



Life PRIMES Project

LIFE14 CCA/IT/001280

Preventing flooding Risks by Making resilient communitiES

ACTION C.3

Date	2017-03-13
Author	RTI EUROCUBE srlcr & Area Europa srl
Distribution	To the partnership
File Name	C.D.15 / Linee guida per analisi e mappatura stakeholder
Version	01/DA APPROVARE
Description	Tool for Stakeholder mapping and analysis

INDICE

1. COSTRUIRE COMUNITA' RESILIENTI ATTRAVERSO lo STAKEHOLDER ENGAGEMENT	3
2. LA STAKEHOLDER ANALYSIS. DALLA MAPPATURA AL REGISTRO DEGLI STAKEHOLDER PER LA COSTRUZIONE DEI CIVIC-ADAPTACTION PLANS (CAAPS).....	3
2.1 IL REGISTRO DEGLI STAKEHOLDER.....	7
3. LA STAKEHOLDER ANALYSIS. DALLA MATRICE POTERE/INFLUENZA al MODELLO DI RILEVANZA	8
3.1 LA MATRICE INFLUENZA – INTERESSE.....	8
3.2 Il MODELLO DI SALIENZA.....	10
ANNEX 1 – REGISTRO STAKEHOLDER	12
ANNEX 2 – TABELLA/MATRICE STAKEHOLDER.....	13
ANNEX 3 – MATRICE di SALIENZA	14

1. COSTRUIRE COMUNITA' RESILIENTI ATTRAVERSO lo STAKEHOLDER ENGAGEMENT

Costruire la partecipazione nell'ambito dei sistemi di allertamento è funzionale alla perfetta riuscita del sistema stesso. Se coinvolta adeguatamente, la comunità diventa un attore primario in grado di ampliare l'efficacia delle azioni di prevenzione e della gestione del rischio. La comunità è data da un sistema complesso di soggetti esportatori di interesse, ciascuno dei quali può e deve svolgere un ruolo importante all'interno del sistema di allerta.

Per tale motivo l'individuazione delle categorie di interesse e la loro analisi rispetto alla capacità di influenzare la riuscita del sistema è fondamentale per costruire e pianificare insieme, in un approccio dal basso il sistema di allerta e l'attuazione delle procedure ad esso collegate.

Gli stakeholder¹ sono potenzialmente tutti i portatori di interesse che hanno un ruolo più o meno attivo nella costruzione della resilienza del territorio e che entrano in gioco nel funzionamento del sistema di allertamento. Per questo è essenziale rilevare con precisione quali sono quelli che possono condizionare in modo significativo la corretta applicazione delle procedure e il funzionamento del sistema, sia nel breve che nel lungo periodo.

Una corretta gestione del processo di coinvolgimento degli stakeholder prevede un processo circolare, suddiviso in 4 fasi principali:

1. Analisi degli *stakeholder* (**Analysis**): individuare e censire tutti gli interessati al progetto, classificando il loro posizionamento nei confronti del progetto;
2. Pianificazione della gestione degli stakeholder (**Planning**): Sviluppare e documentare efficaci strategie di gestione degli *stakeholder*, basate sull'analisi delle loro esigenze e del loro impatto potenziale sul progetto;
3. Gestione del processo di coinvolgimento degli *stakeholder* (**Managing**): gestire le comunicazioni e lavorare con gli stakeholder per soddisfarne i requisiti, risolvere eventuali questioni e mantenere efficace il loro ingaggio nel progetto;
4. Monitoraggio dei risultati raggiunti (**Monitoring**): raccogliere e interpretare le informazioni sullo stato dell'ingaggio degli stakeholder, verificare la necessità e proporre appropriati aggiustamenti alle strategie di gestione.

Ciascuna delle 4 fasi richiede l'utilizzo di metodologie specifiche per essere affrontate efficacemente. Il coinvolgimento di un team multidisciplinare di progetto è una prerogativa essenziale per avviare il processo di "*engagement*", Ognuna delle quattro fasi produce uno specifico out-put. In questa guida saranno approfondite le metodologie relative alla FASE 1 : Stakeholder Analysis.

