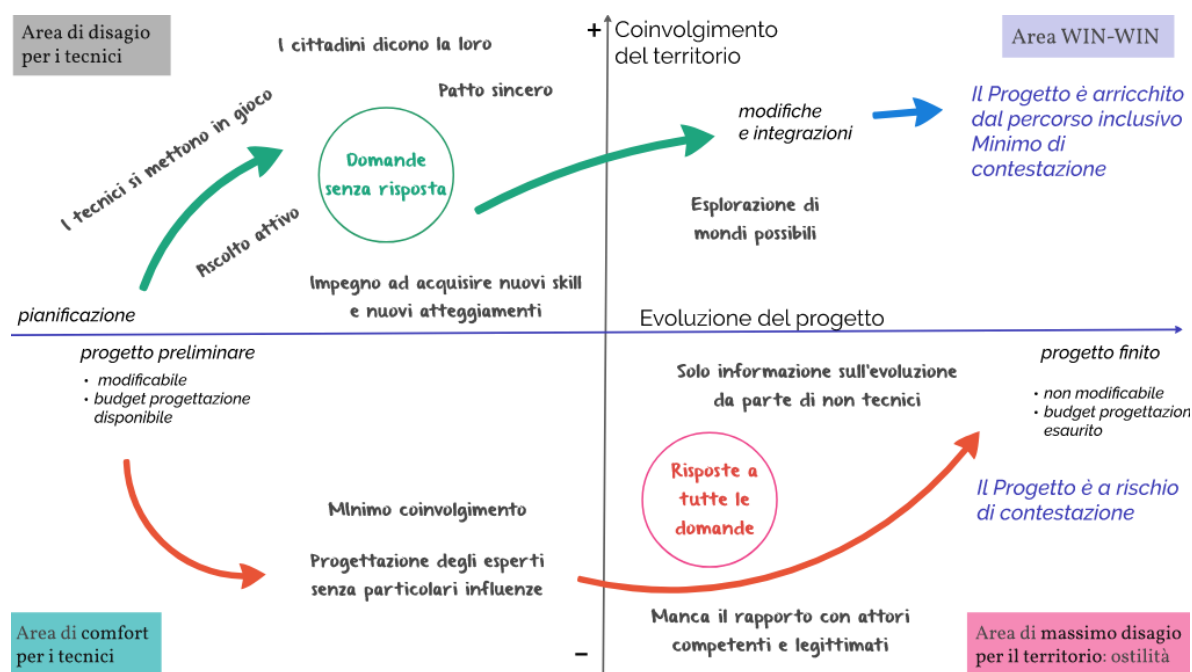
Però, perché la cosa funzioni davvero essi devono riuscire a vedere con occhi nuovi il proprio progetto, appropriarsi di nuove capacità di comunicazione, di ascolto, di controllo delle emozioni e anche allargare le competenze tecniche.

Potranno così presentare senza timore (e nei tempi giusti) proposte capaci di un'evoluzione usando parole comprensibili per racconti attraenti che parlano di situazioni complesse. Sicuri di conservare ruolo e autorevolezza. Potranno ascoltare le voci del territorio (anche le proteste) raccogliendo elementi utili per il progetto, scegliere gli strumenti adeguati, sedi, tempi, come vestirsi e come arredare i luoghi di incontro.

Ancora, importantissimo, grazie a questi tecnici “comunicatori” le informazioni che circolano diventano più coerenti. Vuol dire che la rappresentazione del progetto, che arriva attraverso il racconto dei diversi attori, rimane intellegibile e costante indipendentemente dalla fonte. Questo ripulisce la comunicazione da molte diverse “verità” e favorisce il confronto su elementi più oggettivi.

Molte cose? Un obiettivo ambizioso? Certamente, ma con il giusto percorso tutto questo è possibile. E occorre che le organizzazioni prendano atto della necessità di una formazione e un addestramento specifici, lavorando anche all'interno della struttura delle organizzazioni stesse. Un modo diverso di vedere le cose.

