

La Stakeholder Analysis per la gestione dei beni comuni e delle risorse naturali: metodologie e letteratura*

Stakeholder Analysis for the management of common assets and natural resources. An analysis of methodologies and literature

ANDREA PRONTI^{a,b}, GIORGIO NOBILE^c, ELENA PAGLIARINO^a

^a CNR-IRCrES, Consiglio Nazionale delle Ricerche, Istituto di Ricerca sulla Crescita Economica Sostenibile, via Real Collegio 30, Moncalieri (TO) - Italia

^b UNIFE-DEM, Università di Ferrara, Dipartimento di Economia Management, via Voltapaletto 11, Ferrara (FE) - Italia

^c Ricercatore indipendente

corresponding author: andrea.pronti@ircres.cnr.it

ABSTRACT

Current environmental crises and the climate change have placed the necessity to develop specific environmental management policies coping with natural resources scarcity and utilization interests. Natural resources management (NRM) is usually characterized by a high level of complexity depending on the several actors involved in the process who may have different interests over the use of the resource itself. This poses great difficulty in reading and studying suitable environmental policies, because of the strong diversity of each individual situation, which results in an impossibility of standardization of approaches and methods of analysis. A new effective method for designing tailored policies adapted to each specific socio-economic and environmental context is Stakeholder Analysis(SA). SA provides a series of useful guidelines, methods and perspectives of analysis highly adaptable to any context and very useful for both the researcher and the policy maker. Many theoretical and empirical works are present in scientific literature, but without a systematized vision and a standardized replicable method for empirical analysis. This paper aim at analyse the principal and most relevant scientific literature in order to find out the main methodologies, procedures and approaches to create a specific framework of analysis for NRM.

KEYWORDS: Stakeholder Analysis, Natural Resource Management, Commons, Conflicts, Participative analysis.

JEL CODES: Q22, Q28, Q58, Q59

DOI: 10.23760/2499-6661.2018.015

HOW TO CITE THIS ARTICLE

Pronti A., Nobile G., Pagliarino E. (2018). La Stakeholder Analysis per la gestione dei beni comuni e delle risorse naturali: metodologie e letteratura. *Quaderni IRCrES-CNR*, 3(4), 3–28. <http://dx.doi.org/10.23760/2499-6661.2018.015>

- 1 Introduzione
- 2 Le risorse naturali e la gestione dei *commons*
- 3 la stakeholder analysis
- 4 La stakeholder analysis nella gestione delle risorse naturali
 - 4.1 Metodologie della Stakeholder Analysis per la GRN
 - 4.2 Identificazione degli stakeholder
 - 4.3 I metodi di categorizzazione degli stakeholder
 - 4.3.1 La *salience* e il metodo di Mitchell, Agle, & Wood
 - 4.3.2 La matrice interesse-influenza
 - 4.3.3 I metodi ricostruttivi con approccio bottom-up
 - 4.3.4 Analisi delle relazioni esistenti fra gli stakeholder
- 5 Studi di caso sull'applicazione della stakeholder analysis
- 6 Discussione e conclusione
- 7 Bibliografia

* Lo studio è stato realizzato nell'ambito del progetto bandiera sostenuto dal Ministero dell'Istruzione dell'Università e della Ricerca "RITMARE La Ricerca Italiana per il MARE", SP3_WP5_AZ2_UO03_D04 *Rapporto scientifico sulla mappatura degli stakeholder legati alla pesca del riccio di mare (Paracentrotus lividus) nell'Area Marina Protetta Penisola del Sinis - Mal di Ventre.*

1 INTRODUZIONE

Le attuali crisi ambientali e il cambiamento climatico hanno posto tra le priorità delle agende internazionali la necessità di sviluppare specifiche politiche di gestione ambientale per consentire uno sviluppo economico sostenibile in compatibilità con la limitatezza delle risorse naturali. La complessità della gestione delle risorse naturali (GRN) deriva dalle interazioni sia uomo-ambiente sia uomo-uomo peculiari ad ogni sistema socio-ecologico (Bravo, 2009). Ciò pone forti difficoltà di lettura e di studio di politiche ambientali adatte, proprio a causa della forte complessità e della forte diversità di ogni singola situazione, da cui deriva una impossibilità di standardizzazione degli approcci e dei metodi di analisi.

I sistemi socio-ambientali sono spesso caratterizzati da una molteplicità di attori con interessi differenti e dalle relazioni tra di loro. Inoltre, si verifica spesso una duplicazione di ruoli a livello gestionale e di controllo che, talvolta, può inficiare i risultati di conservazione o gestione sostenibile delle risorse naturali.

Gli approcci multi-stakeholder sono ormai divenuti fondamentali per analizzare i contesti specifici e disegnare interventi efficaci alle singole necessità locali. L'analisi dei portatori d'interesse, o Stakeholder Analysis (SA), è un metodo nato negli anni Ottanta. Utilizzato principalmente nel settore commerciale, poco alla volta ha assunto una crescente rilevanza anche per analisi socio-ecologiche. La SA fornisce una serie di linee guida, metodi e prospettive di analisi altamente adattabili ad ogni contesto e molto utili tanto per il ricercatore quanto per il *policy maker*. Nonostante un ampio dibattito relativo alla costruzione di un quadro concettuale e metodologico relativo all'uso di tale strumento nella GRN, con la SA non vengono forniti schemi fissi di studio applicabili, lasciando una forte discrezionalità d'intervento nelle analisi e difficoltà di confronto fra gli studi.

Malgrado vari autori, come Grimble & Wellard (1997), Reed et al. (2009) e Prell et al. (2009), forniscano un quadro metodologico importante rispetto all'uso della SA nella GRN, attualmente però manca un'analisi di sintesi e di confronto tra i vari metodi sia interpretativi sia di utilizzo delle tecniche di SA.

Il presente articolo intende addentrarsi nella letteratura di base della SA, approfondendo l'argomento rispetto allo studio delle GRN, attraverso l'analisi dei principali contributi scientifici sia teorici sia con esperienze di studio empiriche. Inizialmente, l'articolo contestualizza le risorse naturali rispetto alla loro categorizzazione relativa ai criteri di escludibilità e rivalità, introducendo le teorie di governo di tali beni fornite da Hardin (1967) e Ostrom (1990). Successivamente, l'articolo analizza la SA nelle sue basi teoriche, approfondendone lo studio rispetto alla GRN e alle metodologie principalmente applicabili. Infine, vengono presentati alcuni casi empirici di SA nella GRN presenti in letteratura, descrivendone i tratti metodologici principali e gli approcci di studio realizzati.

Obiettivo dell'articolo è quello di sistematizzare la conoscenza disponibile sul tema, organizzandola in un quadro chiaro e sintetico, utilizzabile per applicazioni pratiche. La letteratura relativa all'argomento è ampia, ma disponibile perlopiù in lingua inglese. Il presente contributo, in lingua italiana, ambisce a fornire uno strumento utile sia agli operatori della GRN sia al settore della ricerca nazionale, augurandosi che ciò possa contribuire ad uno sviluppo degli studi e delle applicazioni della SA a livello nazionale.

2 LE RISORSE NATURALI E LA GESTIONE DEI COMMONS

La realtà in cui i processi socio-economici si sviluppano è caratterizzata da una notevole complessità legata alla reciprocità dei soggetti che partecipano agli stessi. I sistemi socio-ecologici sono caratterizzati da un'elevata complessità dove attori, o gruppi di attori, sia pubblici sia privati, possono presentare rapporti conflittuali a causa di interessi differenti su di una specifica risorsa (Voinov & Bousquet, 2010). Gli *outcomes* delle policy di gestione non sono quasi mai definibili a priori e i processi in cui i risultati si sviluppano non sono quasi mai caratterizzati da linearità.

La crescente necessità di conoscenza per sviluppare strategie manageriali efficaci riferibili a progetti di sviluppo, politiche pubbliche, gestione di risorse naturali e attività aziendali ha richiamato l'attenzione sull'approfondimento dell'analisi di processi multi-attore con lo scopo di ottimizzare l'allocazione delle risorse disponibili e ottenere i migliori risultati possibili in termini di efficacia ed efficienza degli interventi di gestione (Jepsen & Eskerod, 2009). Le relazioni tra i soggetti coinvolti nei processi di gestione in sistemi socio-ecologici, le differenti visioni di utilizzo e gli interessi di ogni attore, le azioni e la comunicazione fra le parti possono essere fonte di conflitto e portare a fallimenti gestionali o risultati sub-ottimali (Thaler & Levin-Keitel, 2016). Il livello di complessità viene ulteriormente aumentato dalla scala in cui vari enti di gestione possono sovrapporsi con diversi ruoli e dai confini dell'arena in cui gli attori si relazionano, che talvolta può non corrispondere a singoli territori geografici (Reed, 2008). La gestione dei processi decisionali e dei meccanismi di partecipazione può diventare fondamentale in situazioni legate a beni in cui molteplici attori possono essere influenzati dalle strategie di gestione adottate, o influenzarle a loro volta (Brugha & Varvasovszky, 2000). Gli approcci multi-attore sono stati ormai considerati come modelli fondamentali d'intervento *bottom-up* e raccomandati per la gestione di risorse caratterizzate da rivalità e non escludibilità nel loro consumo, tali da creare esternalità e influenzare la possibilità di uso del bene stesso da parte di soggetti terzi (Cork Declaration, 2016; Koopmans et al., 2017).

Una categorizzazione delle varie tipologie di beni, risorse e servizi può quindi basarsi sul grado della escludibilità e della rivalità nel loro utilizzo, che deriva sia dalle loro caratteristiche intrinseche sia dal quadro istituzionale in cui sono inserite (Bravo, 2001). Oltre alle principali forme di beni pubblici e privati puri (Samuelson, 1954; Buchanan, 1968), sono categorizzabili una serie di "beni impuri" dalle caratteristiche ibride in base ai diversi livelli di rivalità ed escludibilità:

- Le risorse congestionabili sono rappresentate da quei beni soggetti a rivalità marginale, in quanto possiedono di per sé la capacità di diventare affollati dopo un certo livello di consumo in cui si instaura elevata rivalità tra gli utilizzatori (Foldvary, 1994).
- I beni di club sono caratterizzati da meccanismi di esclusione applicati attraverso un prezzo di accesso che impedisce l'utilizzo da parte dei non membri del club. Inoltre, sono beni non rivali, dato che i vantaggi sono divisi solo tra i membri del club. (Fossati, 2000).
- Le *open-access resources* (risorse ad accesso aperto) sono caratterizzate, nella maggior parte dei casi, da rivalità nel consumo e non escludibilità; in genere sono allocate sulla base del concetto *first-come, first-served* (primo arrivato, primo servito). Sostanzialmente, il primo che arriva ad usufruire della risorsa ne sfrutterà più che può, lasciando agli altri quello che ne rimane, non incentivando gli utilizzatori alla conservazione di tali risorse, che quindi possono esaurirsi rapidamente (Bravo, 2001).
- I beni comuni, o *commons*, presentano anch'essi forti livelli di non escludibilità e rivalità nel consumo, ma sono gestiti secondo regole di limitazione diverse dai diritti di proprietà (consuetudini, convenzioni, gestione comunitaria, proprietà comune), volte alla tutela e alla conservazione della risorsa (Perman et al., 2003).

La maggior parte delle risorse e dei beni naturali rientrano nella categoria dei beni pubblici, beni comuni o risorse ad accesso libero. Tali beni e risorse naturali devono affrontare problemi di congestione e rivalità; per questo motivo è necessario regolamentarne l'utilizzo per evitare il loro depauperamento, come previsto da Hardin nel suo celebre saggio *The Tragedy of the Commons* (1968). Secondo Hardin, in un contesto Malthusiano nel quale la popolazione è in continua crescita, le risorse in gestione comune andrebbero inevitabilmente verso l'esaurimento se fossero lasciate allo sfruttamento individuale senza alcuna regolamentazione, a causa del contrasto tra

benefici ed incentivi individuali e benefici collettivi¹ (Hardin, 1968). La soluzione offerta da Hardin per risolvere la tragedia consiste nella sostituzione dei beni comuni con la proprietà privata, per quei beni a cui può essere limitato l'accesso, e nell'intervento pubblico per quei beni comuni come aria, acqua e risorse naturali per i quali tale intervento sarebbe impossibile.

Per buona parte del secolo scorso, la dicotomia tra pubblico e privato nella gestione dei beni comuni è stata al centro del dibattito di varie discipline scientifiche come economia, scienze politiche e scienze giuridiche. Soprattutto nel corso degli anni Ottanta, si è sviluppata una maggiore consapevolezza rispetto all'argomento, con un notevole sforzo da parte degli studiosi nell'approfondimento della questione. Principalmente, però, il dibattito si è limitato al paragone tra il sistema di gestione privato e il controllo pubblico delle risorse comuni, senza fornire strumenti pratici per una gestione efficiente in un'ottica di salvaguardia delle risorse naturali mondiali.

La svolta in tal senso si ha con gli studi di Elinor Ostrom, che nel 1990 pubblica *Governing the Commons*, che le varrà nel 2009 il Premio Nobel per l'Economia. Con questa opera viene finalmente data un'alternativa empirica differente rispetto alle soluzioni fornite da Hardin sulla gestione delle risorse comuni, basata sull'auto-regolazione o auto-governo delle risorse da parte delle comunità interessate all'utilizzo delle stesse.

Tra gli aspetti più importanti dell'opera, due in particolare vanno segnalati: una intensa ricerca sul campo e un approccio interdisciplinare che ha portato un notevole apporto di elementi e di dati qualitativi. I casi studio selezionati riguardano risorse comuni ben individuate sul territorio, localizzate in un solo paese, a cui è applicabile il carattere di rivalità da parte dei singoli *commons*, che vengono definiti "appropriatori", in quanto prelevano unità di risorse dal sistema, trattandosi soprattutto di *commons* quali foreste, pascoli, riserve di pesca e bacini di acque sotterranee.