¹ Qualsiasi soggetto (persona, gruppo di persone, istituzione, associazione o impresa) i cui interessi, le cui opinioni, il cui contributo possono FAVORIRE o OSTACOLARE il raggiungimento degli obiettivi del processo. (Atteggiamenti positivi e negativi)

2. LA STAKEHOLDER ANALYSIS. DALLA MAPPATURA AL REGISTRO DEGLI STAKEHOLDER PER LA COSTRUZIONE DEI CIVIC-ADAPTATION PLANS (CAAPS).

La Stakeholder Analysis (Analisi degli Stakeholder) è definita *“come una serie di attività volte ad individuare gli insiemi-gruppi di portatori di interesse più rilevanti per una organizzazione in un determinato momento e rispetto ad uno o più temi di interesse specifico.”* Nella pratica si tratta di un percorso di analisi multi-criteria e multi-fattoriale svolto in modo collaborativo con diverse tecniche di coinvolgimento, mediazione e facilitazione.

Organizzazioni differenti hanno la necessità di comunicare e confrontarsi a diversi livelli con differenti interlocutori interni ed esterni all'organizzazione stessa: un ente pubblico di piccole dimensioni, come ad esempio un piccolo Comune, avrà interesse a collaborare strategicamente con associazioni di volontariato del territorio locale, associazioni di piccole imprese per progetti di messa in sicurezza dei luoghi, le scuole del territorio per incrementare il grado di conoscenza degli studenti rispetto al tema delle alluvioni, o del cambiamento climatico, gli enti di ricerca per condividere dati e informazioni importanti e rilevanti, etc.

Lo strumento della Stakeholder Analysis, che si concretizza in termini di prodotto nella realizzazione della mappatura ragionata degli stakeholder, ha l'obiettivo di rilevare in modo strutturato ed efficace, quali sono gli interlocutori che una organizzazione deve considerare prioritariamente nelle sue attività coinvolgimento [engagement]. Ai fini del progetto PRIMES, questo lavoro di mappatura e di analisi servirà per identificare le categorie di interesse da coinvolgere nella definizione dei CAAPs – Civic AdaptAction Plans, ovvero i piani di adattamento civici previsti da progetto.

La Stakeholder Map costituisce il primo importante passo da compiere nel processo di analisi in quanto consente l'identificazione di tutti gli individui o organizzazioni che fanno parte della “comunità” e che potenzialmente possono essere interessati a partecipare alla implementazione e sviluppo del CAAP.

Due sono le principali finalità a cui questo strumento tende:

- **Organizzare in modo sistemico** i diversi attori chiave con cui si andrà a costruire la strategia di adattamento e a sviluppare il percorso di costruzione dei CAAPs
- **Individuare quale ruolo** può giocare ogni stakeholder all'interno del sistema di allertamento e nella attuazione dei CAAPs

All'identificazione degli stakeholder devono partecipare attivamente i membri del gruppo di progetto o altri esperti che hanno acquisito una certa esperienza e competenza, per esempio alcuni degli stakeholder già identificati. L'azione può essere svolta anche attraverso degli incontri volti a discutere il posizionamento, il ruolo e gli interessi degli stakeholder. La mappatura infatti consente di ragionare in termini di posizionamento degli stakeholder in particolare sul loro livello di **interesse, coinvolgimento e impatto**.

Gli stakeholder individuati possono essere singoli cittadini, comitati, organizzazioni, associazioni che sono:

- **Direttamente coinvolti** nelle attività decisionali che riguardano il progetto (per es.: ogni membro del team di progetto);
- **Interessati al risultato** finale del progetto (per es.: l'organizzazione o gli individui destinati all'utilizzo del risultato del progetto);
- **Impattati dalle attività** del progetto;
- **Impattati dalla trasformazione organizzativa** o comunque dalle variazioni di stato generate dall'esercizio del risultato finale del progetto.