Fig. 2 – Percorsi di coinvolgimento dei tecnici



Quali sono le “materie” da studiare?

Certamente importante è saper selezionare, cioè di estrarre da una quantità di informazioni quelle (poche) veramente importanti per chi ci ascolta. Questo vuol dire però sacrificare (ahi!) molti dettagli e aspetti che un progettista in cuor suo pensa importanti. Ma bisogna essere spietati, troppe informazioni ostacolano il dialogo.

Poi serve la capacità di raccontare, talvolta in pochi minuti, e di rendere attraente ciò che si dice, anche attraverso un vocabolario comprensibile e “condiviso”.

Importantissimo è saper ascoltare: nel momento storico che viviamo si parla sempre di più e si ascolta meno, fermo restando che tutti desideriamo essere ascoltati. Questa tendenza al non-ascolto potrebbe però essere un terreno favorevole per chi invece è disposto a farlo. Sorprendendo molti se non tutti. Ascoltare è

talmente importante che è stato creato l'Ascolto Attivo per riuscire a sentire anche le voci più deboli (M. Sclavi).

Il fattore tempo è un elemento critico con cui i tecnici "comunicatori" devono venire a patti. Infatti, per stabilire un rapporto funzionante con la comunità locale occorre condividere il percorso di un progetto fin dalle primissime fasi preliminari. D'altro canto, i tecnici, a disagio con le incertezze, vorrebbero esporsi solo quando la progettazione è conclusa, con punti fermi, elementi certi e risposte da dare. Ma a questo punto le relazioni con il territorio potrebbero già essere compromesse.

È possibile rompere questo meccanismo negativo e trasformare un quadro solo abbozzato in una risorsa per le relazioni?

Se il progetto è incompleto, per il tecnico è un disagio, mentre per il territorio è la dimostrazione che qualcosa può cambiare e non tutto è scritto.

Immaginatevi un progettista dire a gruppi di cittadini: "Questo punto lo possiamo decidere insieme". Un grande passo dal punto di vista relazionale! Ma cosa significa? Il progetto viene deciso dai cittadini? Su che basi? Con che competenze? E con che risultati?

Ai tecnici serve la sicurezza nell'incompletezza, senza perdere ruolo e guadagnando terreno con i cittadini. La nostra esperienza dice che si possono trasformare situazioni apparentemente fragili in opportunità, con risultati positivi per tutti.

Ora arriviamo all'affermazione più scomoda che risuona sempre con maggiore frequenza: "Questo progetto non serve!".

Qui occorre allargare lo sguardo al contesto pianificatorio-strategico e una formula quasi magica ci viene in aiuto (attenzione, è quasi magica, occorre lavorarci).

Contesto solido ==> allontana l'opzione zero

+ Progetto flessibile ==> avvicina il dialogo

Ecco allora che il nostro tecnico-comunicatore deve fare propri gli elementi di contesto (pianificazione, strategie territoriali e di sviluppo ecc.) che quasi sempre provengono dall'esterno, da aree diverse dalla progettazione o anche da altri organismi, come troverete nelle due esperienze riportate.

Esempi di buone pratiche

Quanto detto fino a qui è il risultato di esperienze incrociate dai mondi dei progetti tecnici-scientifici, della facilitazione, della comunicazione e altri ancora.

I due esempi che seguono, diversi fra loro come scenario e anche come approccio, sono allo stesso tempo luoghi di applicazione di esperienze consolidate, campo di sperimentazione di ragionamenti in corso e fonte di ispirazione per i prossimi lavori.

Esempio 1 - La vasca di laminazione sul Bozzente – AIPO, Regione Lombardia

Regione Lombardia, con la collaborazione di AIPO (Agenzia Interregionale per il fiume Po) intende realizzare una vasca di laminazione per il contenimento delle piene del torrente Bozzente per proteggere principalmente l'abitato di Rho.