L'autrice si concentra sugli aspetti istituzionali, contestando l'idea che vi siano modelli universalmente validi ed applicabili e affermando che sia i sostenitori del centralismo sia i privatizzatori utilizzano istituzioni iper-semplificate ed eccessivamente ideali nei modelli teorici proposti e che, paradossalmente, rappresentano realtà quasi "prive di istituzioni" (Ostrom, 1990). Tutte le comunità di gestione hanno caratteristiche e valori peculiari che le distinguono dalle altre e che fanno sì che alcune strategie siano migliori di altre. Si tratta quindi di conoscere come funzionano le istituzioni, considerandole come complessi di regole formali e informali relative alle specifiche realtà, con i loro comportamenti relazionali, i meccanismi di sorveglianza e le sanzioni legate all'utilizzo delle risorse comuni. Dunque, non si contesta il fatto che vi siano delle istituzioni che governano i beni comuni; ciò che invece viene criticato sono le competenze e il ruolo che può ricoprire un governo centrale, spesso troppo lontano dalle esigenze delle comunità locali nel gestire tali beni (Ostrom, 1990).

Con i suoi studi, Elinor Ostrom ha voluto dimostrare la possibilità di una gestione alternativa, distinguendo tra sistemi durevoli, auto-organizzati e autogovernati che hanno avuto successo, e altri casi di autogoverno che invece si sono rivelati fallimentari nel gestire i *commons*, a causa di fragilità istituzionali identificabili. Ostrom, sulla base dei casi studio analizzati, cerca di chiarire i fattori discriminanti affinché l'autogoverno abbia successo oppure no. L'approccio di gestione studiato viene definito dall'autrice come *local empowerment*. Attraverso tale approccio si intende definire la possibilità, per un dato gruppo, di autogestire le proprie risorse locali, ma soprattutto la possibilità di saperle ben autogovernare ovvero essere capaci di definire e far rispettare in modo

¹ Nel suo saggio Hardin effettua una chiara esemplificazione della tragedia dei comuni, attraverso l'esempio, diventato famoso, dei pascoli collettivi dell'Inghilterra, utilizzati fino al XVII secolo con l'emanazione delle leggi sulle *enclosures* (recinzioni). Partendo dai presupposti di base della teoria economica, Hardin spiega che in un pascolo aperto a tutti, ogni pastore tenderà a massimizzare la propria utilità aumentando progressivamente il numero dei suoi animali all'interno del pascolo. La scelta che massimizza l'interesse individuale è quella di aumentare di un'unità il bestiame al pascolo. Il vantaggio individuale del pastore sarà +1, mentre la diminuzione del bene comune, cioè l'erba, sarà soltanto una frazione di -1, poiché il danno si ripartisce su tutti gli altri pastori. Il beneficio individuale di aumentare l'uso del bene comune è quindi maggiore del costo individuale, e la tragedia è presto consumata. Secondo Hardin, ogni uomo è rinchiuso in un sistema che lo costringe ad aumentare senza limiti il proprio gregge; la libera iniziativa nella gestione di un bene comune porta rovina per tutti (Hardin, 1968).

autonomo le regole di utilizzo e appropriazione delle risorse comuni (Ostrom et al., 1994). L'ipotesi di partenza di questo approccio è che, in situazioni di informazione asimmetrica e incompleta, la somma del costo di acquisizione delle informazioni necessarie a definire il sistema di regole d'uso, il costo di monitoraggio degli individui che usano le risorse e, infine, il costo dell'azione punitiva nei confronti di coloro che ignorano e trasgrediscono tali regole sia spesso inferiore in situazioni di autogoverno che non in situazioni di regolamentazione eterodirette (privatizzazione o regolazione statale). La veridicità di tale approccio non viene però data per scontata, ma l'intento è precisamente quello di provarlo all'interno dei diversi casi empirici, al fine di capirne le criticità (Ostrom, 1990).

Pur non volendo ricavare un modello teorico ben preciso, Ostrom cerca di focalizzare quali caratteristiche istituzionali possano però costituire degli incentivi positivi per gli individui nella gestione comune. Il metodo utilizzato per estrapolare queste caratteristiche, da lei definite *design principles*, è stato denominato *Institutional Analysing and Development framework* (IAD framework). Consiste nell'identificare tutte quelle variabili chiave che entrano in gioco quando si deve valutare il ruolo delle istituzioni nelle interazioni sociali e nei processi di decisione, come quelli che caratterizzano la gestione comune delle risorse. Il focus dell'analisi è definito arena di azione, cioè il luogo in cui gli attori effettuano scelte, prendono decisioni, sviluppano le loro relazioni (Ostrom et al., 1994). L'arena di azione è influenzata dall'insieme di tre categorie di variabili:

- 1) Fattori istituzionali: l'insieme di regole o istituzioni che governano l'arena.
- 2) Fattori socio-economici: caratteristiche dei singoli appropriatori e della comunità di riferimento, sia economiche (ad esempio il grado di dipendenza degli utilizzatori dalla risorsa stessa), sia individuali e culturali (la fiducia reciproca, l'esistenza di valori condivisi, e così via).
- 3) Fattori fisici: il contesto ambientale, sia naturale sia artificiale, in cui gli attori si muovono e rispetto al quale le loro azioni acquistano un significato concreto. Il contesto interagisce con il numero degli utilizzatori e con la loro capacità di consumo della risorsa determinando le caratteristiche dello sfruttamento (Ostrom, 1990).

3 LA STAKEHOLDER ANALYSIS

La gestione delle risorse naturali è caratterizzata spesso da processi multi-scalari e multi-attoriali in cui diversi soggetti interagiscono, sia in gruppi sia individualmente, influenzando reciprocamente il processo e gli effetti della gestione. Per meglio intendere il sistema sociale e naturale in cui avvengono tali interazioni, uno strumento ampiamente proposto per la generazione di informazioni utili ai *policy makers* è stata la SA. La letteratura riguardante la SA è piuttosto ampia e variegata; le definizioni date dai vari autori cambiano sensibilmente, riferendosi però sempre principalmente ad un approccio o ad uno strumento per raccogliere e analizzare informazioni sugli stakeholder, come i loro interessi, la loro importanza, la loro influenza e le loro risorse (Grimble & Wellard, 1997; Oda, 1995; Varvasovszky & Brugha, 2000). Più in generale, la SA o analisi dei portatori di interessi può essere vista come un approccio per la comprensione di un sistema sociale attraverso l'identificazione degli attori chiave coinvolti nel suo funzionamento e per la valutazione dei loro rispettivi interessi nel sistema stesso (Grimble & Wellard, 1997).

Grimble e Wellard affermano che l'obiettivo principale della SA sia investigare l'arena degli stakeholder, al fine di identificare le conseguenze sui portatori di interesse di un'azione (o non azione), realizzata all'interno di un definito sistema di relazioni tra loro stessi. Infatti, ogni politica, misura, azione, ha sempre delle conseguenze sui diversi gruppi o individui coinvolti, spesso con effetti non noti a priori. Secondo Grimble & Wellard (1997), le finalità della SA sono dunque quelle di:

- **Migliorare l'efficienza, l'efficacia, la valutazione e la selezione** delle politiche da realizzare. La SA infatti offre un valido aiuto per evitare conseguenze inattese e per facilitare la progettazione, l'implementazione e la valutazione dei risultati delle politiche.

- **Migliorare la valutazione degli impatti delle policy** a livello politico, economico e sociale. La SA assicura che i costi e i benefici ricadano in modo corretto sui portatori di interessi.

Il termine *stakeholder* è entrato come oggetto di riflessione e ricerca in studi aziendalistici e di management solo recentemente. Definisce quegli individui che posseggono un interesse (*stake*) legato alle azioni di un'azienda, distinguendoli con un gioco di parole dai semplici *stockholders*, gli azionisti, considerati sino ad allora come centro di gravità per la misurazione degli effetti delle strategie aziendali (Freeman, 1984; Freeman & Reed, 1983). Viene quindi fornito un nuovo approccio secondo il quale debbono essere inseriti nelle strategie aziendali tutti quei soggetti esterni legati sia positivamente sia negativamente alle attività aziendali, slegandosi quindi dalla semplice massimizzazione degli interessi dei portatori di capitali e dalla considerazione delle esternalità come unici effetti aziendali verso l'esterno (Phillips et al., 2003). La teoria degli *stakeholder* costituisce anche la base teorica della *corporate social responsibility* (responsabilità sociale aziendale), introducendo il primo avvicinamento all'etica nel modo di fare business (Harrison & Freeman, 1999), ponendo la generazione di profitto non come unico e primario *driver* di scelta, ma accostandolo alla costruzione di relazioni e creazione di valore fra gli *stakeholder*, come elementi critici per il successo aziendale (Freeman et al., 2004).

L'uso e il concetto di *stakeholder* sembra però precedere il lavoro di Freeman (Rowley & Moldoveanu, 2003). Infatti, secondo Ramírez, la parola "stakeholder" nasce nel XVII secolo, per descrivere una terza parte alla quale era affidata la posta in gioco di una scommessa (Ramírez, 1999). Secondo Schilling, invece, il termine fu usato per la prima volta nella letteratura riguardante la gestione aziendale nel 1918 da Follett (Schilling, 2000).

Rispetto alla definizione contemporanea di cosa sia o meno uno *stakeholder*, sembra ancora esserci divergenza in letteratura. Molte definizioni recenti si basano proprio sull'opera fondamentale di Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, secondo cui gli *stakeholder* si distinguono tra coloro che influenzano e coloro che sono influenzati da una decisione o azione (Freeman, 1984). Freeman & Reed (1983) forniscono due definizioni distinte. La prima li identifica, in senso ampio, come quei gruppi (o individui) che possono essere condizionati (o condizionare) un'azienda, come gruppi di interesse pubblico, sindacati, competitors o consumatori. La seconda definizione li identifica, in senso stretto, come gruppi (o individui) dai quali un'organizzazione dipende per la sua sopravvivenza e senza i quali cesserebbe di esistere; come lavoratori, fornitori, finanziatori o agenzie di governo (Freeman & Reed, 1983; Bowie, 1988). Altre teorie propongono una visione addirittura più ampia e più normativa, considerando come *stakeholder* qualsiasi entità presente in natura legata alla performance organizzativa di un'attività socio-economica, da cui può essere lesa o trarre beneficio. Vengono incluse, in tali categorie, sia entità viventi sia non viventi, sia materiali sia immateriali, come il rispetto per le generazioni passate e il benessere delle generazioni future (Starik, 1995; Hubacek & Mauerhofer, 2008).

Oltre alle varie opinioni sull'origine del termine e sulla sua definizione, un altro dibattito in letteratura è legato all'origine del concetto di SA. Varvasovzky & Brugha (2000) identificano tre differenti radici per la SA: management, politica e sviluppo.

Per quanto riguarda la prima radice, è possibile rintracciare le origini del concetto nelle scienze legate all'amministrazione d'impresa all'inizio degli anni Trenta negli Stati Uniti, quando la General Electric Company identificò i quattro più importanti gruppi di interesse aziendali, ossia: i clienti, il personale, il pubblico e gli *shareholders* (gli azionisti). Secondo l'azienda, se gli interessi legittimi e le aspettative dei primi tre gruppi, definiti dalla compagnia come *stakeholder* primari, fossero stati soddisfatti, anche gli azionisti avrebbero ottenuto automaticamente dei benefici. Ciò riflette quindi la necessità di tenere in considerazione gli interessi e l'influenza di individui e gruppi, sia interni che esterni all'organizzazione, con l'obiettivo di facilitare e migliorare la scelta tra più opzioni strategiche di management, l'implementazione delle decisioni e la gestione dei cambiamenti organizzativi. La radice politica della SA, invece, si ha a partire dagli anni Settanta. In quel periodo, questo approccio incomincia ad essere utilizzato nel settore dell'analisi politica per focalizzare gli interventi sugli attori politici, prestando attenzione ai loro

interessi e alla loro influenza e analizzando le interrelazioni di gruppi e organizzazioni e il loro impatto sulla politica. Infine, la terza radice, legata allo sviluppo, nasce dalle esigenze dei *development manager* (manager dello sviluppo) di effettuare analisi politiche per capire il posizionamento e l'importanza dei differenti attori nelle politiche di sviluppo, con lo scopo di definire prima della messa in atto di strategie specifiche i possibili scenari di risposta (Brugha & Varvasovsky, 2000).

Anche Grimble e Wellard (1997) identificano tre origini per la SA, ricercandole primariamente nelle tecniche di valutazione ambientale, utilizzate per la misurazione di benefici e costi di politiche o investimenti che considerino un set di varie alternative, come l'analisi costi-benefici (Suzumura, 1983) o la misurazione del valore economico totale (TEV) (Pearce et al., 1989; Wimpenny, 1991). Secondo i due autori, nessuna delle tecniche neo-classiche considera adeguatamente la distribuzione dei costi e dei benefici tra i diversi soggetti interessati, ignorando la diversa percezione di ogni singolo stakeholder rispetto alla gestione di una stessa risorsa (Grimble & Wellard, 1997). La seconda origine della SA, identificata da Grimble & Wellard (1997), così come per Varvasovzky & Brugha (2000), è da rintracciarsi nelle scienze legate al business e al management nate negli anni Ottanta, come risposta all'esigenza dei manager di confrontarsi con il sistema sociale, sempre più complesso, all'interno del quale operano le *corporation*, estendendo la visione restrittiva e tradizionale dell'azienda – in cui solo gli individui o i gruppi direttamente implicati nelle attività aziendali vengono identificati come stakeholder importanti – ad un'analisi più ampia, dove tutti i soggetti in grado di influenzare o subire gli effetti delle azioni e delle politiche di un'azienda, interni ed esterni, vengono identificati come stakeholder (Grimble & Wellard, 1997). La terza origine, invece, fa riferimento ai metodi partecipativi per la pianificazione di progetti nel campo dell'estimo rurale e della gestione forestale; nella pianificazione dell'uso del territorio, secondo gli autori negli anni Novanta, le modalità di partecipazione pubblica sono cambiate, aumentando il coinvolgimento e la responsabilizzazione delle popolazioni locali nella pianificazione territoriale (Grimble & Wellard, 1997).

