



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

***Costruire il consenso:
Scenario e metodologia***

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

Roma, 11 novembre 2025

Costruire il consenso: Scenario e metodologia

L'evoluzione del coinvolgimento civico attraverso la storia

- **Rivoluzione Industriale**

Durante la **Rivoluzione Industriale** del XIX secolo, la rapida espansione delle infrastrutture moderne ha dato origine ai primi movimenti sociali per i diritti delle comunità e la sicurezza sul lavoro, accompagnati dalle prime forme di resistenza popolare.

- **Movimenti di protesta**

Nel corso del XX secolo, sindacati e movimenti per i diritti civili hanno lottato per una maggiore inclusione nelle decisioni politiche ed economiche, manifestando spesso contro grandi progetti infrastrutturali.

- **Digitalizzazione e disintermediazione**

Internet e i social media hanno dato ai cittadini il potere di influenzare direttamente le decisioni politiche, rendendo il processo decisionale più aperto, ma anche più complesso.



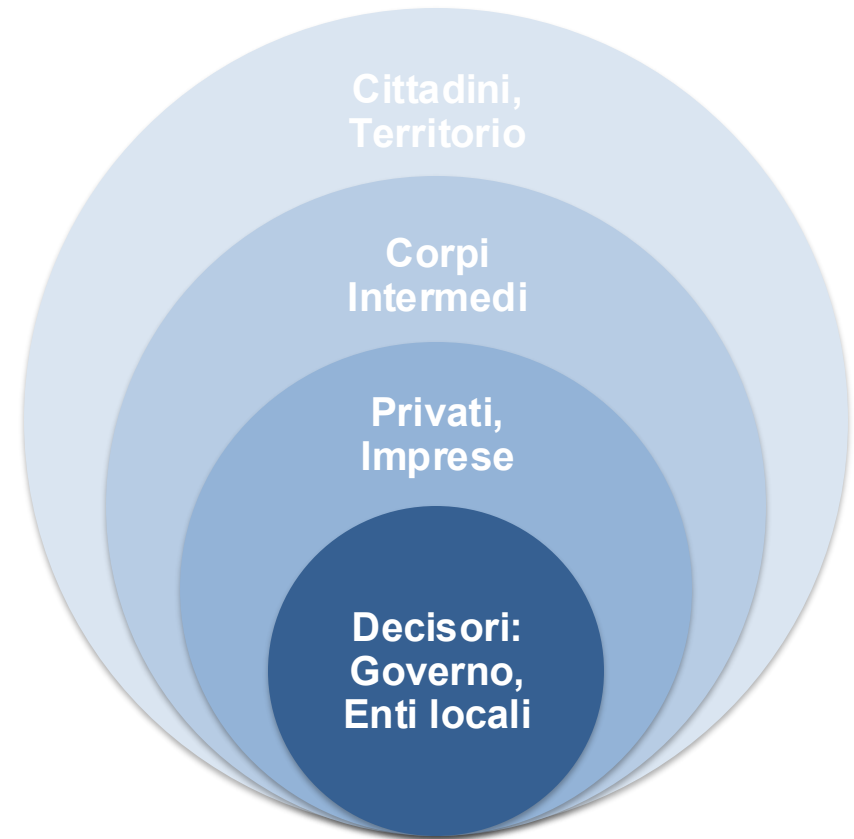


Costruire il consenso: Scenario e metodologia

Il cerchio del consenso: dai decisori al territorio

Nel complesso percorso che porta alla realizzazione di un'opera sono diversi i soggetti e gli attori di cui è fondamentale tener conto:

- **I decisori politici**, le istituzioni, dal governo nazionale agli enti locali;
- **Gli attori economici**, dalle imprese proponenti di un progetto infrastrutturale e/o industriale al tessuto produttivo locale;
- **I corpi intermedi**, dalle associazioni di categoria ai sindacati, ciascuno rappresentando un interesse collettivo;
- **I cittadini e il territorio**, dai comitati alle singole persone con un'idea da esprimere.