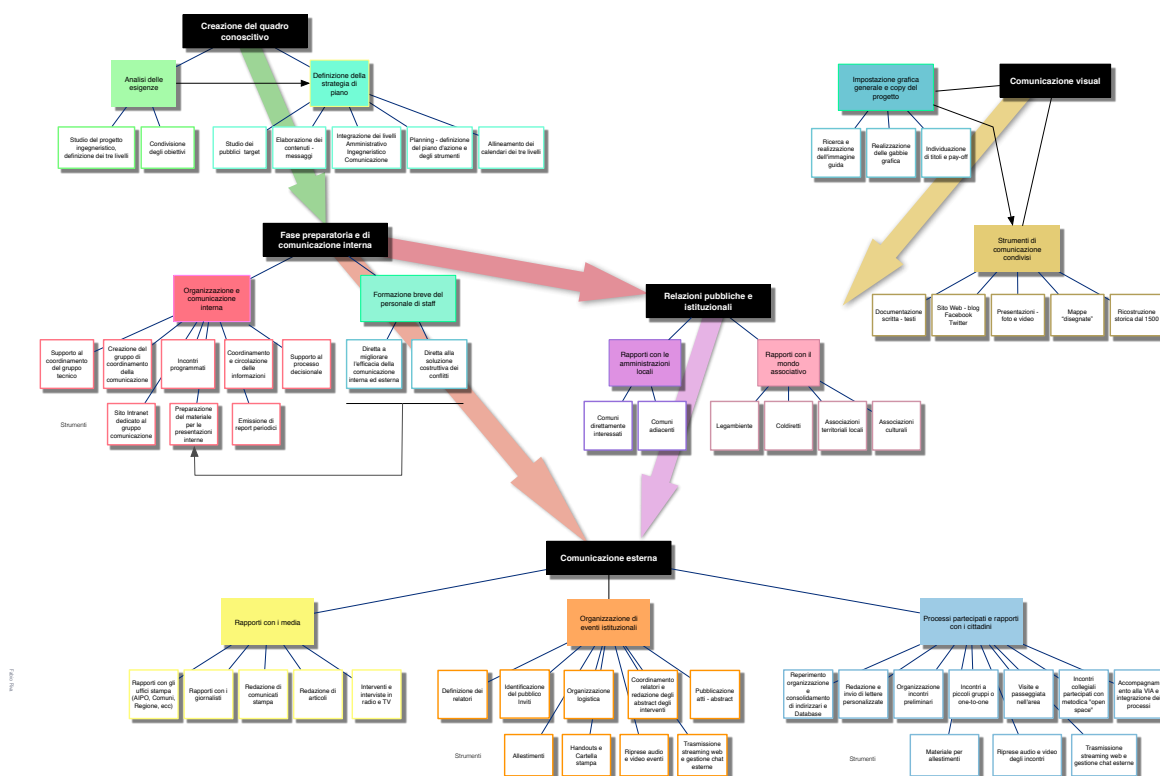
Il disagio è locale, il beneficio è "altrove".

È la prima volta che la comunicazione e le azioni verso gli stakeholder vengono considerate un elemento prioritario in questo tipo di opere in Lombardia: un vero "progetto pilota" che consentirà di applicare le modalità ottimali di comunicazione e di rapporto con il territorio ai futuri interventi.

Presupposti fondamentali sono stati sia la totale apertura a tutti gli interlocutori, sia il grande anticipo con cui si è avviato il dialogo su di un progetto ancora in fase preliminare e quindi con molti elementi ancora da definire.

Oltre agli elementi tipici dei processi inclusivi – facilitazione, confronto creativo ecc. – e quelli della comunicazione più tradizionale – ufficio stampa, comunicazione visiva, materiale stampato, web e social – l'aspetto originale è stato il percorso di preparazione dello staff tecnico alla comunicazione di progetto. E solo quando questo è stato avviato sono iniziate la comunicazione propriamente detta e le relazioni con gli stakeholder.