Data la sua notevole versatilità, la SA oggi viene applicata in numerosi contesti: dalla gestione aziendale alle scienze politiche e alle relazioni internazionali (Donaldson & Preston, 1995; Stoney e Winstanley, 2001). Viene inoltre applicata negli studi sulla riduzione della povertà, nelle ricerche concernenti le politiche per lo sviluppo sostenibile, nel management delle risorse naturali e nella gestione dei conflitti (Chevalier, 2001). Lo sviluppo della SA, quindi, può essere visto come una risposta alla sfida del raggiungimento di nuova conoscenza che consenta di trovare soluzioni di compatibilità tra crescita economica, tutela dell'ambiente e promozione dell'etica e dell'equità (Grimble & Wellard, 1997). Essa, quindi, può essere utilizzata per l'identificazione accurata degli attori coinvolti nei processi decisionali; per l'acquisizione di informazioni relative alla quantificazione del livello della loro influenza negli stessi; per l'identificazione dei loro interessi, risorse e del loro potenziale supporto (o non supporto) nei confronti di una specifica azione che abbia effetti molteplici e diversi su ogni attore considerato (Brugha & Varvasovsky, 2000). Oltre a ciò, la SA può essere utilizzata in processi multi-stakeholder, in casi di elevata divergenza di interessi e alta conflittualità, come base iniziale per la costruzione di processi e meccanismi decisionali condivisi che possano permettere la durabilità nel tempo delle politiche gestionali prese.

4 LA STAKEHOLDER ANALYSIS NELLA GESTIONE DELLE RISORSE NATURALI

La SA si rivela essere uno strumento particolarmente adatto nella gestione delle risorse naturali. Molte situazioni di gestione riguardanti queste ultime sono, infatti, caratterizzate da una complessa rete di interessi e compromessi dati dall'interazione di diversi attori, posizionati su diversi livelli (locale, regionale, nazionale, internazionale), con differenti interessi e obiettivi, talvolta conflittuali (Pomeroy & Douvere, 2008). L'applicazione della SA diventa particolarmente indicata a pianificare soluzioni di gestione *win-win* attraverso l'analisi dei *trade-off*, dei conflitti, dei possibili rischi e delle richieste legate ai processi decisionali legati alla gestione di risorse naturali (Grimble & Chan, 1995; Grimble et al., 1995). Grimble & Wellard (1997) suggeriscono che la SA sia particolarmente rilevante per la GRN in contesti caratterizzati da:

- **Sistemi ed interessi trasversali.** I sistemi fisici e naturali sono spesso al centro di problematiche ambientali complesse e parte trasversale di diversi sistemi che si incrociano tra loro come sistemi sociali, economici, amministrativi e politici, caratterizzati da un elevato numero di stakeholder, con diversi interessi e differenti priorità.
- **Molteplicità di utilizzi e differenti fruitori di una risorsa naturale.** Spesso le risorse naturali presentano degli utilizzi non compatibili tra loro, con costi e benefici legati alla protezione e all'utilizzo di tali risorse, non adeguatamente distribuite tra i diversi fruitori.
- **Fallimenti di mercato.** I fallimenti generati da esternalità negative (o positive), da mancanza di chiarezza nei diritti di proprietà, dalla presenza di molteplici prodotti e/o funzioni legati alle risorse naturali che non abbiano prezzo di mercato.
- **Rivalità nel consumo e trade-off temporali.** Alcune risorse naturali non sono rinnovabili e tale caratteristica rende difficile per i decisori pubblici stabilire quale livello di sfruttamento consentire e quanto investire per la conservazione della risorsa stessa.
- **Obiettivi e interessi molteplici.** Nel campo delle risorse naturali è necessario considerare che, in relazione all'utilizzo, sono presenti molteplici punti di vista e numerosi interessi confliggenti.
- **Povertà e sotto-rappresentazione.** La SA può far emergere i bisogni e gli interessi delle persone che sono solitamente sotto-rappresentate, sia politicamente sia economicamente, nelle politiche di GRN (Grimble & Wellard, 1997).

In molti casi le risorse naturali sono caratterizzate da situazioni complesse, nelle quali affrontare i diversi interessi, bisogni e aspettative di ogni singolo stakeholder può essere difficoltoso, influenzando pertanto la possibilità di ottenere una gestione sostenibile di tali risorse. La SA diventa quindi un utile strumento sia di policy sia di gestione per analizzare la complessità del sistema socio-ambientale in cui la risorsa è inserita, ottenendo informazioni sulla molteplicità di attori interessati dalla gestione della specifica risorsa naturale.

La complessità del sistema socio-ambientale dipende da un elevato numero di fattori che variano in base alla specificità del singolo caso preso in analisi, con l'impossibilità per lo studioso di avere a priori delle ricette da applicare direttamente, ma solamente delle linee guida da utilizzare. Gli interessi presenti nella gestione di un parco protetto in Africa cambiano notevolmente dall'utilizzo delle risorse idriche che un consorzio idrico della bassa piemontese deve affrontare durante il periodo di siccità, ma nei due casi risulta comune la molteplicità di attori diversi in relazione tra loro, con obiettivi differenti legati a delle specifiche risorse. Anche il tipo di relazioni intercorrenti e interdipendenti tra gli attori coinvolti influiscono su tutto il processo di gestione; possono essere sia conflittuali sia in forma di alleanza, differenziandosi rispetto ai singoli specifici contesti socio-economici e influenzando fortemente sia gli obiettivi preposti dal singolo stakeholder sia le strategie adottate per il loro raggiungimento. Ulteriore elemento di complessità nell'analisi del singolo caso è portato dal *framework* normativo e di gestione di una risorsa, che solitamente si pone su più livelli (internazionale, nazionale, regionale, locale), implicando diverse suddivisioni di ruoli legati a disposizione, esecuzione e controllo rispetto alla GRN.

Quindi, data la non linearità tipica delle GRN, l'obiettivo della SA è identificare ed esplicitare i valori e i punti di vista degli stakeholder in relazione alle risorse naturali, al ruolo che hanno nella loro gestione, ai conflitti e alle aspettative che hanno in relazione ad azioni e misure future, ai conflitti che insorgono per gli utilizzi confliggenti rispetto a diversi livelli di scala in cui la *governance* della risorsa naturale è suddivisa; offrendo una base metodologica applicabile – e indispensabile – a contesti estremamente differenti e complessi (Friedman & Miles, 2004; Prell et al., 2007; Reed et al., 2009).

Tra i vari tentativi di classificare i diversi approcci nella GRN, le differenze più significative appaiono quelle tra l'approccio descrittivo, quello normativo e quello strumentale (Reed et al., 2009). Il primo ha lo scopo di descrivere la relazione tra un particolare fenomeno e i suoi stakeholder, con una funzione propedeutica alle successive analisi normative e strumentali che hanno lo scopo invece di studiare in modo più approfondito la complessità legata alla specificità della risorsa naturale oggetto di studio (Donaldson & Preston, 1995).

L'approccio normativo sostiene la legittimità della partecipazione degli stakeholder e la loro responsabilizzazione nei processi decisionali, utilizzando la SA per legittimare le decisioni prese, attraverso il coinvolgimento delle figure chiave moralmente responsabili nel contesto giuridico e istituzionale di riferimento (Boatright, 1994; Donaldson & Preston, 1995; Hendry, 2001; Friedman & Miles, 2004). Le diverse teorie sull'approccio normativo della SA sono influenzate dalla teoria sull'azione comunicativa di Habermas (Habermas, 1984; Habermas, 1987) nella costruzione di un risultato in un processo decisionale collettivo².

L'approccio comunicativo e partecipativo viene sostenuto come elemento cardine della SA per la GRN rispetto alla sua funzione pratica nella risoluzione dei conflitti e nella co-partecipazione di politiche gestionali stabili e condivise nel lungo termine. Infatti, in letteratura si sostiene spesso che la gestione sostenibile delle risorse naturali richiede un sistema *soft*, vale a dire uno spazio o una piattaforma che faciliti l'apprendimento tra le parti interessate attraverso la condivisione e la loro comprensione della situazione specifica, al fine di raggiungere un consenso comune tra gli stakeholder (Röling & Jiggins, 1997; Rist et al., 2006). L'analisi degli stakeholder di per sé non crea questa piattaforma per la negoziazione, ma può essere utilizzata come strumento per contribuire alla collaborazione e al mutuo apprendimento tra i vari stakeholder, facilitando un approccio "costruttivista" alla loro partecipazione diretta ai processi di decisione e gestione legati alla risorsa (Reed et al., 2009).

L'approccio strumentale, invece, si differenzia per un maggior pragmatismo, in gran parte dedicato ad analizzare come organizzazioni, progetti e responsabili delle politiche siano in grado di identificare, spiegare e gestire il comportamento degli stakeholder per raggiungere i risultati desiderati (Reed et al., 2009). L'approccio strumentale può essere particolarmente importante per individuare il loro grado di influenza sul processo di gestione e i conflitti esistenti tra essi, per garantire che questi non vengano esasperati dai modelli di gestione eventualmente adottati.

I due approcci, normativo e strumentale, sono strettamente legati dal fatto che giustificazioni normative per la SA possono portare a risultati operativi, suggerendo le modalità con cui gli stakeholder dovrebbero essere coinvolti nei processi decisionali, con lo scopo di trasformarne i rapporti intercorrenti, e sviluppando la fiducia tra gli attori del processo stesso. Il risultato finale della SA potrebbe non necessariamente portare a cambiamenti negli atteggiamenti e comportamenti dei soggetti coinvolti, ma potrebbe comunque consentire ai diversi gruppi di stakeholder potenzialmente conflittuali di apprezzare la legittimità dei rispettivi punti di vista e trovare nuovi modi per lavorare congiuntamente (Mathews, 1994; Forester, 1999).

4.1 Metodologie della Stakeholder Analysis per la GRN

Vari studi pratici sono stati realizzati nella GRN utilizzando la SA come insieme di strumenti di analisi della complessità di riferimento. Nonostante la diversità di approccio utilizzata e la necessità di adattamento ai vari contesti di analisi, tipicamente vengono usate metodologie comuni che permettono di:

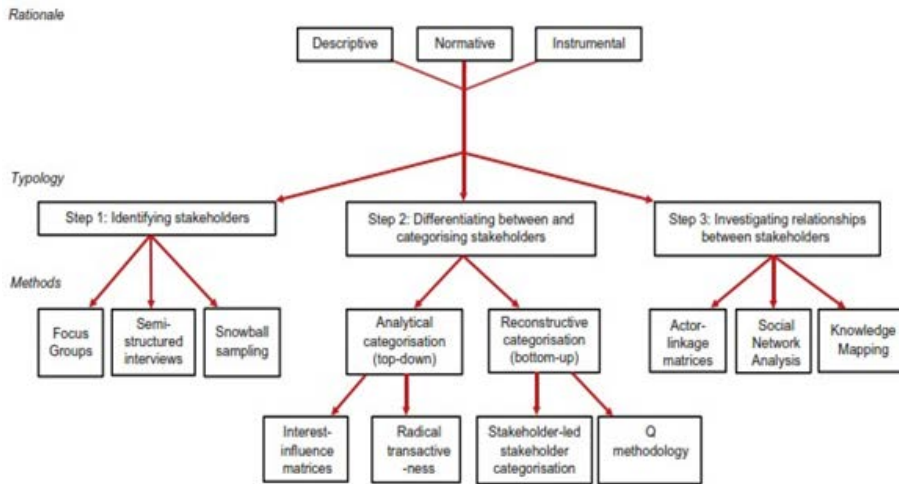
- 1) identificare gli stakeholder;
- 2) differenziare e categorizzare gli stakeholder;
- 3) indagare le interrelazioni tra gli stakeholder.

Questi sono gli elementi analitici della SA, ovvero le fasi attraverso le quali questa viene comunemente condotta, associando ad ognuno di essi dei particolari metodi di ricerca (Figura 1). Anche se alcuni metodi possono essere utilizzati per scopi molteplici, come ad esempio la *Social Network Analysis*, che può essere utilizzata per studiare sia le relazioni tra gli stakeholder sia la

² Habermas distingue tra tre diversi tipologie di azioni comunicative: "razionalità comunicativa", "razionalità strumentale" e "razionalità strategica". Nel primo caso, i soggetti coinvolti cercano di raggiungere la comprensione comune di un problema e cooperano per risolvere il problema comune sulla base del dialogo e del consenso; nelle razionalità strumentale e strategica, il soggetto si pone in un'ottica individualistica con l'obiettivo di modificare il processo decisionale rispetto ai propri obiettivi (Jonker & Foster, 2002; Röling, 1996).

loro classificazione, la maggior parte dei metodi sono generalmente utilizzati per uno solo degli scopi identificati.

Figura 1. Classificazione delle metodologie della Stakeholder Analysis



Fonte: Reed et al. (2009).