Una buona analisi e mappatura degli stakeholder iniziali può di fatto consentire di:

- *PRODURRE, DIFFONDERE E SCAMBIARE* informazioni in modo più fluido e costruttivo al fine di “far sapere ciò che sta per succedere, come sarà possibile prendervi parte, quali sono le finalità e i risultati perseguibili con la partecipazione.
- *CREARE E RAFFORZARE LE RELAZIONI*, attraverso la costruzione dei nuovi legami fra tutti gli attori (interni ed esterni, pubblici e privati, istituzionali e non) che parteciperanno al processo;
- *CONTRIBUIRE ALL'ASCOLTO*, da parte dell'Amministrazione nei confronti dei cittadini e viceversa;
- *COINVOLGERE E MOTIVARE*, al fine di spronare alla partecipazione e alla negoziazione verso l'interesse generale;
- *LAVORARE PER LA COSTRUZIONE* di nuova identità pubblica (dell'Amministrazione ma anche della comunità), che va tradotta in un'immagine coerente;
- *EDUCARE AL TEMA DEL CAMBIAMENTO CLIMATICO* e alla necessità di sviluppare comportamenti di prevenzione e mitigazione dei rischio, al senso civico, in una parola stimolare la “responsabilità sociale” e la costruzione di un approccio “resiliente” e maggiormente consapevole. ²

Di seguito, a titolo di esempio, si riporta una prima generale ipotesi di mappatura degli stakeholder rispetto al progetto PRIMES:

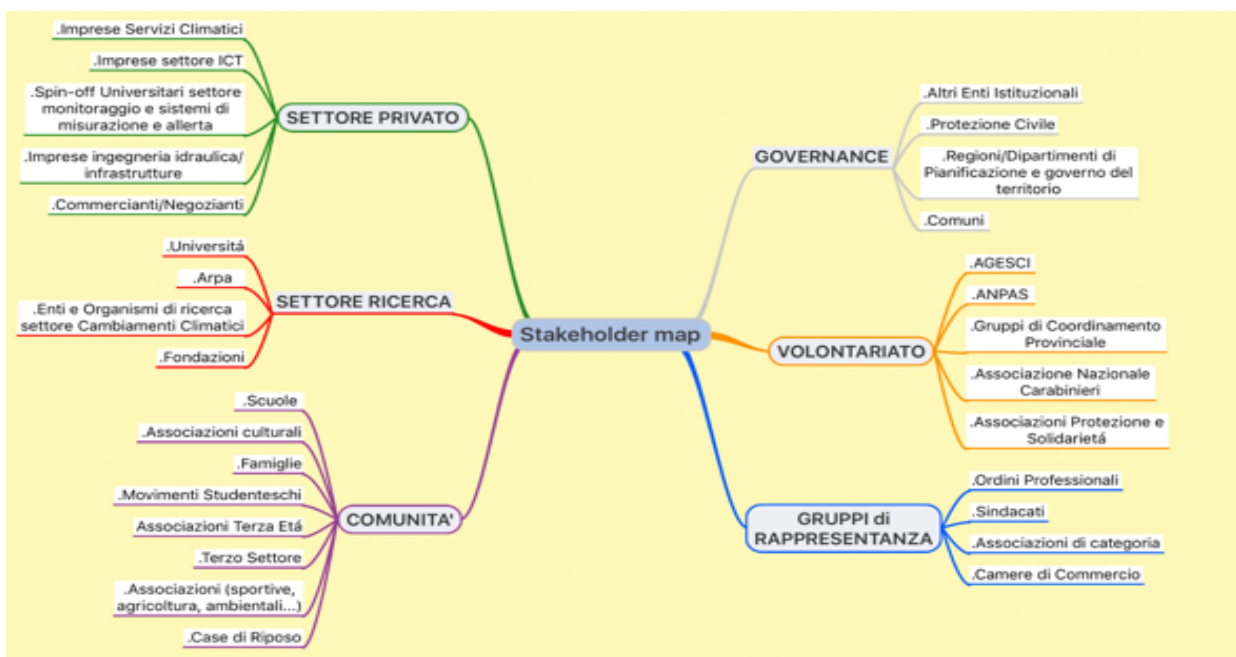


Figura 1 – Esempio Mappatura Stakeholder PRIMES

² Cfr. “Comunicare partecipazione . Uno studio per una strategia comunicativa integrata a supporto dei processi inclusivi “ Regione Emilia – Romagna

Una volta mappati e “categorizzati” gli stakeholder da coinvolgere si passa a classificarli in base a dei parametri che saranno poi quelli su cui basare l’analisi d’impatto.