Costruire il consenso: Scenario e metodologia

Il ruolo della partecipazione civica oggi

1. **Disintermediazione:** Le **tecnologie digitali** permettono ai cittadini di influenzare direttamente le decisioni, bypassando le tradizionali mediazioni. **Social media** e **petizioni online** creano canali diretti con i decisori, aumentando la partecipazione ma anche la complessità.
1. **Movimenti NIMBY:** I cittadini si oppongono a **grandi opere** nelle loro vicinanze, anche se approvate dalle autorità. Questo fenomeno cresce globalmente, influenzando non solo le **infrastrutture** ma anche progetti locali.
1. **Nuovi attori sociali:** I cittadini sono diventati protagonisti attivi, influenzando le politiche con **gruppi di interesse** e **crowdfunding**. Oggi sono **creatori di contenuti** e **influencer** nelle decisioni politiche ed economiche.



Costruire il consenso: Scenario e metodologia

2. L'effetto "NIMBY": Not In My Backyard

s. m. inv. Acronimo dell'ingl. **Not In My Backyard**, non nel mio cortile: forma di protesta di un gruppo di persone che vede minacciata la sicurezza della propria area di residenza dall'insediamento di opere sociali indesiderate; per estensione, chi vi partecipa (Treccani).

- **Significato:** Rifiuto di nuove infrastrutture o progetti in prossimità della propria abitazione o proprietà.
- **Esempi:** Resistenza a centrali nucleari, discariche, inceneritori, ferrovie, aeroporti.
- **Implicazioni:** Pur supportando l'idea di un progetto in generale, i cittadini si oppongono alla sua localizzazione vicino a casa loro. Questo fenomeno può ritardare o bloccare la realizzazione di progetti infrastrutturali, anche se considerati necessari dal punto di vista pubblico o economico.



Costruire il consenso: Scenario e metodologia

BANANA: Build Absolutely Nothing Anywhere Near Anything

Una versione evoluta del NIMBY

- **Significato:** Rifiuto assoluto di qualsiasi nuova costruzione o infrastruttura, non solo nelle vicinanze, ma in generale.
- **Implicazioni:** La resistenza non è più localizzata, ma generalizzata. Questo atteggiamento implica che qualsiasi intervento che possa cambiare l'ambiente, anche se beneficiario per la collettività, venga osteggiato.
- **Casi tipici:** Costruzione di nuove infrastrutture residenziali o commerciali in qualsiasi zona, anche in aree scarsamente sviluppate, dove il bisogno di nuovi progetti è indiscusso.



Costruire il consenso: Scenario e metodologia

CAVE: Citizens Against Virtually Everything

Il rifiuto totale

- **Significato:** Opposizione generalizzata a qualsiasi progetto o infrastruttura, senza una motivazione chiara, ma con un atteggiamento di disapprovazione verso l'autorità o le grandi opere.
- **Implicazioni:** I membri di un movimento CAVE si oppongono praticamente a qualsiasi tipo di progetto, sia a livello locale che globale. La motivazione può essere ideologica o una semplice diffidenza verso le istituzioni.
- **Casi tipici:** Resistenza a progetti di sviluppo urbano, infrastrutture energetiche, o anche iniziative economiche che coinvolgono modifiche al paesaggio urbano o rurale.



Costruire il consenso: Scenario e metodologia

Altri acronimi simili

LULU (Locally Unwanted Land Use):

- **Opposizione locale a progetti specifici** come discariche o impianti industriali, riconoscendo però il loro valore pubblico. Sebbene non implichi un rifiuto assoluto, si basa sul disaccordo riguardo alla localizzazione di questi impianti vicino alle comunità.

NIABY (Not In Anyone's Back Yard):

- **Opposizione generale a qualsiasi progetto di sviluppo o infrastrutturale**, indipendentemente dalla sua localizzazione. A differenza del NIMBY, che si oppone a progetti vicino a casa, il NIABY rifiuta il cambiamento in qualsiasi zona, anche se beneficiario per la collettività.