Se, da un lato, la SA può permettere di anticipare problemi e sfruttare opportunità per mezzo di una costruzione di informazione approfondita utilizzabile per la gestione di sistemi socio-ecologici (Jepsen & Eskerod, 2009), dall'altro, i costi di applicazione di tale pratica, in termini di risorse monetarie e di tempo, potrebbero influenzare l'efficacia del suo utilizzo (Luyet et al., 2012). Quindi, nel fornire una corretta descrizione delle varie metodologie utilizzabili dovranno essere prese in considerazione le risorse richieste per ogni metodo, il livello di partecipazione degli stakeholder e i loro punti di forza e debolezza.

Come sottolineato da Reed (2008), in presenza di una notevole prova documentale o nel caso in cui gli analisti abbiano una conoscenza approfondita degli individui e dei gruppi oggetto di indagine, la SA può essere condotta senza la partecipazione attiva degli stakeholder. Tuttavia, la loro partecipazione attiva può risultare necessaria sia nelle situazioni in cui non siano chiare le problematiche alla quali l'analisi è rivolta, sia nel caso in cui la conoscenza del sistema socio-ambientale risulti incompleta, rendendo difficile anche la stessa identificazione degli stakeholder (Reed et al., 2009). La SA è un processo interpretativo (Aaltonen, 2011), in cui l'attività di ricerca può essere di tipo "ricerca-azione", con un grande coinvolgimento di attori coinvolti nel processo e nel sistema studiato (Jepsens & Eskerod, 2009) con un forte approccio partecipativo (Pomeroy & Douvere, 2008), oppure affrontando lo studio in modo totalmente esterno al processo analizzato. La scelta nella metodologia e nell'applicazione di un approccio specifico o di una forma ibrida dipende dagli obiettivi dello studio, dalle risorse disponibili e dal contesto specifico di studio (Luyet et al., 2012). Il livello di partecipazione degli stakeholder nella SA quindi può variare notevolmente dall'adozione di una consultazione passiva, in cui le parti interessate forniscono semplicemente delle informazioni per l'analisi, ad una attiva, in cui avviene uno scambio bidirezionale di informazioni tra le parti interessate e gli analisti, come partner alla pari (Rowe & Frewer, 2000).

4.2 Identificazione degli stakeholder

La prima fase della SA è rappresentata dall'identificazione dei portatori di interesse; secondo gran parte della letteratura, i portatori di interessi risultano evidenti dalla visione del contesto generale, trascurando sostanzialmente l'argomento e concentrandosi maggiormente sulla loro categorizzazione con lo scopo di individuarne interessi e relazioni. Tuttavia, resta necessario identificare chi abbia una relazione, diretta o indiretta, con il fenomeno in esame. Ciò richiede una

chiara e approfondita comprensione del problema in oggetto, per stabilire i confini del fenomeno sociale ed ecologico (Pomeroy & Douvere, 2008).

Inizialmente, il ricercatore dovrà assolutamente analizzare la letteratura scientifica principale riguardante il caso studio, se studiato in passato, o analizzare casi simili per avere un quadro di confronto metodologico e di risultato. La letteratura scientifica dovrà essere integrata ad un'analisi della letteratura grigia utilizzando giornali, blog, report pubblici o privati che possano chiarire il contesto socio-economico e ambientale del fenomeno studiato. Leggi, regolamentazioni, procedure e altra documentazione politica dovranno essere analizzati per chiarificare il quadro normativo e di *governance* in cui gli attori agiscono. In questo modo, sarà possibile avere un ampio quadro dell'arena degli stakeholder per disegnare uno studio di campo adattabile alla situazione di riferimento.

L'identificazione degli stakeholder solitamente è un processo iterativo in cui nuovi soggetti vengono aggiunti al proseguire dell'analisi. Sono disponibili diversi metodi di ricerca qualitativa ampiamente impiegati negli studi sociali e utilizzabili anche per l'identificazione degli stakeholder, come l'uso di *focus group*, interviste semi-strutturate, campionamento a valanga (*snow-ball sampling*) o una combinazione di questi (Reed et al., 2009).

Il *focus group* è una tecnica basata sulla discussione tra un piccolo gruppo di persone, invitate da uno o più moderatori a parlare tra loro in profondità dell'argomento oggetto di indagine³. Nel caso della SA, quindi, si forma un piccolo sottogruppo di stakeholder sulla base dei loro interessi, risorse e grado di influenza. Tale metodo d'indagine è poco dispendioso e altamente adattabile ad ogni contesto socio-ambientale; inoltre, risulta utile alla costruzione di consenso tra i partecipanti stessi. Il principale punto di debolezza del metodo sta nel suo essere poco strutturato rispetto ad alcuni metodi alternativi, richiedendo quindi la necessità di una forte capacità di facilitazione e mediazione da parte del ricercatore per renderlo efficace e ottenere buoni risultati (Reed et al., 2009).

Un altro metodo utilizzato per l'individuazione degli stakeholder è quello delle interviste semi-strutturate, sviluppate con lo scopo di analizzare il sistema socio-ambientale secondo il punto di vista di ogni singolo attore considerato, per avere una descrizione non predefinita del fenomeno studiato⁴. Nel caso della SA, le interviste devono basarsi su una sezione trasversale riferita esclusivamente all'identificazione e al commento degli stakeholder, degli interessi, delle risorse a disposizione, dei conflitti, con lo scopo di controllare e integrare le informazioni raccolte dai diversi intervistati.

Il principale punto di debolezza è proprio dato dall'elevato dispendio di tempo necessario per effettuare le interviste e rielaborare i dati. Per ottenere un quadro di riferimento attendibile e approfondito è necessario realizzare un numero adeguato di interviste, considerando di interpellare almeno i rappresentanti di ogni gruppo di stakeholder; tuttavia, per evitare ridondanza e dispendio eccessivo di tempo nelle rilevazioni, è fondamentale identificare i soggetti chiave rappresentativi

³ La sua caratteristica principale consiste nella possibilità di ricreare una situazione simile al processo ordinario di formazione delle opinioni, permettendo ai partecipanti di esprimersi liberamente su un argomento specifico attraverso una forma consueta di comunicazione, la discussione tra "pari" (Corrao, 2013). Le risorse necessarie per adottare tale tecnica non sono eccessivamente dispendiose; infatti, i costi principali possono essere il noleggio della sala d'incontro, la distribuzione di cibo e bevande, materiali di cartoleria come fogli di carta e post-it. Il *focus group* inoltre può anche consentire di raggiungere il consenso all'interno del gruppo di partecipanti, risultando particolarmente utile per le questioni complesse in cui la discussione e il dialogo sono necessari per sviluppare la comprensione tra attori in presenza di alte probabilità di conflitto (Reed et al., 2009).

⁴ L'intervista semi-strutturata si appoggia su una traccia predefinita basata su un questionario non standardizzato in relazione all'oggetto dell'indagine, lasciando spazio alle parole dell'intervistato. L'intervistatore guida la discussione utilizzando una lista di temi fissati in precedenza, sui quali è necessario raccogliere tutte le informazioni richieste con la facoltà di adattare ai singoli intervistati sia le domande, sia l'ordine in cui le pone (Pitrone, 2009). Può essere anche lasciata la possibilità all'intervistato di integrare liberamente con ulteriori considerazioni sull'argomento in questione, con lo scopo di fornire una cornice conoscitiva del fenomeno di riferimento secondo il punto di vista dell'intervistato (Patton, 1990). La risorsa principale impiegata per l'applicazione di tale tecnica è il tempo per effettuare l'intervista, che dipende dall'approccio utilizzato, che può variare da venti minuti a più di un'ora per ogni singola intervista; ad esso viene aggiunto il tempo necessario per trascrivere le informazioni e standardizzarle in uno schema di analisi dei dati raccolti (Schmeer, 2000).

di ogni categoria (Brugha & Varvasovszky, 2000). A differenza del *focus group*, le interviste semi-strutturate non possono essere utilizzate per *consensus building* tra gli stakeholder. Allo stesso tempo, però, tale tecnica è utile per spunti di riflessione approfonditi sugli interessi, sull'influenza e sulle relazioni degli stakeholder; se congiunte alla tecnica del *focus group*, le interviste potrebbero risultare molto utili per triangolare i dati raccolti (Reed et al., 2009).

In combinazione con le tecniche precedenti, un metodo utilizzabile nella SA per individuare i portatori di interesse è il campionamento a valanga (*snow-ball sampling*), in cui gli stessi soggetti intervistati individuano altri attori coinvolti, nel caso questi non fossero stati considerati inizialmente⁵. Questa tecnica permette di individuare in poco tempo soggetti non conosciuti inizialmente, grazie alla partecipazione degli attori coinvolti; però permane il dubbio che il campionamento finale possa essere influenzato dalle reti sociali dei primi soggetti intervistati (Reed et al., 2009).

Le tecniche appena descritte sono quelle maggiormente utilizzate per l'efficacia con cui consentono di individuare gli stakeholder in sistemi caratterizzati anche da elevata complessità, in particolar modo se i tre metodi sono utilizzati in modo integrato. Tuttavia, sussiste sempre il rischio che alcuni stakeholder possano essere accidentalmente omessi dal framework descrittivo e di conseguenza che non tutte le parti interessate al fenomeno possano essere identificate (Clarkson, 1995). D'altra parte, spesso non è possibile includere tutti gli stakeholder, quindi è necessario porre dei limiti in base a parametri fondati – stabiliti dall'analista di ricerca – che, ad esempio, possono includere criteri geografici, come il confine di un parco nazionale, oppure criteri demografici, come la nazionalità o l'età, a seconda del focus dell'analisi (Clarke & Clegg, 1998). Talvolta, per semplificare il processo d'identificazione e renderlo più efficace, potrebbero essere inclusi solamente i soggetti con le maggiori probabilità di influenzare in modo reale il funzionamento del sistema socio-ambientale analizzato, escludendo gli attori più marginali e con bassi livelli di influenza e interesse sul fenomeno (Grimble et al., 1995).

4.3 I metodi di categorizzazione degli stakeholder

Il passo successivo all'individuazione consiste nel differenziare e categorizzare in gruppi omogenei per caratteristiche i portatori di interessi, attività di fondamentale importanza per dare un'approfondita descrizione del livello di coinvolgimento di ogni possibile sottogruppo di attori presenti nell'arena decisionale (Luyet et al., 2012). I metodi per la categorizzazione e classificazione degli stakeholder tendono a seguire principalmente due approcci: quello top-down, detto "categorizzazione analitica", e quello bottom-up, conosciuto come "metodo ricostruttivo" (Dryzek & Berejikian, 1993).

Le categorizzazioni analitiche si caratterizzano per essere un insieme di metodi di classificazione degli stakeholder effettuati direttamente da parte dei ricercatori che conducono l'analisi, basandosi esclusivamente sulle osservazioni dall'alto del fenomeno in questione, senza chiedere una partecipazione degli stakeholder nella costruzione dei risultati (Hare & Pahl-Wostl, 2002). Esempi di categorizzazioni analitiche comprendono i metodi che utilizzano come fattori di classificazione i livelli di interesse e influenza (Lindenberg & Crosby, 1981), la cooperazione e la concorrenza (Freeman, 1984), la cooperazione e la minaccia (Savage et al., 1991) e l'urgenza, la legittimità, e l'influenza (Mitchell et al., 1997).

Nella maggioranza dei casi l'approccio analitico viene utilizzato senza la partecipazione diretta degli stakeholder, pertanto i risultati possono riflettere i pregiudizi dei ricercatori piuttosto che le percezioni degli stakeholder stessi. Il rischio principale di tali metodi è l'esclusione di alcuni gruppi di stakeholder proprio a causa di una limitata conoscenza del contesto socio-economico, dovuta a un mancato coinvolgimento degli attori interessati nelle fasi di studio. I gruppi

⁵ Al termine di una sessione di intervista o *focus group* viene chiesto direttamente ad ogni *stakeholder* di indicare quegli attori che, secondo il loro personale punto di vista, possono rappresentare le altre parti interessate all'oggetto della ricerca. Questo metodo, ripetuto per ogni *stakeholder*, produce il cosiddetto effetto a valanga, che permette di individuare un più ampio numero di *stakeholders* coinvolti nel sistema socio-ambientale di riferimento. Le risorse necessarie per tale tecnica sono quelle viste per le interviste semi-strutturate, quindi sostanzialmente il tempo che si impiega nelle interviste dei singoli *stakeholders*, anche perché spesso le due tecniche vengono integrate insieme.

esclusi potrebbero inficiare la gestione della risorsa e le policy introdotte, nel caso si sentissero minacciati o non considerati nei processi decisionali.

I metodi ricostruttivi, invece, attraverso la partecipazione degli attori principali del sistema socio-ecologico nelle fasi di studio, analisi e stesura dei risultati possono consentire una migliore visione della realtà dell'arena in cui interessi convergenti o opposti formano alleanze o creano conflitti.

4.3.1 La *salience* e il metodo di Mitchell, Agle, & Wood

Lo studio condotto da Mitchell, Agle, & Wood rappresenta una pietra miliare nel campo della teoria degli stakeholder e nella loro classificazione e categorizzazione. Sebbene il modello ideato si riferisca principalmente ad analisi dedicate al management aziendale, alcuni spunti offerti possono essere considerati nello studio di sistemi socio-ambientali. Gli autori propongono una completa teoria relativa all'identificazione e alla classificazione degli stakeholder, focalizzando l'attenzione sulla loro importanza (*salience*) come fattore di categorizzazione, ossia il grado con cui i manager danno priorità ai diversi stakeholder in relazione alla loro interazione con l'azienda studiata e alle specifiche richieste fatte ad essa (Mitchell, et al., 1997). In altre parole, la *salience* è il grado con cui uno stakeholder riesce ad ottenere che le proprie richieste e i propri interessi vengano posti fra le priorità nelle agende dei manager. Mitchell, Agle e Wood (1997) sottolineano come l'identificazione e la classificazione degli stakeholder si basino sul possesso di potere (nell'influenzare l'azienda), sulla legittimità (nell'effettuare richieste e di essere in relazione con l'azienda), sull'urgenza (nel richiedere che le proprie istanze vengano soddisfatte dall'azienda).

