



Ingegneri, decisioni partecipate e consenso: conoscere, comprendere e cambiare

***Casi di Studio:
TAV in Val Di Susa e altri***

Prof. Gianluca Comin
Docente LUISS e Presidente e Fondatore di Comin & Partners

Roma, 11 novembre 2025



Costruire il consenso per aziende e istituzioni: Casi di Studio

Grandi opere: Benefici diffusi e costi concentrati

Le **grandi opere infrastrutturali** rappresentano investimenti significativi che generano **benefici diffusi** per la collettività, ma allo stesso tempo comportano, spesso, **costi concentrati** su determinati gruppi o aree locali.



Costruire il consenso per aziende e istituzioni: Casi di Studio

Grandi opere: Benefici diffusi...

Benefici diffusi. Alcuni esempi:

- **Miglioramento della Competitività del Sistema:**
Esempio: Maggiore accessibilità a mercati internazionali e riduzione dei tempi di transito.
- **Riduzione delle Emissioni di CO₂:**
Esempio: Progetti di alta velocità ferroviaria che sottraggono il traffico su strada, riducendo il numero di camion e auto in circolazione.
- **Incremento della Mobilità e Accessibilità:**
Esempio: Migliore accessibilità a servizi, mercati, e opportunità di lavoro.



Costruire il consenso per aziende e istituzioni: Casi di Studio

Grandi opere: ...e costi concentrati

Costi concentrati. Alcuni esempi:

- **Espropri e conflitti locali:**

Esempio: Le **opposizioni locali** ai progetti spesso derivano dalla percezione di ingiustizia o dal rischio di danni economici alle comunità.

- **Impatto ambientale e paesaggistico:**

Esempio: La costruzione di dighe, ferrovie, autostrade, e infrastrutture portuali può avere un **impatto significativo** sulle risorse naturali locali.

- **Inquinamento acustico e atmosferico:**

Esempio: **Rumore** e **polveri** nei cantieri, e **emissioni di CO₂** da veicoli e impianti industriali.



Costruire il consenso per aziende e istituzioni: Casi di Studio

Riequilibrare la bilancia dei benefici e dei costi

Obiettivo principale della Comunicazione e dello Stakeholder Engagement:

Trovare soluzioni che **aumentino il valore aggiunto** di un'opera per il **territorio che la ospita**, bilanciando i benefici diffusi e i costi concentrati.

Aumentare il valore per la comunità:

- Creare **benefici diretti** per le comunità locali (posti di lavoro, miglioramento dei servizi pubblici).
- Garantire che la costruzione del consenso prenda in considerazione anche le **preoccupazioni locali**, riducendo al minimo l'impatto sociale e ambientale.

Il dialogo continuo con tutti gli stakeholder (comunità locali, autorità, associazioni, cittadini) serve a garantire che l'opera diventi un vantaggio condiviso.



Costruire il consenso per aziende e istituzioni: Casi di Studio

L'approccio "Decidi-Annuncia-Difendi" (DAD), un metodo
inefficace

proposte datate,
lentezza dei processi

scelte apparentemente
poco trasparenti

progettazione
«spettacolare», benefici
poco chiari

L'assenza di condivisione con il territorio passa da un approccio **Decidi-Annuncia-Difendi (DAD)**.

Questo approccio presenta tre grandi limiti che lo rendono, oggi, particolarmente inefficace:

1. **Le proposte sono spesso datate**, viziate da processi attuativi troppo lunghi;
1. **Le scelte possono apparire poco trasparenti**, e questo dà la sensazione al territorio di non essere stato ascoltato;
1. **Una progettazione «spettacolare»**, di cui non viene però spiegata l'utilità;

In generale, **è un difetto di ascolto delle preoccupazioni dei cittadini a rivelarsi fatale** per la realizzazione di opere e investimenti essenziali.