Fig. 3 – Piano generale di comunicazione del progetto "Bozzente"



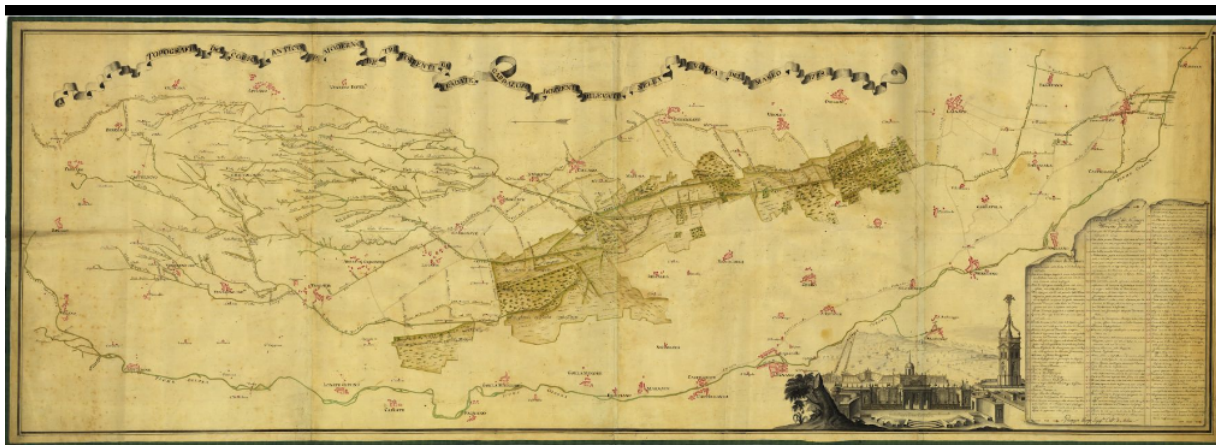
Quali sono stati i punti chiave del lavoro con lo staff?

Il percorso con i tecnici è stato organizzato prevalentemente in modalità coaching. Sono stati affiancati in ogni passaggio (incontri, presentazioni ecc.) nella preparazione della documentazione, e nell'"allenamento" all'incontro, puntando sulla selezione dei temi, il linguaggio, il tono di espressione, la sintesi e la scelta dei tempi.

Per l'indispensabile allargamento del contesto sono stati inclusi gli studi pianificatori a scala di bacino allargata condotti dall'Autorità di Bacino del Po, che hanno portato al progetto specifico. Quindi si tratta di contenuti al di fuori del ristretto ambito di progettazione che i tecnici, diventati tecnici comunicatori, hanno fatto propri.

Un altro elemento che si è rivelato chiave è l'approfondita conoscenza del territorio e della sua storia: la memoria degli eventi raramente va all'indietro più di due generazioni. La gente ci dice: "Qui non è mai successo nulla di grave!" oppure "Non dovete toccare il corso naturale del torrente!" Una ricerca all'Archivio di Stato ha permesso di fare una ricostruzione collettiva della storia del fiume e delle sue piene a partire dal 1500 e scoprire che il corso del torrente era stato modificato due volte a seguito di piene devastanti (!). La condivisione di questa storia coinvolgente ci ha avvicinato maggiormente ai residenti.

Fig. 4 – Mappa storica dell'area del Bozzente (fonte Archivio di Stato)



Fra gli strumenti non convenzionali che hanno ottenuto un riscontro positivo è l'adattamento di mappe tecniche in chiave divulgativa. Il migliore risultato sul clima del dibattito è stato ottenuto quando abbiamo sostituito le immagini rendering, che suggeriscono un progetto definitivo, con disegni a matita (colorati) ricalcati dai disegni tecnici, che ispirano un'idea ancora modificabile.

Fig. 5 – Disegno a matita colorata del progetto di vasca sul Bozzente



Grazie anche alla collaborazione attiva di associazioni ambientaliste e dell'agricoltura si è arrivati alla fine ad una configurazione condivisa, non prevista inizialmente, che porta vantaggi a tutte le parti.