PIMBY (Please In My Back Yard):

- **Apertura e supporto a progetti infrastrutturali e ambientali da parte delle comunità locali**, che accolgono iniziative di sviluppo nel proprio territorio, pur rispettando le regole e ottenendo il consenso dei cittadini. L'obiettivo è valorizzare e premiare le amministrazioni che favoriscono il progresso attraverso una pianificazione condivisa e sostenibile.



Costruire il consenso: Scenario e metodologia

Perché oggi realizzare infrastrutture è così difficile?

Dati del XIII NIMBY Forum (2018)

- **Nel 2017, 317 impianti contestati**, di cui il 57% inerente al settore energetico, il 36% al trattamento dei rifiuti, il 6% alle infrastrutture e l'1% ad altre tipologie;
- Terza causa per importanza (dopo impatti ambientali e sulla qualità della vita) è la **mancanza di ascolto**.

La situazione, oggi, non è molto diversa: le grandi opere continuano ad essere contestate, spesso a causa di un presunto scarso dialogo con il territorio.

I diversi attori si aspettano di essere ascoltati, interpellati, e coinvolti nei processi decisionali.



Costruire il consenso: Scenario e metodologia

Geografia dei NIMBY d'Italia. Alcuni casi recenti

- **Vercelli.** No di Legambiente alla centrale idroelettrica di Rassa in Valsesia.
- **Bologna:** bocciata la centrale eolica tra Castel del Rio, Casalfiumanese, Monterezeno e Castel San Pietro Terme.
- **Macerata.** Protesta contro un impianto Enel nella frazione Villa Potenza.
- **Pordenone.** Dibattito sull'impianto agrivoltaico tra san Quirino e Montereale Valcellina.
- **Salerno.** No all'arrivo del metano a Roscigno.
- **Ferrara.** No alla produzione di biometano a Gaibanella.
- **Matera.** No al ricavare metano dai rifiuti organici nell'impianto della Martella.
- **Belluno.** Legambiente contro la diga sul torrente Vanoi.
- **Cagliari.** Respinto il progetto della Diomede per una centrale fotovoltaica a Uta.
- **Catanzaro.** No alla centrale eolica in mare nel golfo di Squillace.
- **Brescia.** No alla centrale idroelettrica sul fiume Chiese.
- **Lecce.** No al progetto di impianto di biometano della Forenergy.
- **Roma.** Il Tar del Lazio boccia il progetto del parco eolico di Opr Wind a Vivaro Romano.

Costruire il consenso: Scenario e metodologia

3. L'emergere di nuovi attori sociali

Questa percezione di scarso ascolto fa crollare la fiducia negli attori percepiti come “ufficiali”, quali le Istituzioni, la comunità scientifica, le associazioni di categoria, e naturalmente i proponenti.

Diventano invece altamente credibili i soggetti percepiti come **espressione spontanea del territorio**, ad esempio:

- **comitati di cittadini** (ad esempio i soggetti espropriati o i gruppi di quartiere organizzati);
- **oppositori ideologici** (ad esempio il movimento No TAV).





Costruire il consenso: Scenario e metodologia

L'emergere di nuovi attori sociali

Partecipazione attiva e proattiva nelle politiche pubbliche

I cittadini, quindi, diventano partecipanti attivi e proattivi nelle politiche pubbliche, passando **da passivi destinatari delle decisioni a protagonisti del processo decisionale**.

I **movimenti sociali** e le **campagne civiche** sono esempi chiari di come i cittadini possano assumere un ruolo centrale nella **costruzione della politica pubblica**.

Costruire il consenso: Scenario e metodologia

La tecnologia come strumento di partecipazione diretta

- **Abbattimento delle barriere tradizionali:** L'uso di **social media** e **piattaforme di crowdfunding** ha permesso ai cittadini di bypassare i tradizionali canali di comunicazione con le istituzioni, creando un **canale diretto** di partecipazione. Le informazioni non sono più filtrate da mediazioni politiche, ma vengono **condivise in tempo reale**, amplificando il coinvolgimento civico.
- **Coinvolgimento diretto:** Grazie a piattaforme come **X**, **Facebook**, **Instagram** e **Change.org**, i cittadini possono esprimere immediatamente la loro opinione su temi di interesse pubblico, **mobilitandosi istantaneamente**. Le **petizioni online** e la **mobilitazione digitale** permettono di raccogliere adesioni e influenzare efficacemente i decisori.