Una prima generale classificazione degli stakeholder potrebbe essere quella di suddividere, per ogni categoria individuata i portatori di interesse in

- Stakeholder Diretti, ovvero quegli *stakeholder* che hanno leve decisionali per gestire il processo e che direttamente sono coinvolti nella pianificazione e gestione delle attività da implementare. In riferimento alla costruzione del CAAP, sono ad es. tutti gli *stakeholder* che attengono alla parte istituzionale (es. Prot. Civ. Arpae, Associazioni di Volontariato, Regioni, Comuni, etc.)
- Stakeholder Indiretti, sono invece quei soggetti o categorie di soggetti su cui ricadono principalmente gli affetti del processo. Sono principalmente i destinatari dell’azione progettuale, subiscono le scelte decisionali, ma hanno a loro volta forte potere capacità di influenzare il risultato del progetto. In riferimento alla costruzione del CAAP, sono ad esempio tutti gli stakeholder che attengono alla comunità di cittadini e/o utenti di un territorio (es. studenti, anziani, famiglie, imprese, Associazioni, Movimenti locali, Commercianti, etc.)

Considerando sempre lo sviluppo dei CAAPs, questa prima suddivisione può essere approfondita da una ulteriore distinzione in tre livelli principali:

1° LIVELLO – Ne fanno parte le categorie di attori che hanno un ruolo di primo attore nella definizione e nell’attuazione del processo di sviluppo del CAAP. Sono i soggetti che svilupperanno attivamente la strategia di adattamento e che proattivamente si impegneranno ad implementarne le azioni contribuendo fattivamente a migliorare le funzionalità del sistema di allerta in modo diretto, ovvero non mediato. Per esempio potrebbero essere considerati stakeholder di 1° livello gli studenti, il personale insegnante, le famiglie, gruppi organizzati/rappresentativi della società civile, gruppi di interesse, appartenenti al settore privato, etc. Ciò dipende anche da come sono state mappate e categorizzate gli stakeholder.

- **2° LIVELLO** – Sono gli stakeholder che gestiscono la corretta applicazione e funzionamento del processo partecipato. Rispetto allo sviluppo dei CAAPs, sono coloro che, istituzionalmente hanno la funzione di garantire il corretto funzionamento del sistema di allerta e rivestono un ruolo di responsabilità nella fase emergenziale. Rispetto alla definizione del CAAP, sono i soggetti che svilupperanno l’animazione territoriale e avranno l’onere di guidare il processo partecipato (es. Istituzioni, Pubblica Amministrazione, Sindaci, Partner di Progetto, etc.).
- **3° LIVELLO** – Questo livello è composto dai soggetti che interagiscono con il progetto/processo in modo indiretto. Non entrano direttamente nella attuazione del processo, ma potrebbero darne forte risonanza in termini di pubblicità e comunicazione come ad esempio i media, i giornalisti, opinion-leader, organizzazioni di rappresentanza e/o gruppi di interesse del territorio che potrebbero supportare il gruppo di gestione, nel processo di coinvolgimento e animazione, facilitandone, attraverso la comunicazione, l’attuazione e l’efficacia.

2.1 IL REGISTRO DEGLI STAKEHOLDER

Il registro degli stakeholder è un documento di gestione di un progetto che contiene le informazioni su tutti i soggetti coinvolti nel progetto stesso. Viene prodotto dal processo di identificazione degli stakeholder ed individua ed elenca le persone, i gruppi e le organizzazioni che sono impattati dal progetto e che a loro volta possono avere un impatto sul progetto.

In questo registro è possibile trovare tutti i dettagli sulle parti interessate, compresi i loro nomi, titoli, ruolo, interessi, potere, esigenze, aspettative e influenza nei confronti del progetto. E' molto importante predisporre il registro degli stakeholder se si vogliono massimizzare le probabilità di successo di un progetto e di minimizzare le turbative indotte da una scarsa attenzione per i ruoli chiave del progetto.

Una volta creato, il registro degli stakeholder servirà come base per elaborare una strategia di gestione degli stakeholder.