Esempio 2 - Collegamenti elettrici transfrontalieri – TERNA SpA

Terna è il TSO, Transmission System Operator italiano, proprietario principale della Rete di Trasmissione Nazionale italiana dell'elettricità in alta e altissima tensione, svolge una missione di servizio pubblico per la trasmissione e il dispacciamento dell'energia elettrica attraverso il Paese.

Parliamo di due collegamenti transfrontalieri: Italia -Francia e Italia Svizzera. Nel contesto di transizione energetica nel quale l'Europa è impegnata, la capacità di scambio tra stati è un elemento chiave per integrare le energie rinnovabili e permettere l'accesso a fonti di produzione elettrica più performanti e sicure.

Fig.6 – Mappa delle connessioni europee in alta e altissima tensione (Fonte entso-e)



Nello specifico si tratta di opere con elementi innovativi sia per il rapporto costi-benefici, sia per il rispetto dell'ambiente, il paesaggio e la salute umana (il collegamento Italia-Francia è completamente invisibile). Ma rimangono comunque infrastrutture di considerevole impatto. Diciamolo chiaramente, nessuno di noi vorrebbe avere degli elettrodotti o delle stazioni elettriche in vista, ma neanche rinunciare all'energia, specie se è possibile averla a buon mercato.

Anche in questo caso il disagio è locale e il beneficio è distribuito.

A causa dell'origine di questi progetti, che non rientrano nella pianificazione ordinaria, è mancata la concertazione con il territorio nella prima fase preliminare, cioè, a differenza dall'esempio precedente, i progetti erano già in fase di autorizzazione e questo ha creato ulteriori ostacoli nelle relazioni con il territorio.

Terna per parlare con i cittadini ha puntato sugli incontri diretti "Terna Incontra", giornate aperte al pubblico con specialisti dei vari settori in grado di rispondere alle domande, dare spiegazioni ed ascoltare.

Il percorso con i tecnici è iniziato con un affiancamento sul campo grazie al quale la formula degli eventi è andata via via migliorando inserendo elementi nuovi e modificando le modalità di incontro. Poi si è deciso di organizzare dei laboratori formativi al Campus Terna con l'intento di arricchire le professionalità dei partecipanti con gli elementi di comunicazione, sintesi, vocabolario, ascolto, inserendo anche gli aspetti non verbali come abbigliamento, organizzazione e allestimento degli spazi ecc. Si è parlato anche della composizione dei team di evento.

Attualmente si pensa di rendere continua questa formazione dotandola di una knowledge base utilizzabile in tutto il cerchio delle esigenze: formazione, allenamento, supporto sul campo ecc.

Per l'indispensabile allargamento del contesto sono stati inclusi gli studi pianificatori, quelli condotti dalla stessa Terna e altri a livello europeo, che hanno portato al progetto il quale è raccontato come elemento eccellente del quadro infrastrutturale europeo, ovvero di quella strategia energetica mirata a ottimizzare le risorse, abbassare i costi e alla transizione verso le fonti rinnovabili.

Anche in questo tipo di progetti si è rivelato vincente l'adattamento di mappe tecniche in chiave divulgativa. Le mappe, in partenza molto complesse e per "addetti ai lavori" sono state opportunamente semplificate per venire utilizzate con successo sui tavoli di discussione con i cittadini.

Conclusioni: riassumiamo i punti chiave

- Deve essere possibile presentare progetti ancora in una fase preliminare con elementi ancora da definire, anche insieme agli stakeholder.
- Il processo di dialogo con il territorio deve essere inclusivo con una partecipazione più ampia possibile e questo processo va gestito in modo competente.
- I tecnici dello staff devono diventare "attori principali" del processo, interlocutori efficaci e credibili verso il pubblico esterno e possono farlo attraverso un percorso guidato di arricchimento professionale.
- Non esistono bacchette magiche, o almeno noi non ne siamo in possesso. Dobbiamo saper adattare (e creare) modalità di lavoro e strumenti per le diverse situazioni di progetto e di scenario territoriale-sociale e farle evolvere nel tempo.