Costruire il consenso: Scenario e metodologia

La sfida per gli ingegneri nel contesto contemporaneo

Per diminuire i conflitti sulle opere, sono efficaci attività di comunicazione e relazioni istituzionali che **«invertano la tendenza»** coinvolgendo attivamente e in modo dialogico il territorio.



Costruire il consenso: Scenario e metodologia

La sfida per gli ingegneri nel contesto contemporaneo

Crescente resistenza sociale e difficoltà di consenso

I progetti infrastrutturali affrontano resistenze sociali, con contestazioni su impatti ambientali e sociali.

Ruolo degli ingegneri nella gestione del dialogo

Gli ingegneri devono mediare tra istituzioni, cittadini e altri attori per raggiungere soluzioni condivise.

Importanza delle competenze soft

Le competenze relazionali come **comunicazione** e **empatia** sono cruciali per gestire i conflitti.

Ingegneri come leader relazionali

Gli ingegneri devono evolversi da tecnici a **leader relazionali** per guidare i processi decisionali.





Costruire il consenso: Scenario e metodologia

Le soft skills degli ingegneri: Quali sono le più rilevanti?

Nel contesto professionale degli ingegneri, le soft skills sono determinanti per il successo nelle dinamiche professionali complesse e interfunzionali:

- **Comunicazione Efficace:** Tradurre concetti complessi in linguaggio chiaro, ascolto attivo e adattamento del messaggio per facilitare il consenso e ridurre incomprensioni.
- **Empatia e Intelligenza Emotiva:** Comprendere e gestire emozioni proprie e altrui per favorire relazioni armoniose, prevenire conflitti e migliorare il clima di lavoro.
- **Gestione del Cambiamento:** Adattarsi e motivare il team di fronte a modifiche nei progetti e nelle normative, orientando verso opportunità emergenti.
- **Negoziazione e Mediazione:** Raggiungere soluzioni condivise tra diversi gruppi, risolvendo conflitti con interventi strategici e creativi.
- **Leadership e Gestione dei Team:** Motivare e guidare il team, mantenendo alta la produttività e il morale, con una leadership inclusiva e orientata agli obiettivi comuni.



Costruire il consenso: Scenario e metodologia

Gestire il conflitto: Il metodo S.P.A.C.E.

Il metodo **S.P.A.C.E.** è un framework per la gestione dei conflitti in generale, e può essere utile in contesti ingegneristici e organizzativi complessi. Ogni componente rappresenta un elemento chiave nella risoluzione:

- **S – Self (Sé stesso):** Gli ingegneri devono analizzare il proprio ruolo nel conflitto per mantenere una posizione neutrale e obiettiva.
- **P – Purpose (Scopo):** Definire chiaramente gli obiettivi di tutte le parti coinvolte per allineare le aspettative e facilitare la negoziazione.
- **A – Audience (Pubblico):** Considerare l'impatto su soggetti esterni (comunità, istituzioni, stakeholder) per bilanciare gli interessi e gestire le aspettative.
- **C – Code (Codice):** Analizzare la comunicazione offline e online per garantire chiarezza e prevenire malintesi.
- **E – Experience (Esperienza):** Considerare esperienze passate per applicare soluzioni ottimizzate e aumentare la probabilità di risoluzione efficace.



Dieci regole (più una) per comunicare efficacemente le grandi opere

11 novembre 2025



Costruire il consenso per aziende e istituzioni: Scenario e metodologia

Dieci regole (più una) per comunicare efficacemente le grandi opere

Lo Stakeholder Engagement punta a influenzare le decisioni pubbliche attraverso il **coinvolgimento di settori ampi della società**, stimolando la **partecipazione di terze parti** del mondo associativo, accademico e dei media e con il **coinvolgimento dei cittadini**.