La definizione di potere (*Power*) che gli autori forniscono si rifà sostanzialmente alla teoria weberiana, secondo cui “il potere è la probabilità che un attore all'interno di una relazione sociale sia in grado di far valere il proprio volere nonostante eventuali resistenze” (Weber, 1947, pag. 152). Inoltre, Mitchell, Agle e Wood (1997) definiscono il potere attraverso lo studio di Etzioni (1988), suddividendolo in tre tipologie: coercitivo, mediante l'uso della forza, della violenza o di restrizioni impositive; utilitaristico, attraverso l'utilizzo di risorse materiali o finanziarie; e normativo, attraverso l'uso di risorse simboliche che includono simboli normativi e sociali, come il prestigio e la stima, o l'amore e l'accettazione (Etzioni, 1988).

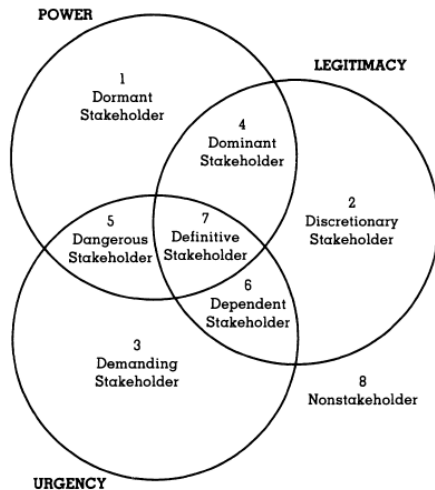
Per quanto riguarda invece la legittimità (*Legitimacy*), i tre autori si rifanno alla definizione di Suchman (1995), che la indica come “una assunzione o percezione generalizzata che le azioni di un'entità siano desiderabili e appropriate all'interno di un sistema di norme sociali, valori, credenze, e definizioni” (Suchman, 1995, pag. 574). Secondo Mitchell, Agle, e Wood, questa definizione implica che la legittimità sia un bene sociale desiderabile, qualcosa di più grande e condiviso di una semplice percezione di sé, e che possa essere definita e negoziata in modo differente a diversi livelli dell'organizzazione sociale: individuale, organizzativo e sociale (Mitchell et al., 1997).

Infine, il terzo attributo identificato dagli autori, l'urgenza (*Urgency*), viene definita come “il grado con cui uno stakeholder richiede attenzione immediata” (Mitchell et al., 1997, p. 867). I tre autori affermano che l'urgenza è fondamentale, in quanto conferisce al modello la dinamicità necessaria all'analisi degli stakeholder. Infatti, se è vero che il potere e la legittimazione sono due variabili indipendenti che permettono di definire gli stakeholder e la loro rilevanza in modo abbastanza accurato, è anche vero che entrambi gli attributi non sono in grado di identificare le dinamiche di interazione degli stakeholder (Mitchell et al., 1997). Secondo gli autori, l'urgenza si basa su due attributi: la sensibilità al tempo (*Time-sensitive*) dello stakeholder, considerata come il grado di ritardo con cui i dirigenti assistono la richiesta o curano il rapporto con la parte interessata, valutato da esso (lo stakeholder) come inaccettabile; la criticità (*Criticality*), ovvero l'importanza della richiesta o del rapporto con gli stakeholder (Mitchell et al., 1997).

Utilizzando potere, influenza e urgenza, Mitchell, Agle e Wood (1997) costruiscono una classificazione degli stakeholder basata su tre classi di appartenenza e sull'assunto che l'importanza di uno stakeholder sia positivamente correlata con la presenza dei tre attributi sopra menzionati – quindi maggiore è la presenza degli attributi, maggiore sarà il livello della salienza di un singolo stakeholder. In base al numero di attributi presenti, gli stakeholder verranno ripartiti in classi

differenti secondo il livello di salienza ottenuto e in sottocategorie specifiche secondo il tipo di attributi presenti (Figura 2). I tre autori si riferiscono esclusivamente agli attori legati alla gestione aziendale, ma questo approccio potrebbe essere utilizzato anche per la gestione di sistemi socio-ambientali.

Figura 2. Suddivisione degli stakeholder secondo la *salience* dal modello di Mitchell et al. (1997)



Fonte: Mitchell et al. (1997).

La classe più bassa di stakeholder, i *Latent stakeholders*, è identificata dal possesso di un solo attributo. I manager non dovrebbero considerare queste categorie di attori nelle scelte aziendali, dal momento che molte volte i *Latent stakeholders* sono disinteressati. Di tale categoria fanno parte:

- **Dormant stakeholders**, detentori di una forma di potere, coercitivo, utilitaristico o normativo, che difficilmente può essere usata per i propri obiettivi in mancanza di legittimità e urgenza. Si consiglia quindi ai manager di monitorare eventuali aggiunte future di ulteriori attributi tali da dargli maggiore importanza.
- **Discretionary stakeholders**, in possesso solamente di legittimità, ma in mancanza di potere e urgenza per influenzare e pressare le scelte relative agli interessi sottostanti dello stakeholder.
- **Demanding stakeholders**, dotati solo di urgenza nelle richieste. Gli autori definiscono questa categoria come “le zanzare che ronzano nelle orecchie dei manager, irritanti, ma non pericolose”.

La classe di importanza moderata è identificata dal possesso di due attributi. Gli stakeholder che appartengono a questa classe sono denominati *Expectant stakeholders*, identificati come attori più partecipi e maggiormente coinvolti nelle attività aziendali, a cui i manager dovrebbero porre maggiore attenzione. Vengono successivamente sotto categorizzati in:

- **Dominant stakeholders**, in possesso di potere e legittimità in grado di influenzare le decisioni aziendali grazie alla loro capacità di avanzare e sostenere concretamente richieste; in mancanza di urgenza nelle richieste, i manager dovranno quindi creare relazioni e scambi d’informazioni con essi.
- **Dependent stakeholders**, in possesso di urgenza e legittimità nelle richieste, ma sprovvisti di potere, quindi dipendenti da altri soggetti nell’avanzare e sostenere le proprie istanze.
- **Dangerous stakeholders**, dotati di urgenza e potere, ma non di legittimità. I tre autori li identificano come pericolosi per l’azienda, soprattutto se il potere viene espresso in termini coercitivi che possono sfociare in atti violenti e di sabotaggio.

La classe con la salienza più elevata, cioè i *Definitive stakeholders*, viene invece identificata dalla presenza di tutti e tre gli attributi. Questi sono i portatori di interessi chiave: i manager devono assolutamente rapportarsi con loro in termini immediati, dando priorità alle richieste da loro effettuate (Mitchell et al., 1997).

Il modello di Mitchell et al. (1997) è di identificazione statica. Gli autori considerano il fatto che ogni singolo stakeholder possa mutare di categoria assumendo, o perdendo, attributi. Quindi, nel tempo, i *Latent stakeholders* potrebbero divenire *Expectant*, i quali a loro volta potrebbero diventare *Definitive*. Sarà dunque compito dei manager monitorare tempestivamente la distribuzione degli attori collegati ai processi aziendali, per verificarne il livello di interazione e coinvolgimento (Mitchell et al., 1997).

Sebbene la classificazione ideata da Mitchell, Agle e Wood sia stata sviluppata in un'ottica puramente manageriale e legata al business, offre un elevato livello di astrazione che le consente di essere applicata in numerosi altri contesti. Gli attributi di potere, legittimità ed urgenza appartengono infatti alla vita di tutti i giorni e possono essere facilmente applicati in numerosi contesti e situazioni, come ad esempio la GRN – benché finora non molti studi l'abbiano adottata. I principali autori a utilizzare tale metodologia sono Buanes et al., 2004, che l'hanno applicata alla pianificazione costiera norvegese, e Saint Ville et al., 2017, che hanno valutato l'influenza delle interazioni dei vari stakeholder nella implementazione di una politica per la sicurezza alimentare nell'isola caraibica di Santa Lucia.

4.3.2 La matrice interesse-influenza

Oltre alla *salience*, un altro metodo popolare utilizzato nella SA è quello della matrice “interesse- influenza”, secondo cui gli stakeholder vengono collocati e categorizzati in una matrice in base ai loro interessi e alla loro influenza rispetto al contesto di analisi. L'influenza viene considerata come il potere o la capacità di influenzare la gestione di un processo multi-stakeholder (Grimble & Wellard, 1997); può essere ricavata all'interno di un *focus group*, oppure costruita singolarmente per ogni stakeholder attraverso la realizzazione di interviste semi-strutturate. Questo metodo rende possibile dare la priorità agli stakeholder, rendendo evidenti ed esplicite le dinamiche di potere. Per evitare che alcuni stakeholder vengano emarginati e non considerati dall'analisi, Eden & Ackermann (1998), sulla base della matrice “interesse-influenza”, li hanno classificati secondo la loro capacità di intervenire in uno specifico processo socio-ambientale come *Key stakeholders*, *Context setters*, *Subjects* e *Crowd*, con lo scopo di specificare quali attori coinvolgere per la presa di decisioni. Tale suddivisione ricalca leggermente quella suggerita da Mitchell et al. (1997), semplificando il concetto di salienza in quello di influenza e considerando unitariamente la capacità del soggetto nell'intervenire nel processo preso in considerazione, cioè non analizzando singolarmente le variabili legate a potere, legittimità e urgenza.

Di solito, il grado d'interesse ed influenza viene posto su una scala di valori in termini quantitativi rispetto all'analisi dei dati qualitativi raccolti, allo scopo di permettere una classificazione degli attori. In base all'analisi del ricercatore, secondo il grado delle due variabili, ogni stakeholder considerato verrà posizionato all'interno della matrice, categorizzandolo (Figura 3).

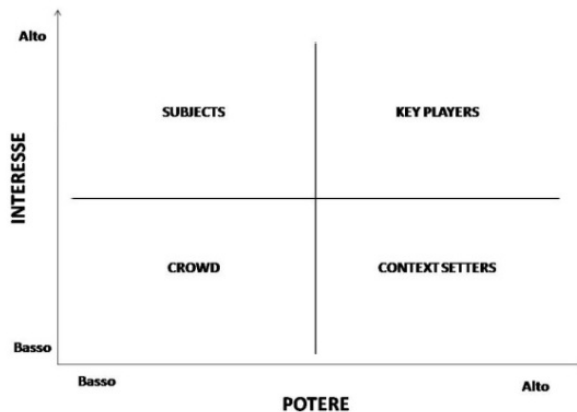


Figura 3. Matrice “interesse-influenza”

Le categorie utilizzate nella matrice “interesse-influenza” sono descritte ottimamente nel *paper* di Reed et al. (2009). Secondo gli autori, i *Key stakeholders* (stakeholder chiave) sono caratterizzati dall’aver alta influenza ed elevato interesse nel fenomeno osservato, sono attori che dovrebbero essere considerati attivamente. Coloro che rientrano nella categoria *Context setters* sono altamente influenti, ma hanno poco interesse; dovrebbero essere monitorati e seguiti, in quanto potrebbero rappresentare un rischio nella corretta gestione del processo. I *Subjects*, invece, hanno un alto interesse, ma un basso contenuto di influenza e, benché per definizione siano di sostegno, non hanno capacità di impatto nel processo, anche se possono diventare influenti formando alleanze con le altre parti interessate. Questi sono spesso i soggetti marginali che i progetti di sviluppo cercano di potenziare. Infine, coloro che rientrano nella categoria *Crowd* sono gli stakeholder che hanno poco interesse e influenza rispetto al fenomeno di studio e in molti casi non sono necessariamente da considerare nei processi decisionali (Reed et al., 2009).

Un elemento non specificato in questo metodo è proprio la definizione dei termini utilizzati per esprimere l’interesse e l’influenza di una singola categoria di attori. Infatti, gli studi principali che applicano tale metodologia alla GRN utilizzano definizioni ad-hoc. Solitamente, l’interesse viene definito come flusso di benefici o svantaggi rispetto all’implementazione di una specifica policy (Schmeer, 2000), identificandolo come elemento di legittimazione nel considerare il legame tra l’attore e la risorsa (Reed et al., 2009). Invece, nella maggioranza delle pubblicazioni, l’influenza assume il sinonimo di potere, ossia il grado di intervento (diretto o indiretto) sia nel processo sia nei risultati di gestione. In questo caso vengono considerate più variabili, come la presenza di risorse e la capacità di mobilitarle, la conoscenza dei processi sia di gestione sia della risorsa e la leadership, come la capacità di guidare azioni per il raggiungimento dei propri obiettivi (Schmeer, 2000; Reed et al., 2009; Rastogi et al., 2010; Romanelli et al., 2011). La classificazione secondo questo metodo lascia quindi un leggero grado di personalizzazione delle categorie, con una maggiore difficoltà di applicazione rispetto al metodo ben definito da Mitchell et al. (1997) in favore di una maggiore semplicità di lettura dei risultati e di una forte adattabilità del modello ad ogni singolo contesto.

Anche il modello della matrice “interesse-influenza” soffre di forte staticità nella rappresentazione; infatti, interessi e influenza in genere cambiano nel tempo e l’impatto del cambiamento deve essere considerato per aggiornare continuamente il contesto del processo in analisi (Eden & Ackermann, 1998).

Il metodo della matrice “interesse-influenza” può essere potenziato dalla categorizzazione ulteriore degli stakeholder in “stakeholder di sostegno” e “stakeholder non di sostegno”, in modo tale da dare una lettura visiva dei gruppi di attori a sostegno o contrari ad uno specifico processo nel fenomeno in esame, offrendo maggiori informazioni rispetto al contesto di riferimento e alle strategie adottabili (Reed et al., 2009).