I due esempi nella nostra storia, sulla difesa idraulica e sulla trasmissione dell'energia, ci dicono che la direzione è giusta, ma che la strada è ancora lunga.

Il confronto creativo con il territorio, la progettazione partecipata e altre forme di dialogo attivo stanno iniziando fortunatamente a diventare sempre più comuni.

Il coinvolgimento "accompagnato" degli staff tecnici, approccio in grado di dare la marcia in più a volte determinante, per il momento è ancora limitato. Questo strumento di competenza trasversale contiene grandi potenzialità ancora da sviluppare, ci auguriamo che diventi quanto prima un elemento standard del sistema di approccio al territorio e quindi di realizzazione delle opere.

Bibliografia e testi di riferimento

Bobbio, L. (2004) A più voci – *Amministrazioni pubbliche, imprese, associazioni e cittadini nei processi decisionali inclusivi*, Edizioni Scientifiche Italiane.

Bobbio L., Pomatto G. (2007), *Modelli di coinvolgimento dei cittadini nelle scelte pubbliche*, Viella

Florida, A. (2007), *La democrazia deliberativa, dalla teoria alle procedure . Il caso della legge regionale toscana sulla partecipazione*, Paper presentato al convegno SISP, Catania, 20-22 settembre 2007.

Gazzetta Ufficiale 145 25 giugno 2018 pag.1 DECRETO DEL PRESIDENTE DEL CONSIGLIO DEI MINISTRI 10 maggio 2018, n. 76 - *Regolamento recante modalita' di svolgimento, tipologie e soglie dimensionali delle opere sottoposte a dibattito pubblico*. (18G00101)

Hager, C. & Haddad, M.A. (esd.) (2015-2017), *Nimby is Beautiful - cases of local activism and environmental innovation around the world*, Berghahn.

In particolare:

Poulos, H.M. *How do grassroot environmental protests incite innovation?*

Schreurs M. Ohlhorst D. NIMBY and YIMBY: *movements for and against renewable energy in Germany and the USA*.

Lecchi G.A. (1762) *Storia dell'antico corso de' tre torrenti di Tradate, del Gradaluso e del Bozzente dall'anno 1500 al 1762 – In una Raccolta di autori italiani che trattano del moto delle acque*, Jacopo Marsigli - 1823

Owen, H. (1997), *Open Space Technology. User's Guide*, San Francisco, Barrett-Koehler

Riva, F (2014) *La laminazione del torrente Bozzente a Nerviano , Progetto Pilota di comunicazione*, presentato al 1° Green Forum (Dalle esondazioni alla sicurezza del territorio), Solaro (MI).

Sclavi, M. (2002), *Arte di ascoltare e mondi possibili*, Milano, Le Vespe.

Sclavi, M. Susskind, L. E. (2011), *Confronto creativo. Dal diritto di parola al diritto di essere ascoltati*, ET AL Edizioni

ABSTRACT

Worldwide recent studies testimonies that only one out of six of the public works proposed is completed as it is defined in the original project, whereas almost half of them is definitively blocked. At the base of these facts there are scenarios evolving continuously. They are complex systems where everybody's right, even who says that everybody cannot be right.

Is there a chance of a successful debate between who proposes *public works* with evident distributed benefits and the territory where the projects should be implemented?

We say that very often there are *Win Win* solutions out of the line of the usual *Zero Sum Games*. Looking for these smart solutions we are heading toward the evolution of the technical staffs.

Hereafter we tell about our experience on taking successfully the technicians into the arena of the debate with citizens and other territory's stakeholders. But not before a proper training pathway.

They have to enrich their proficiency with new communication and relational skills such as topic selection and prioritization, storytelling, ability to listen and increase the degree of resilience.

So, they became new resources in the public debate merging new and original contribution with the already existing skills: facilitators, communicators etc. In debates more and more complicated in quickly changing scenarios (social, political, ethical values...) new (or reshaped) actors are indispensable in order to improve the plural vision and a new deal with the territory.