NB: Gli strumenti di stakeholder engagement sono utili se il progetto è modificabile (presenza di alternative), perché consentono di raccogliere indicazioni preziose per migliorare il rapporto dell'opera con il territorio

Sono sconsigliati laddove il progetto sia già definito nei dettagli. Il rischio è di alimentare delle attese da parte di cittadini e non poterle soddisfare in modo adeguato.



Costruire il consenso per aziende e istituzioni: Scenario e metodologia

Dieci regole (più una) per comunicare efficacemente le grandi opere

1. Da “razionale” a “relazionale”: un nuovo approccio

Nel nuovo contesto politico e sociale **non è sufficiente che un progetto sia condiviso solo con i decisori pubblici e le autorità locali** che hanno effettiva competenza giuridica.

Anzi, **il consenso proveniente da istituzioni** che godono di una bassa reputazione costituisce **un ulteriore “bias” per l’opinione pubblica**.

Non basta spiegare le ragioni per cui un’opera è necessaria: bisogna invece **creare una relazione** con gli elementi chiave del territorio.



Costruire il consenso per aziende e istituzioni: Scenario e metodologia

Dieci regole (più una) per comunicare efficacemente le grandi opere

2. Rispettare e comprendere le esigenze dei cittadini

Un territorio rappresenta un sistema complesso e multidimensionale.

I diversi attori - istituzionali, economici, sociali e culturali - vogliono **trovare in un progetto anche una realizzazione delle proprie esigenze e aspettative.**

Bisogna quindi comprendere approfonditamente le cause del conflitto, tramite metodi scientifici - es. focus group, sondaggi - o attraverso l'interlocuzione diretta con gli stakeholder, certamente a partire da quelli istituzionali ma non limitandosi a loro.



Costruire il consenso per aziende e istituzioni: Scenario e metodologia

Dieci regole (più una) per comunicare efficacemente le grandi opere

3. Coinvolgere i cittadini nella definizione del progetto (*prima* e non *dopo*)

Per realizzare un nuovo progetto non è più sufficiente utilizzare gli strumenti classici del lobbying: prima definisco il progetto, poi vado dal decisore, e poi cerco di *spiegarlo* ai cittadini.

Bisogna passare dal **Modello decisionale DAD (Decisione-Annuncio-Difesa)** a forme di inclusione nel processo decisionale, coinvolgendo i cittadini e gli stakeholder rilevanti *prima* e non *dopo* la definizione del progetto.

Nelle grandi opere infrastrutturali, la fase progettuale più indicata potrebbe essere quella del **DOCFAP (Documento di Fattibilità delle Alternative Progettuali)**.



Costruire il consenso per aziende e istituzioni: Scenario e metodologia

Dieci regole (più una) per comunicare efficacemente le grandi opere

4. La reputazione è un asset chiave dell'azienda o dell'istituzione

Realtà che godono di una reputazione bassa o negativa dovranno fronteggiare conflitti più aspri o vere e proprie “guerre di religione”.

I soggetti promotori del conflitto tenderanno a creare un sistema complesso e articolato, un network che si potrà estendere dal livello locale a quello nazionale o internazionale.

Lavorare sulla reputazione dell'azienda o dell'istituzione è un'attività determinante.



Costruire il consenso per aziende e istituzioni: Scenario e metodologia

Dieci regole (più una) per comunicare efficacemente le grandi opere

5. Rompere la «spirale del silenzio»

Dare visibilità alle opinioni favorevoli incoraggia altri a intervenire in modo costruttivo, contribuendo a creare un ambiente in cui le voci negative vengono gradualmente ridotte. In questo modo, una **narrazione alternativa** prende piede, bilanciando le critiche. Al contrario, se si lasciano prevalere solo le voci critiche, quelle favorevoli saranno meno inclini a esporsi.

Per rompere questa dinamica è utile utilizzare vari strumenti, come **siti web, social media, stampa e PR online**. Un'ulteriore strategia può essere quella di **coinvolgere influencer o figure influenti** per dare maggiore visibilità alla prospettiva positiva.