Uno dei principali svantaggi di tale categorizzazione analitica è il rischio di non identificare adeguatamente gruppi di stakeholder marginali e sottorappresentati nei processi che in futuro potrebbero auto-organizzarsi in coalizioni e aumentare la loro influenza nel processo specifico (Calton & Kurland, 1996; Grimble & Chan, 1995; MacArthur, 1997).

4.3.3 I metodi ricostruttivi con approccio *bottom-up*

In risposta alle limitazioni date dai metodi di categorizzazione analitica (approcci top-down), sono stati sviluppati degli approcci bottom-up, o “metodi di ricostruzione” (Dryzek & Berejikian, 1993), in cui gli stakeholder stessi partecipano alla loro auto-categorizzazione, per evitare una eccessiva influenza della visione e dei preconcetti del ricercatore nella ricostruzione del contesto studiato (Reed et al., 2009).

In questi metodi, la categorizzazione si basa su un’analisi empirica delle percezioni degli stakeholder piuttosto che su prospettive teoriche (Barry & Proops, 1999). Tali metodi possono coinvolgere un gran numero di stakeholder, anche se, in molti casi, non tutti gli identificati come portatori di interesse possono essere coinvolti in ogni aspetto del processo. Ciò porta inevitabilmente alla necessità di individuare un sottoinsieme di stakeholder le cui opinioni rappresentano parti omogenee di altri stakeholder (Prell et al., 2008). Di conseguenza, quando si utilizzano questi metodi è richiesta una maggiore flessibilità negli interventi di ricerca. Inoltre, per definire le proprie categorie gli stakeholder effettuano l’analisi in relazione alle proprie preoccupazioni e percezioni, cosa che potrebbe spostare l’attenzione dalla ricerca originale o potrebbe essere fonte di distrazione (Reed et al., 2009).

Gli stakeholder si possono auto-classificare in categorie da loro create attraverso questionari semi-strutturati o con altre tecniche, come ad esempio quella della *card-sorting* (carta di ordinamento/classificazione), in cui gli intervistati devono ordinare delle schede rappresentative degli stakeholder in gruppi secondo i propri criteri e la propria lettura della realtà, per dare una descrizione del contesto e dei rapporti tra gli attori secondo il loro stesso punto di vista (Hare & Pahl-Wostl, 2002).

Un altro metodo di ricostruzione bottom-up è la *Q-methodology*, utilizzata in studi politici, insieme all’analisi del discorso, per determinare percezioni condivise dagli individui attraverso lo studio dei discorsi e dell’individuazione dei problemi. L’analisi del discorso identifica i modi in cui le persone pensano e parlano di un problema e, in particolare, le percezioni condivise dagli individui. La metodologia Q viene utilizzata per verificare l’eventuale presenza di modelli condivisi tra gli individui, e quali siano le diversità dei vari discorsi (Barry & Proops, 1999). A differenza delle analisi standard di sondaggio, il carattere distintivo di base della metodologia Q è il suo focus nello stabilire come soggetti diversi percepiscano i problemi e le potenziali soluzioni, tentando di dedurre la varietà di discorsi che si sviluppano intorno ad un particolare tema, problema o argomento (Cuppen et al., 2010). È quindi particolarmente adatta a studiare quei fenomeni sociali che suscitano largamente dibattito, conflitto e contestazione, come appunto le problematiche ambientali (Ockwell, 2008, Cuppen et al., 2010).

Le fasi seguite di solito per l’implementazione della metodologia Q sono:

- **Identificare gli ambiti del “discorso”** che si vuole esplorare, e la popolazione di riferimento.
- **Effettuare interviste strutturate** con un campione della popolazione di riferimento. Da queste si ottiene una serie di dichiarazioni circa l’area di interesse, definite “Q tipo”. Tali dichiarazioni sono la base per la successiva analisi.
- **Selezionare una serie di dichiarazioni “Q tipo”**, alle quali i partecipanti sono chiamati a rispondere.
- **I partecipanti sono invitati a classificare le dichiarazioni su una scala**, quindi ad esempio “sono d’accordo con la maggior parte di esse” e “non sono d’accordo con la maggior parte di esse”. Questo insieme di istruzioni ordinati costituisce il “Q tipo” per quell’individuo.
- **Dal “Q tipo” di ogni individuo**, attraverso un’analisi statistica, vengono estratti alcuni “Q tipici”, catturando l’essenza comune dei diversi individui “Q tipo”.

- **Questi “Q tipici” devono essere interpretati verbalmente**, per rappresentare e spiegare i discorsi sociali scoperti dall’analisi statistica (Barry & Proops, 1999).

4.3.4 Analisi delle relazioni esistenti fra gli stakeholder

Una volta identificati e categorizzati gli stakeholder, la fase finale di una SA consiste nell’analizzare le relazioni esistenti tra loro con lo scopo di adattare una specifica policy di gestione funzionale per ogni singolo caso analizzato (Hauck et al., 2016). Ciò viene realizzato identificando conflitti o alleanze fra gli attori attraverso il metodo della “matrice *Actor-linkage*”, una matrice di collegamento tra attori nelle cui griglie vengono indicati i rapporti tra gli attori come conflittuali, complementari o di cooperazione in base alle analisi di interviste semi-strutturate (Reed et al., 2009). I vantaggi di questo metodo sono il suo basso costo e l’alta flessibilità, nonostante possa diventare difficoltoso l’utilizzo in presenza di elevati collegamenti tra gli stakeholder (Biggs & Matsuert, 1999).

Simile è l’approccio della Social Network Analysis (SNA), in cui le relazioni tra attori vengono espresse numericamente per identificare la struttura dei legami tra gli attori e la forza nei loro rapporti, in modo tale da semplificare la lettura del contesto e individuare gli stakeholder centrali e quelli marginali (Wasserman & Faust, 1994). La SNA può essere utilizzata nella GRN per identificare gli attori chiave, i rapporti e il loro grado di influenza con lo scopo di ottimizzare i modelli di gestione, per ridurre conflittualità e offrire *trade-off* soddisfacenti a tutti gli attori nell’arena (Prell et al., 2008). Tramite la SNA è possibile quantificare in modo efficace il livello di influenza fra stakeholder, tracciando un quadro complessivo utilizzabile per identificare la presenza di conflitti tra di essi per possibili interventi di pacificazione e costruzione di processi collaborativi (Reed et al., 2009), oppure per l’identificazione degli elementi influenti della rete o di quelli marginali in base alla centralità dei soggetti o alla quantità di legami (Prell, et al., 2008). I legami tra gli stakeholder agevolano lo scambio di informazioni e la possibilità di influenzarsi l’un l’altro; la struttura della rete degli attori non è mai fissa e statica nel tempo e una sua corretta lettura potrebbe agevolare sia la partecipazione degli attori nei processi decisionali sia l’implementazione di politiche condivise durature nel tempo (Crona & Bodin, 2006). Se, da un lato, la SNA risulta molto efficace, dall’altro può essere di gestione onerosa per la grande quantità di tempo e risorse specifiche necessari per la sua realizzazione (Reed et al., 2009).

Un metodo ulteriore per l’analisi delle relazioni degli stakeholder è quello del *Knowledge Mapping* (KM), che consiste nella mappatura della conoscenza presente in un sistema per definirne i flussi, gli scambi, la concentrazione, le mancanze e le tipologie di conoscenza distribuite fra gli stakeholder. Se la SNA indica “chi conosce chi”, la KM definisce “chi conosce cosa”; utilizzati in combinazione, i due metodi possono definire parte della complessità presente nei sistemi socio-ambientali e fornire informazioni utili al controllo e alla pianificazione (Reed et al., 2009). A tutt’oggi, però, tale metodo è stato poco applicato al contesto di GRN, fatta eccezione per lavori su reti agricole e trasferimento di tecnologie, come ad esempio quello della FAO, *Understanding farmers’ communication networks: an experience in the Philippines*⁶ (Fao, 1995).

5 STUDI DI CASO SULL’APPLICAZIONE DELLA STAKEHOLDER ANALYSIS

Nonostante la SA sia un metodo ormai consolidato per la gestione di processi multi-stakeholder con la presenza di numerosi modelli teorici, sono ancora relativamente pochi gli studi empirici che offrono esempi di applicazioni pratiche per l’analisi di sistemi socio-ambientali

Nonostante gli obiettivi degli studi principali siano comuni nelle analisi sia teoriche sia empiriche relative alla SA per la GRN, i metodi di indagine utilizzati sono variegati e spesso adattati alla specifica complessità del contesto di riferimento.

⁶In questo studio, l’approccio della mappatura della conoscenza ha permesso ai ricercatori, agli operatori agricoli e alle comunità rurali di identificare le reti di scambio delle informazioni. Questo ha fatto sì che gli attori comunali, gli agricoltori e gli operatori sul campo costruissero insieme un processo di apprendimento e di pianificazione condivisa, più vicina alle loro esigenze di sviluppo locale (Fao, 1995).

Uno di questi studi, *Assessing the utility of stakeholder analysis to Protected Areas management: The case of Corbett National Park, India* (Rastogi et al., 2010), mette alla prova la potenziale utilità della SA nella gestione delle aree protette, utilizzando come studio di caso il Corbett National Park (India). In questo contesto, la SA è stata utilizzata per identificare e valutare il potere, l'importanza e le relazioni dei vari gruppi di stakeholder. Come affermano gli autori, il lavoro di ricerca è stato intrapreso per assistere i responsabili del Corbett National Park nel formulare e attuare una strategia di gestione futura (Rastogi et al., 2010). Infatti, la SA può aiutare a trovare la compatibilità tra gli obiettivi politici e le aspirazioni dei portatori di interesse, in modo da bilanciare interessi contrastanti quali conservazione, sviluppo, equità e processi di pace (Chevalier, 2001).

La metodologia utilizzata dagli autori nello studio di caso del Corbett National Park è stata strutturata sulla base di vari metodi di indagine in relazione alle varie fasi della SA. Inizialmente, i ricercatori hanno svolto un'indagine conoscitiva sul contesto generale e sui gruppi di stakeholder dell'area, attraverso la raccolta di informazioni e prove documentali. Una prima identificazione degli stakeholder è stata realizzata sulla base dei documenti e delle testimonianze dirette relativi all'area protetta. Questa prima fase è stata conclusa con le interviste semi-strutturate e il metodo del campionamento a valanga (*snowball sampling*). In questo modo, sono stati gli stessi soggetti intervistati a individuare i gruppi di stakeholder mancanti. Oltre alle interviste, i ricercatori hanno anche organizzato degli incontri pubblici nei quali erano coinvolti i vari gruppi di stakeholder – in sostanza, dei veri e propri *focus group* con un numero consistente di partecipanti. È stato così possibile osservare i partecipanti e documentare la routine delle relazioni tra gli stakeholder. L'applicazione di queste tecniche di ricerca ha permesso ai ricercatori di raccogliere tutte le informazioni necessarie per strutturare la seconda fase dello studio, ovvero la parte della categorizzazione degli stakeholder, sulla base del lavoro di Schmeer, *Stakeholder Analysis Guidelines* (Schmeer, 2000). Le linee guida di Schmeer sono molto utili per descrivere, analizzare e valutare le caratteristiche degli stakeholder. Secondo l'autore, vi sono dei criteri di analisi fondamentali per comprendere e descrivere l'impatto che uno stakeholder ha su una politica. Tali criteri possono essere riassunti nel modo seguente:

- **La conoscenza della politica** (o fenomeno di studio sottostante) da parte degli stakeholder. Il livello di conoscenza aiuta a identificare le parti interessate che si oppongono alla politica a causa di incomprensioni o mancanza di comunicazione (classificazione degli stakeholder secondo tre categorie di conoscenza: alta, moderata e bassa).
- **Il posizionamento degli stakeholder**, ossia il livello di supporto per la politica. Suddivisione dei portatori di interesse in tre classi: supporto (alto/moderato), neutro, opposizione (bassa/moderata).
- **Gli interessi degli stakeholder**, cioè i vantaggi e gli svantaggi offerti dalla politica, per come viene percepita dai portatori di interesse.
- **Alleanze/interazioni** con le altre parti interessate.
- **Le risorse** che lo stakeholder può mobilitare per opporsi o per sostenere la politica, con lo scopo di determinare il potere dei portatori di interesse.
- **Il livello di leadership**, per identificare le parti interessate influenti (Schmeer, 2000).

Nel caso di studio del Corbett National Park, tali criteri sono stati applicati alla politica adottata dall'Area Protetta attraverso un approccio top-down, senza includere la partecipazione degli stakeholder alla mappatura. Un processo di analisi così strutturato dà, nella maggior parte dei casi, risultati molto accurati e interessanti, però per la sua attuazione sono necessarie tante informazioni sul contesto e soprattutto sui gruppi degli stakeholder, in quanto l'applicazione delle linee guida di Schmeer (2000) richiede parecchio tempo e risorse.

Un altro studio, molto interessante per l'ambito in cui si è svolto e per i metodi di SA impiegati, è quello sulla zona umida di La Brava in Argentina di (Romanelli et al., 2011), in quanto fornisce un quadro di analisi degli stakeholder in un contesto di gestione di *common-pool resources* (CPR). Gli autori utilizzano la SA per classificare i portatori di interesse in base al livello di influenza sul

sistema e al potere sulla conservazione delle risorse naturali attraverso un'interessante costruzione metodologica.