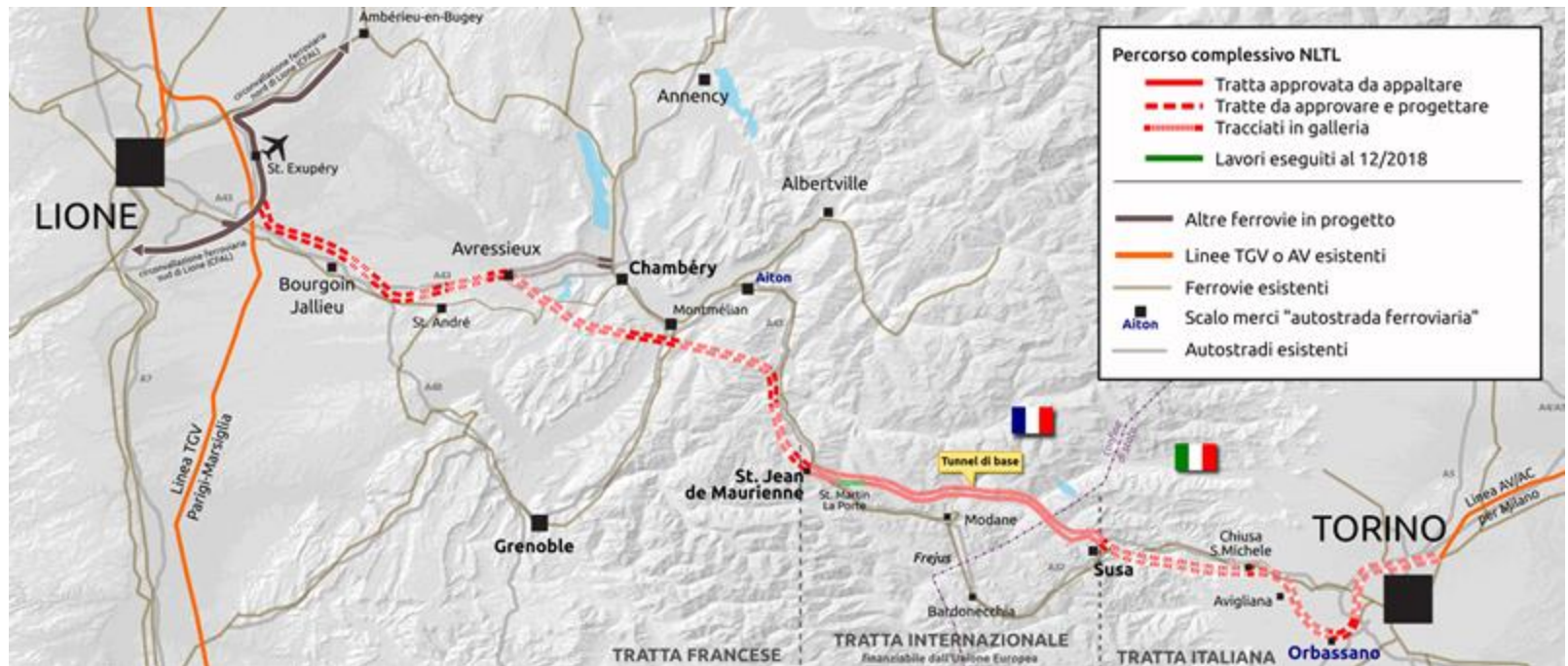


Un progetto infrastrutturale con una particolare esperienza nella costruzione del consenso: Il Caso TAV

11 novembre 2025

Costruire il consenso per aziende e istituzioni: Casi di Studio

Caso 1: TAV (Treno Alta Velocità) in Val Di Susa





Costruire il consenso per aziende e istituzioni: Casi di Studio

TAV: Benefici diffusi e costi concentrati

Obiettivi del Progetto (Benefici diffusi):

- **Riduzione delle emissioni di CO₂:**
Previsione di sottrarre oltre **1 milione di camion** dalla strada ogni anno, contribuendo a una significativa diminuzione delle emissioni inquinanti.
- **Incremento del trasporto ferroviario:**
Obiettivo di trasportare circa **15 milioni di passeggeri** e **40 milioni di tonnellate di merci** all'anno, migliorando l'efficienza del trasporto transfrontaliero.
- **Competitività economica:**
Potenziare la competitività economica della regione attraverso un sistema di trasporti più moderno e sostenibile.

Obiezioni del Movimento No TAV (Costi concentrati):

- **Impatto Ambientale e Paesaggistico:**
alterazione dell'ecosistema della Val di Susa, distruzione di habitat naturali, danneggiamento del paesaggio alpino...
- **Inquinamento e Danno alla Salute Pubblica:**
inquinamento atmosferico, inquinamento acustico, rischio per la qualità dell'acqua...
- **Impatto Sociale ed Economico:**
espropri di terreni agricoli, speculazione economica, mancanza di alternative economiche sostenibili...
- **Efficacia e Costi del Progetto:**
alti costi e ritardi, incertezze sui benefici...

Costruire il consenso per aziende e istituzioni: Casi di Studio

Il Movimento No TAV: Gli strumenti di comunicazione

1. Uso dei Social Media:

- Piattaforme come **Facebook**, **Twitter** e **YouTube** per raccogliere consensi, organizzare eventi, e sensibilizzare sul progetto;
- Mobilitazione di attivisti per **proteste** e **manifestazioni**.