Costruire il consenso per aziende e istituzioni: Scenario e metodologia

Dieci regole (più una) per comunicare efficacemente le grandi opere

6. Non solo relazioni istituzionali, ma anche comunicazione

È fondamentale definire **una serie di messaggi che rispondano alle diverse esigenze dei vari gruppi di stakeholder**: istituzioni, rappresentanti dei settori produttivi, media locali (fondamentali a raggiungere larghi strati di cittadini), eccetera. Per farlo, è necessario coinvolgere **tutte le aree della comunicazione e delle relazioni esterne**, tra cui:

- Media Relations
- Digital
- Marketing e Sponsorizzazioni
- Eventi
- CSR (Corporate Social Responsibility o Corporate Citizenship)
- Relazioni Istituzionali



Costruire il consenso per aziende e istituzioni: Scenario e metodologia

Dieci regole (più una) per comunicare efficacemente le grandi opere

7. Costruire coalizioni

Se l'azienda si trova sola contro «il resto del mondo» è, molto probabilmente, destinata a essere in difficoltà.

È utile **costruire coalizioni di diversi soggetti** portatori di interessi che si facciano portatori di una visione comune.



Costruire il consenso per aziende e istituzioni: Scenario e metodologia

Dieci regole (più una) per comunicare efficacemente le grandi opere

8. Coinvolgere terze parti

Sono centrali azioni che promuovano un punto di vista esterno e autorevole e aggiungano contenuto al dibattito.

Fra le terze parti che è possibile attivare:

- **Università** (Studi impatto economico e sociale □ Media)
- **Media** (accordi editoriali, eventi et cetera)
- **Docenti universitari ed esperti** (editoriali e partecipazione ad eventi)
- **Istituti di ricerca demoscopici** (sondaggi che mostrino l'orientamento dell'opinione pubblica)
- **Think tank** (ricerche, eventi e organizzazione di campagne)



Costruire il consenso per aziende e istituzioni: Scenario e metodologia

Dieci regole (più una) per comunicare efficacemente le grandi opere

9. Coinvolgere i cittadini nella promozione del progetto

Un'efficace strategia di Stakeholder Engagement punta a rendere anche i **cittadini – o settori della popolazione - portavoce di istanze favorevoli al progetto.**

Il consenso generato permetterà di facilitare il processo di approvazione e realizzazione a tutti i livelli.

Soprattutto, **nel caso di potenziali criticità, sarà la stessa opinione pubblica a depotenziare possibili attacchi** e agire verso il rafforzamento della reputazione dell'azienda e dell'istituzione coinvolta.



Costruire il consenso per aziende e istituzioni: Scenario e metodologia

Dieci regole (più una) per comunicare efficacemente le grandi opere

10. Un'attività che coinvolge tutta l'azienda

La costruzione del consenso non è solo una responsabilità isolata del dipartimento di relazioni esterne. È un processo che **deve coinvolgere tutta l'organizzazione e tutte le figure professionali**, a partire dal team tecnico fino ai vertici aziendali.

È fondamentale che la costruzione del consenso sia allineata con gli obiettivi e la strategia complessiva dell'azienda. **Ogni ingegnere deve comprendere come le proprie decisioni e comunicazioni influenzano il consenso esterno e interno.**



Costruire il consenso per aziende e istituzioni: Scenario e metodologia

Dieci regole (più una) per comunicare efficacemente le grandi opere

Regola d'oro: prevedere il giusto budget per supportare le 10 azioni precedenti

Anche le opere più ambiziose, con investimenti significativi e una progettazione di alto livello, possono essere bloccate da un deficit di comunicazione e di relazione con le comunità.

Per questo motivo, **è fondamentale che ogni livello manageriale delle aziende coinvolte consideri la comunicazione come una leva strategica cruciale** per il successo dei propri progetti industriali.

Investire nella comunicazione e nel confronto continuo con i territori, a partire dall'allocazione di un budget adeguato, è una scelta che si traduce sempre in un ritorno positivo, facilitando l'accettazione e la realizzazione delle opere.



GRAZIE PER L'ATTENZIONE

Prof. Gianluca Comin
gianluca.comin@cominandpartners.com