Come nel caso del Corbett National Park, anche in questo studio la parte preliminare della ricerca è basata sull'analisi del contesto e sulla raccolta delle informazioni e dei documenti necessari all'individuazione dei portatori di interesse. Come in precedenza, i potenziali stakeholder sono stati individuati principalmente attraverso incontri pubblici (workshop), interviste semi-strutturate e campionamento a valanga. A differenza dello studio di caso precedente, però, la seconda fase dell'analisi, ovvero la classificazione degli stakeholder, non è stata condotta attraverso le linee guida di Schemeer (2000), bensì tramite la classica matrice "interesse-influenza". Questo metodo di categorizzazione è sicuramente uno dei più usati in letteratura per la sua facilità di applicazione, poiché si tratta solitamente di un metodo "top-down", nel quale sono i ricercatori a valutare gli interessi e l'influenza degli stakeholder sulla base delle informazioni raccolte. In questo caso, però, Romanelli et al. (2011) hanno chiesto direttamente agli stakeholder intervistati di valutare i propri interessi e la propria influenza. Hanno così evitato di effettuare errori di valutazione derivati da loro eventuali pregiudizi. Infine, per la terza fase della SA, quella relativa all'indagine delle interrelazioni tra gli stakeholder, gli autori hanno utilizzato la matrice "actor-linkage" per analizzare i conflitti tra gli stakeholder.

L'approccio partecipativo sopra descritto, secondo il quale i portatori di interesse si auto-valutano per la loro classificazione, è stato impiegato anche in un altro studio di caso particolarmente interessante. Si tratta della ricerca sulla gestione delle zone costiere norvegesi, condotta da Buanes, et al., 2004, in cui l'autovalutazione degli stakeholder è avvenuta tramite questionari strutturati somministrati a impiegati statali di alcune municipalità campione. Per la loro classificazione è stata applicato un altro metodo di SA, quello della *salience* degli stakeholder di Mitchell, et al. (1997), chiedendo agli intervistati di valutare su una scala da 1 a 5 il potere, la legittimità e l'urgenza di ogni stakeholder pre-identificato dagli autori. Non viene data la possibilità agli intervistati di indicare stakeholder, ma solo di classificarli; tuttavia, si propone loro un elemento interessante, ossia si richiede di esprimere la loro personale aspettativa rispetto all'importanza che ogni singolo stakeholder assumerà nei quattro anni successivi (Buanes et al., 2004).

Saint Ville et al. (2017) utilizzano anch'essi il metodo della *salience* di Mitchell et al. (1997) per la classificazione degli stakeholder per l'analisi dell'implementazione di una policy per la sicurezza alimentare, impiegando un approccio bottom-up riferendosi alle linee guida di Brugha & Varvasovszky (2000) e Reed et al. (2009). Anche loro usano una serie iniziale di interviste a *key informants* del settore per identificare preliminarmente gli attori principali, chiedendo a loro di auto definire la percezione dell'influenza di ognuno nella policy, e successivamente allargano ad altri attori tramite lo *snowball sampling*. In base ai risultati delle interviste e allo studio di altra documentazione, gli autori modellizzano la distribuzione degli stakeholder secondo gli attributi di potere, legittimità e urgenza, integrandola successivamente con una SNA per rappresentare graficamente le relazioni tra essi (Saint Ville et al., 2017) – incrociando inevitabilmente l'approccio partecipativo con quello top-down.

Reed et al. (2009) hanno sviluppato un modello di SA per il *Rural Economy and Land Use Programme* del Regno Unito, concentrandosi sulla costruzione di una matrice interesse-influenza senza il coinvolgimento attivo degli attori mappati. Anch'essi hanno utilizzato inizialmente le tecniche di analisi di contesto, ricerca tramite letteratura e documentazione, uso di *focus group* e interviste; tuttavia, sottolineano la difficoltà incontrata nell'utilizzo delle definizioni di interesse e influenza date nella letteratura, modificandone la definizione stessa con l'uso di specifici attributi (Reed et al., 2009).

Due studi di caso italiani hanno riguardato invece la *governance* di Aree Marine Protette in Sicilia e Sardegna, D'Anna et al. (2016) e Pieraccini et al. (2016), concentrandosi sull'analisi dei conflitti presenti fra gli attori coinvolti nella gestione e su una loro mappatura, senza seguire però una metodologia specifica di SA. Gli autori hanno ricostruito il contesto tramite analisi della letteratura esistente e delle principali leggi e regolamentazioni legate all'area di studio e tramite interviste a *key informants*, focalizzandosi sulla parte normativa e di *governance* (D'Anna et al.,

2016; Pieraccini et al., 2016). Un ulteriore studio realizzato nell'Area Marina Protetta di Portofino, invece, ha utilizzato la SNA per l'identificazione dei rapporti e delle conflittualità presenti con una SA propedeutica allo studio della rete di attori (Markantonatou et al., 2016).

6 DISCUSSIONE E CONCLUSIONE

È evidente che, negli ultimi anni, l'interesse rispetto allo studio di modelli multi-stakeholder e di tecniche per la loro analisi è aumentato. Tra queste, la SA sembra avere proposto una piattaforma metodologica altamente adattabile e flessibile, a cui collegare altri strumenti in base al livello di profondità di studio e di complessità del fenomeno analizzato.

Tuttavia, non sono stati definiti modelli di utilizzo standard e universali specifici per lo studio della gestione di sistemi socio-ecologici. Gli studi presenti in letteratura hanno proposto esperienze strutturate ad-hoc replicabili solo in termini generali di approccio. Se, da un lato, ciò garantisce notevole flessibilità degli strumenti, dall'altro non consente una comparabilità tra i vari studi e tra i vari contesti esaminati. Nonostante la SA non offra un modello unico e universale, le sue enormi potenzialità non sono da sottovalutare; infatti, proponendo varie metodologie semplici ed adattabili, può fornire un modello di riferimento importante per lo studio della complessità di specifici sistemi socio-ecologici e presentare basi fondamentali per la lettura della loro alta complessità.

I principali metodi di classificazione con SA utilizzati in letteratura su casi socio-ambientali sono stati il metodo della *salience* di Mitchell et al. (1997) e quello della matrice "interesse-influenza", principalmente usando un approccio (top-down); solo nel caso della zona umida La Brava in Argentina, di Romanelli et al. (2011), è stato impiegato un approccio di tipo bottom-up, mentre in tutti i casi sono stati usati metodi ibridi o totalmente top-down.

Tutti gli studi condividono le tecniche e le metodologie per l'individuazione iniziale degli stakeholder, mentre variano sensibilmente nell'approccio e nel metodo nelle fasi successive di classificazione. Ciò può dipendere da esigenze di budget, tempo e difficoltà di analisi, con la necessità quindi di bilanciare il coinvolgimento diretto degli stakeholder per ridurre i *bias* dovuti a interpretazioni e analisi della realtà da parte del ricercatore. Infatti, se il coinvolgimento degli attori, da un lato, può dare una lettura del contesto secondo il loro punto di vista, agevolando anche la reciproca collaborazione, dall'altro può aumentare le difficoltà in termini di tempo e di analisi della realtà; quindi, le scelte relative al metodo di studio dovranno essere fatte anche in base a un equo bilanciamento tra le risorse e gli obiettivi preposti allo studio.

Tra i casi analizzati, sembra essere comune il riadattamento delle metodologie di analisi e di classificazione al contesto di analisi, seguendo degli schemi liberi per adeguare la disponibilità di dati alle metodologie di *salience* e "interessi-influenza". Le proposte metodologiche di Mitchell et al. (1997), Schmeer (2000), Brugha & Varvasovszky (2000), Prell et al. (2009) e Reed et al. (2009) non offrono schemi fissi da utilizzare, ma linee guida da adattare ad ogni singolo caso, comportando difficoltà nell'applicazione pratica di quali definizioni usare e quali variabili considerare per identificare interessi, relazioni, posizionamento, informazioni e potere per una chiara lettura del contesto di studio. Considerando la grande diversità di ogni singola situazione relativa alla GRN in presenza di processi multi-stakeholder e l'elevato livello di complessità peculiare ad ogni sistema socio-ambientale, probabilmente è eccessivamente pretenzioso credere che possa essere identificato uno schema univoco di azione. È quindi necessario un ampliamento di studi di ordine metodologico legato a processi multi-stakeholder declinati a tematiche socio-ambientali, così come l'incremento di ricerche empiriche per il confronto e il miglioramento delle tecniche utilizzabili.

La letteratura attuale non approfondisce neanche le misurazioni del successo sia dei processi decisionali implementati nelle fasi successive a quelle di analisi e studio della SA, sia di quelli successivi all'implementazione della policy, con misurazioni del grado di inclusione, di partecipazione ed *empowerment* degli stakeholder e della riduzione, o aumento, dei conflitti fra loro.

Al momento, gli studi empirici proposti sono tutti di tipo statico e puntuale, senza riferimenti dei cambiamenti avvenuti nel tempo nel sistema socio-ecologico considerato. La dinamicità e lo

studio di come un sistema socio-ecologico si modifichi rispetto all'implementazione di una politica di gestione sono fondamentali per valutare gli esiti della stessa e tracciarne i fattori di successo e insuccesso, proporre modelli replicabili e misurare il livello di sostenibilità della gestione.

Informazioni rispetto al successo, o all'insuccesso, delle policy di GRN richiedono monitoraggio e studi di medio-lungo periodo, sia per valutare l'asestamento del rapporto tra gli attori prima e dopo l'implementazione, sia per misurare il rapporto tra gli stakeholder e l'ecosistema di riferimento. L'elevata necessità di tempo per studi del genere complica fortemente la disponibilità di informazioni utili ai *policy makers* per percorrere sentieri di gestione delle risorse realmente sostenibili. Il contributo della ricerca, in questo caso, dovrebbe essere continuativo e partecipativo, in modo tale da ottenere risultati misurabili nel tempo e di ottimizzare gli sforzi grazie alla co-partecipazione degli stessi attori dei processi di gestione alle attività di studio.

7 BIBLIOGRAFIA

- Aaltonen, K. (2011). Project stakeholder analysis as an environmental interpretation process. *International Journal of Project Management*, 29(2), 165–183.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.02.001>
- Akamatsu, N., Nakajima, H., Ono, M., & Miura, Y. (1975). Increase in acetyl CoA synthetase activity after phenobarbital treatment. *Biochemical Pharmacology*, 24(18), 1725–1727.
- Barry, J., & Proops, J. (1999). Seeking sustainability discourses with Q methodology. *Ecological Economics*, 28(3), 337–345. [https://doi.org/10.1016/S0921-8009\(98\)00053-6](https://doi.org/10.1016/S0921-8009(98)00053-6)
- Biggs, S., & Matsuert, H. (1999). An actor-oriented approach for strengthening research and development capabilities in natural resource systems. *Public Administration and Development*, 19(3), 231–262. DOI: 10.1002/(SICI)1099-162X(199908)19:3<231::AID-PAD71>3.0.CO;2-E
- Boatright, J. R. (1994). Fiduciary Duties and the Shareholder-Management Relation: or, What's so Special About Shareholders? *Business Ethics Quarterly*, 4(04), 393–407.
<https://doi.org/10.2307/3857339>
- Bowie S. N. (1988). The moral obligations of multinational corporations. In Luper-Foy, S. (ed.), *Problems of International Justice* (pp. 97–113). Boulder (CO): Westview Press.
- Bravo, G. (2009). *Alle radici dello sviluppo insostenibile: un'analisi degli effetti ambientali di società, istituzioni ed economia*. Roma: Aracne.
- Brugha, R. (2000). Stakeholder analysis: a review. *Health Policy and Planning*, 15(3), 239–246.
<https://doi.org/10.1093/heapol/15.3.239>
- Buanes, A., Jentoft, S., Runar Karlsen, G., Maurstad, A., & Søreng, S. (2004). In whose interest? An exploratory analysis of stakeholders in Norwegian coastal zone planning. *Ocean & Coastal Management*, 47(5–6), 207–223. <https://doi.org/10.1016/j.ocecoaman.2004.04.006>
- Buchanan J. M. (1968). *The Demand and Supply of Public Goods*. Chicago: Liberty Fund Inc.
- Calton J. M., & Kurland N. B. (1996). A theory of stakeholder enabling: giving voice to an emerging postmodern praxis of organizational discourse. In Boje D. M., Gephart R. P. jr., Thatchenkery T. J. (eds), *Postmodern Management and Organizational Theory* (154–177). London (Uk): Sage Publications.
- Chevalier J. (2001). *Stakeholder Analysis and Natural Resource Management*. Ottawa (Ca): Carleton University.
- Clarke, T., & Clegg, S. (2000). *Changing paradigms: the transformation of management knowledge for the 21st century*. London: HarperCollins Business.
- Clarkson, M. B. E. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *The Academy of Management Review*, 20(1), 92.
<https://doi.org/10.2307/258888>
- Cork Declaration (2016). A Better Life in Rural Areas.
https://ec.europa.eu/agriculture/sites/agriculture/files/events/2016/rural-development/cork-declaration-2-0_en.pdf
- Corrao, S. (2005). *Il focus group*. Milano (It): Franco Angeli.
-