2. Campagne Informative Tradizionali:

- **Volantini**, **manifesti** e **documentari** per evidenziare l'impatto negativo sulla comunità e l'ambiente;
- **Coinvolgimento attivo** delle **comunità locali**.

3. Partecipazione Diretta e Incontri Pubblici:

- **Assemblee pubbliche** e **incontri tematici** per creare una solida **rete di supporto** tra cittadini e ambientalisti.

4. Comunicazione Visiva e Azioni Simboliche:

- **Banner**, **cartelloni** e **azioni simboliche** per attirare l'attenzione dei **media** e sensibilizzare l'opinione pubblica.





Costruire il consenso per aziende e istituzioni: Casi di Studio

La reazione delle Istituzioni e delle aziende: Gli strumenti di comunicazione

Le **istituzioni e le aziende** coinvolte nella realizzazione della TAV hanno utilizzato diversi strumenti promozionali per diffondere il messaggio a favore del progetto. Alcuni esempi:

- **Matteo Salvini, Ministro delle Infrastrutture e dei Trasporti:** “Rispetto alla decisione europea di bloccare la produzione delle auto al 2035, questa è la vera modalità per decarbonizzare. È la cura del ferro, la ricetta giusta”;
- **Confindustria Piemonte:** Campagna Video “**TAV? Quante fake news!**”, diffusa attraverso Youtube e Facebook e rivolta a professionisti e imprenditori;
- **TELT (Tunnel Euralpin Lyon-Torino):** Pubblicazione di dossier informativi che spiegano la tecnologia ecocompatibile usata nel progetto. Distribuiti online, sui siti web delle istituzioni e attraverso incontri pubblici e conferenze;
- **RFI: Comunicazione istituzionale,** con la diffusione di dichiarazioni ufficiali e la partecipazione a eventi pubblici.



Costruire il consenso per aziende e istituzioni: Casi di Studio

La reazione delle Istituzioni e delle aziende

- **Focalizzazione sui benefici:**

La comunicazione si è concentrata sulla **promozione dei benefici** e sul tentativo di **legittimare il progetto**. L'obiettivo principale è **rafforzare la narrazione** dell'importanza strategica dell'opera, enfatizzando gli aspetti positivi come **competitività economica, mobilità e sostenibilità**.

- **Approccio reattivo:**

La comunicazione ha avuto una **natura reattiva**, emergendo come risposta alla crescente **opposizione del movimento No TAV**. Invece di essere proattiva, la comunicazione ha reagito agli **ostacoli** e alle **critiche**, senza affrontare direttamente le preoccupazioni locali.

- **Comunicazione unidirezionale:**

La comunicazione è stata prevalentemente **unidirezionale**, senza una reale **interazione con le comunità locali**. Ciò ha reso difficile costruire un **consenso autentico e inclusivo**.

In una gestione dei conflitti ben strutturata, sarebbe stato fondamentale integrare le voci locali in un processo comunicativo più **partecipativo** e in grado di **rispondere alle preoccupazioni** attraverso una **comunicazione aperta e trasparente**.



Costruire il consenso per aziende e istituzioni: Casi di Studio

Il Caso TAV: Fallimento della costruzione del consenso

Le conseguenze:

- **Tempistiche:** L'entrata in servizio della TAV è ora stimata al **2033**, con un **ritardo significativo** rispetto alla previsione iniziale del **2025**, causato da **scontri sociali**, **ritardi burocratici** e **problemi tecnici**.
- **Costi:** Il **costo della tratta internazionale** è aumentato da **8,6 miliardi** a **11,1 miliardi di euro**, con un incremento del **30%**, influenzato non solo da **fattori economici globali**, come l'aumento dei costi delle materie prime, ma anche da **conflitti locali** che hanno rallentato l'avanzamento dei lavori.
- **Violenze e conflitti locali:** Le proteste contro la TAV hanno portato a **numerosi scontri violenti** tra manifestanti e forze dell'ordine. Gli scontri del **2011**, come quello di Chiomonte, evidenziando l'intensificazione delle tensioni sociali e politiche. La **mancaanza di dialogo** tra le istituzioni e le comunità locali ha contribuito ad **escalation di conflitti**, con violenze che hanno **segnato la storia del progetto**.
- **Sfiducia nelle istituzioni e nelle aziende:** La gestione comunicativa del progetto ha **alimentato la sfiducia** delle comunità locali. La **comunicazione unidirezionale** delle istituzioni e dei proponenti ha creato un senso di **alienazione** e **mancaanza di trasparenza**, compromettendo la fiducia nelle istituzioni e nelle aziende coinvolte nel progetto.



GRAZIE PER L'ATTENZIONE

Prof. Gianluca Comin
gianluca.comin@cominandpartners.com