- Crona B., & Bodin O. (2006). What You Know is Who You Know? Communication patterns among resource users as a prerequisite for co-management. *Ecology and Society*, 11(2), 7. <https://doi.org/10.5751/ES-01793-110207>
- Cuppen, E., Breukers, S., Hisschemöller, M., & Bergsma, E. (2010). Q methodology to select participants for a stakeholder dialogue on energy options from biomass in the Netherlands. *Ecological Economics*, 69(3), 579–591. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2009.09.005>
- D'Anna, G., Fernández, T. V., Pipitone, C., Garofalo, G., & Badalamenti, F. (2016). Governance analysis in the Egadi Islands Marine Protected Area: A Mediterranean case study. *Marine Policy*, 71, 301–309. <https://doi.org/10.1016/j.marpol.2015.12.009>
- Donaldson T., & Preston L. (1995). The stakeholder theory of the modern corporation: concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65–91.
- Dryzek, J. S., & Berejikian, J. (1993). Reconstructive Democratic Theory. *American Political Science Review*, 87(01), 48–60. <https://doi.org/10.2307/2938955>
- Eden, C., & Ackermann, F. (1998). *Making strategy: the journey of strategic management*. London: SAGE.
- Etzioni A. (1988). *The moral dimension*. New York (NY): Basic Books.
- Fao (1995). *Understanding farmers' communication networks: an experience in the Philippines*. Roma (It), FAO - Natural Resources Management and Environment Department. <http://www.fao.org/docrep/v9406e/v9406e00.htm>
- Elliott, B. B., & Mortenson, L. E. (1975). Transport of Molybdate by *Clostridium pasteurianum*. *Journal of Bacteriology*, 124(3), 1295–1301.
- Foldvary, F. E. (1994). *Public goods and private communities: the market provision of social services*. Aldershot, Hants, England ; Brookfield, Vt: E. Elgar Pub.
- Forester, J. (1999). *The deliberative practitioner: encouraging participatory planning processes*. Cambridge, Mass: MIT Press.
- Fossati, A., & Levaggi, R. (A c. di). (2000). *I fallimenti di mercato*. Milano (It): F. Angeli.
- Freeman R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston (MA): Pitman Publishing Ltd.
- Freeman, R. E., & Reed, D. L. (1983). Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. *California Management Review*, 25(3), 88–106. <https://doi.org/10.2307/41165018>
- Freeman, R. E., Wicks, A. C., & Parmar, B. (2004). Stakeholder Theory and “The Corporate Objective Revisited”. *Organization Science*, 15(3), 364–369. <https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0066>
- Friedman A. L., & Miles S. (2004). Stakeholder theory and communication practice. *Journal of Communication Management*, 9, 89–97.
- Garrett, H. (1968). The Tragedy of the Commons. *Science*, 162(3859), 1243–1248. <https://doi.org/10.1126/science.162.3859.1243>
- Grimble, R., & Chan, M.-K. (1995). Stakeholder analysis for natural resource management in developing countries. *Natural Resources Forum*, 19(2), 113–124. <https://doi.org/10.1111/j.1477-8947.1995.tb00599.x>
- Grimble R., Chan M. K., Aglionby J., Quan J. (1995). Trees and Trade-offs: a Stakeholder Approach to Natural Resource Management. *Gatekeeper Series*, 52, 1–18. International Institute for Environment and Development.
- Grimble, R., & Wellard, K. (1997). Stakeholder methodologies in natural resource management: a review of principles, contexts, experiences and opportunities. *Agricultural Systems*, 55(2), 173–193. [https://doi.org/10.1016/S0308-521X\(97\)00006-1](https://doi.org/10.1016/S0308-521X(97)00006-1)
- Habermas, J. (1984). *The theory of communicative action*. Boston: Beacon Press.
- Hardin G. (1968). The Tragedy of the Commons. *Science*, 162(3859), 1243–1248.
- Hare M., & Pahl-Wostl C. (2002). Stakeholder categorization in participatory integrated assessment. *Integrated Assessment*, 3(1), 50–62.
- Harrison, J. S., & Freeman, R. E. (1999). Stakeholders, social responsibility, and performance: empirical evidence and theoretical perspectives. *Academy of Management Journal*, 42(5),

- 479–485. <https://doi.org/10.2307/256971>
- Hauck, J., Schmidt, J., & Werner, A. (2016). Using social network analysis to identify key stakeholders in agricultural biodiversity governance and related land-use decisions at regional and local level. *Ecology and Society*, 21(2). <https://doi.org/10.5751/ES-08596-210249>
- Hendry, J. (2001). Missing the Target: Normative Stakeholder Theory and the Corporate Governance Debate. *Business Ethics Quarterly*, 11(1), 159. <https://doi.org/10.2307/3857875>
- Hubacek, K., & Mauerhofer, V. (2008). Future generations: Economic, legal and institutional aspects. *Futures*, 40(5), 413–423. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2007.10.001>
- Jepsen A.L., & Eskerod P. (2009). Stakeholder analysis in projects: Challenges in using current guidelines in the real world. *International Journal of Project Management*, 27, 335–343.
- Jonker, J., & Foster, D. (2002). Stakeholder excellence? Framing the evolution and complexity of a stakeholder perspective of the firm. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 9(4), 187–195. <https://doi.org/10.1002/csr.23>
- Koopmans, M. E., Rogge, E., Mettepenningen, E., Knickel, K., & Šūmane, S. (2018). The role of multi-actor governance in aligning farm modernization and sustainable rural development. *Journal of Rural Studies*, 59, 252–262. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2017.03.012>
- Lindenberg M. M., & Crosby B. L. (1981). *Managing Development: the Political Dimension*. West Hartford (Co), Kumarian Press.
- Luyet, V., Schlaepfer, R., Parlange, M. B., & Buttler, A. (2012). A framework to implement Stakeholder participation in environmental projects. *Journal of Environmental Management*, 111, 213–219. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2012.06.026>
- MacArthur, J. (1997). Stakeholder analysis in project planning: origins, applications and refinements of the method. *Project Appraisal*, 12(4), 251–265. <https://doi.org/10.1080/02688867.1997.9727068>
- Markantonatou, V., Noguera-Méndez, P., Semitiel-García, M., Hogg, K., & Sano, M. (2016). Social networks and information flow: Building the ground for collaborative marine conservation planning in Portofino Marine Protected Area (MPA). *Ocean & Coastal Management*, 120, 29–38. <https://doi.org/10.1016/j.ocecoaman.2015.11.023>
- Mathews D. (1994). *Politics for People: Finding a Responsible Public Voice*. University Urbana (Il), University of Illinois Press.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853. <https://doi.org/10.2307/259247>
- Ockwell, D. G. (2008). ‘Opening up’ policy to reflexive appraisal: a role for Q Methodology? A case study of fire management in Cape York, Australia. *Policy Sciences*, 41(4), 263–292. <https://doi.org/10.1007/s11077-008-9066-y>
- ODA (1995). *Guidance Note on how to do Stakeholder Analysis of Aid Projects and Programmes*. Overseas Development Administration (United Kingdom), Social Development Department.
- OECD (2006). *The New Rural Paradigm. Policies and Governance, OECD Rural Policy Reviews*. Organisation for Economic Co-Operation and Development. <http://www.oecd.org/cfe/regional-policy/thenewruralparadigmpoliciesandgovernance.htm>
- Ostrom E. (1990). *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*. New York (NY): Cambridge University Press.
- Ostrom E., Gardner R., & Walker J. (1994). *Rules, Game and Common-Pool Resources*. Ann Arbor (Mi), The University of Michigan Press.
- Patton, M. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. Beverly Hills (CA): Sage Publications Inc.
- Pearce D., Markandya A., & Barbier E. B. (1989). *Blueprint for a Green Economy*. London (Uk): Earthscan Publications Ltd.
- Pearce F. (2010). *Il pianeta del Futuro. Dal Baby boom al crollo demografico*. Torino(It): Bruno Mondadori Editore.
- Perman R., Ma Y., mc Gilvray J., & Common M. (2003). *Natural resource and Environmental Economics*. Harlow (UK): Pearson Education Limited.

- Phillips R., Freeman R.E., & Wicks A.C. (2003). What Stakeholder Theory is not. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 479 - 502. <http://www.jstor.org/stable/3857968>
- Pieraccini, M., Coppa, S., & De Lucia, G. A. (2017). Beyond marine paper parks? Regulation theory to assess and address environmental non-compliance: Environmental Non-Compliance in MPAs. *Aquatic Conservation: Marine and Freshwater Ecosystems*, 27(1), 177–196. <https://doi.org/10.1002/aqc.2632>
- Pitrone, M. C. (2009). *Sondaggi e interviste: lo studio dell'opinione pubblica nella ricerca sociale*. Milano, Italy: FrancoAngeli.
- Pomeroy, R., & Douvere, F. (2008). The engagement of stakeholders in the marine spatial planning process. *Marine Policy*, 32(5), 816–822. <https://doi.org/10.1016/j.marpol.2008.03.017>
- Prell, C., Hubacek, K., & Reed, M. (2009). Stakeholder Analysis and Social Network Analysis in Natural Resource Management. *Society & Natural Resources*, 22(6), 501–518. <https://doi.org/10.1080/08941920802199202>
- Prell, C., Hubacek, K., Reed, M., Quinn, C., Jin, N., Holden, J., ... & Sendzimir, J. (2007). If you have a hammer everything looks like a nail: traditional versus participatory model building. *Interdisciplinary Science Reviews*, 32(3), 263–282. <https://doi.org/10.1179/030801807X211720>
- Ramírez R. (1999). Stakeholder analysis and conflict management. in Buckles D. (ed.), *Cultivating Peace: Conflict and Collaboration in Natural Resource*, Ottawa (Ca): International Development Research Centre.
- Rastogi, A., Badola, R., Hussain, S. A., & Hickey, G. M. (2010). Assessing the utility of stakeholder analysis to Protected Areas management: The case of Corbett National Park, India. *Biological Conservation*, 143(12), 2956–2964. <https://doi.org/10.1016/j.biocon.2010.04.039>
- Reed, M. S. (2008). Stakeholder participation for environmental management: A literature review. *Biological Conservation*, 141(10), 2417–2431. <https://doi.org/10.1016/j.biocon.2008.07.014>
- Reed, M. S., Graves, A., Dandy, N., Posthumus, H., Hubacek, K., Morris, J., ... & Stringer, L. C. (2009). Who's In and Why? a typology of stakeholder analysis methods for natural resource management. *Journal of Environmental Management*, 90(5), 1933–1949. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2009.01.001>
- Repullo, R., & Suzumura, K. (1985). Rational Choice, Collective Decisions, and Social Welfare. *Economica*, 52(206), 271. <https://doi.org/10.2307/2554433>
- Ricoveri G. (2010). *Beni comuni versus merci*. Milano (It): Jaca Book.
- Rist, S., Chidambaranathan, M., Escobar, C., Wiesmann, U., & Zimmermann, A. (2007). Moving from sustainable management to sustainable governance of natural resources: The role of social learning processes in rural India, Bolivia and Mali. *Journal of Rural Studies*, 23(1), 23–37. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2006.02.006>
- Röling N. G., & Jiggins J. (1997). The ecological knowledge system. In Röling N. G., Wagemakers M. A. (eds), *Social Learning for Sustainable Agriculture*, Cambridge (Uk): Cambridge University Press, 242–246.
- Röling, N. (1996). Towards an interactive agricultural science. *European Journal of Agricultural Education and Extension*, 2(4), 35–48. <https://doi.org/10.1080/13892249685300061>
- Romanelli, A., Massone, H. E., & Escalante, A. H. (2011). Stakeholder Analysis and Social-Biophysical Interdependencies for Common Pool Resource Management: La Brava Wetland (Argentina) as a Case Study. *Environmental Management*, 48(3), 462–474. <https://doi.org/10.1007/s00267-011-9698-0>
- Rowe G., & Frewer L. (2000). Public participation methods: a framework for evaluation in science. *Technology and Human Values*, 25(1), 3–29.
- Rowley T. J., & Moldoveanu M. (2003). When will stakeholders groups act? An interest and identity based model of stakeholder group mobilization. *Academy of Management Review*, 28(2), 204–219.
- Saint Ville, A. S., Hickey, G. M., & Phillip, L. E. (2017). How do stakeholder interactions

- influence national food security policy in the Caribbean? The case of Saint Lucia. *Food Policy*, 68, 53–64. <https://doi.org/10.1016/j.foodpol.2017.01.002>
- Samuelson P. A. (1954). The Pure Theory of Public Expenditure. *The Review of Economics and Statistics*, 36(4), 387–389. <http://www.jstor.org/stable/1925895>
- Savage G. T., Nix T. H., Whitehead C. J., & Blair J. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of Management Executive*, 5(2), 61–75. <http://www.jstor.org/stable/4165008>
- Schmeer K. (2000). *Stakeholder Analysis Guidelines, Policy toolkit for strengthening health sector reform*. Latin America and Caribbean Regional Health Sector Reform Initiative, World Health Organization.
- Starik M. (1995). Should trees have managerial standing? Toward stakeholder status for non-human nature. *Journal of Business Ethics*, 14(3), 207–217. <http://www.jstor.org/stable/25072639>
- Suchman M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571–610. <http://www.jstor.org/stable/258788>
- Schilling, M. A. (2000). Decades ahead of her time: advancing stakeholder theory through the ideas of Mary Parker Follett. *Journal of Management History (Archive)*, 6(5), 224–242. <https://doi.org/10.1108/13552520010348371>
- Thaler, T., & Levin-Keitel, M. (2016). Multi-level stakeholder engagement in flood risk management – A question of roles and power: Lessons from England. *Environmental Science & Policy*, 55, 292–301. <https://doi.org/10.1016/j.envsci.2015.04.007>
- Varvasovszky, Z., & Brugha, R. (2000). A stakeholder analysis. *Health Policy and Planning*, 15(3), 338–345.
- Voinov, A., & Bousquet, F. (2010). Modelling with stakeholders☆. *Environmental Modelling & Software*, 25(11), 1268–1281. <https://doi.org/10.1016/j.envsoft.2010.03.007>
- Wasserman, S., & Faust, K. (1994). *Social network analysis: methods and applications*. Cambridge ; New York: Cambridge University Press.
- Weber M. (1947). *The theory of social and economic organization*. New York (Ny): Free Press.
- Winpenny J. T. (1991). *Values for the environment: A Guide to Economic Appraisal*. London (Uk): HMSO.