Il registro degli stakeholder deve contenere tre tipologie di informazioni:

- informazioni per l'identificazione;
- informazioni per la valutazione;
- informazioni per la classificazione.

In particolare il registro degli stakeholder conterrà le seguenti informazioni:

- il nome di ciascun stakeholder;
- il ruolo di ciascun stakeholder nel progetto e/o nell'organizzazione coinvolta nel progetto;
- le informazioni di contatto (es. telefono, email ecc.);
- i requisiti di gestione per ciascun stakeholder; le sue esigenze di comunicazione; la frequenza di comunicazione e le aspettative di ciascun stakeholder nei confronti del progetto, del project manager e del team di progetto;
- qual è il potere e la possibilità di influenzare il progetto da parte di ciascun stakeholder; la classificazione riguardante l'atteggiamento nei confronti del progetto (es. positivo, supportivo, resistente, indifferente o neutrale).

La preparazione del registro degli stakeholder dovrebbe iniziare sin dalle prime fasi dello start-up di un progetto. Come per gli altri registri, l'archivio storico degli stakeholder diventerà un patrimonio tangibile dell'organizzazione e una fonte essenziale di acquisizione di informazioni per i futuri progetti. Inoltre, durante l'avanzamento di un progetto, queste informazioni possono variare ed è quindi necessario mantenere il registro dei soggetti interessati aggiornato ogni volta che emergono nuove informazioni o nuovi stakeholder da censire. Una volta svolta l'analisi degli stakeholder e creato il registro degli stakeholder, è possibile definire una strategia di gestione di tutte le parti coinvolte.

In allegato si fornisce un *template* da poter utilizzare nella mappatura degli stakeholder relativi al progetto PRIMES (ANNEX 1).

3. LA STAKEHOLDER ANALYSIS. DALLA MATRICE INFLUENZA/INTERESSE al MODELLO DI RILEVANZA

Nella Stakeholder Analysis volta alla costruzione della “resilienza” di comunità, la domanda da porsi non è “chi rappresenta?”, ma “può contribuire?” .

In particolare l’analisi dovrà essere guidata dalle seguenti domande:

- Quale è il potere di ciascun stakeholder ?
- Quale è la capacità di influenzare il progetto ?
- Quale è il livello di interesse per il progetto ?
- Quanto desidera essere coinvolto nel progetto ?

Esistono diverse modalità e diversi modelli di classificazione che possono essere utilizzati per l’analisi degli stakeholder. Ne riportiamo due che riteniamo possano essere funzionali al progetto PRIMES:

- La matrice INFLUENZA/INTERESSE
- Il modello di SALIENZA

Naturalmente, può anche essere utilizzata una sola di queste rappresentazioni, ma sarebbe auspicabile predisporre entrambe per avere maggiori informazioni sulla classificazione della comunità che si intende coinvolgere e per impostare una strategia di gestione che sia modulare alle potenzialità espresse dal territorio e dalle categorie di interesse che sul territorio agiscono.

3.1 LA MATRICE INFLUENZA – INTERESSE

Prendere in considerazione le variabili interesse e potere/influenza:

- **Livello di influenza:**
 - Quanto l’attore può o potrebbe essere in grado di influenzare l’impostazione e il raggiungimento degli obiettivi di un progetto/processo?
 - Quale potere lo stakeholder ha su impostazione, esecuzione e risultati del progetto?
 - Le azioni che un attore può mettere in campo sono in grado di rafforzare o impedire il nostro processo?
 - Come posso includere sia coloro che hanno un’influenza informale sia coloro che hanno un formale potere decisionale?
- **Livello di interesse:**
 - quanto il progetto/processo può influire sugli obiettivi-attività dell’attore? (le potenziali azioni progettuali determineranno effetti positivi o negativi sull’attore?)

In base al valore assunto attribuito a interesse e influenza, si può utilizzare una matrice per collocarlo e per analizzare la rilevanza nel coinvolgimento. Ad esempio, la griglia **Influenza e Interesse** riportata sotto (Fig.2) implica le seguenti modalità di gestione degli stakeholder:

- Gli stakeholder con **elevata influenza ed elevato interesse** sono classificati come “**ESSENZIALI**”. Dovrebbero essere gestiti con la massima cura. E’ necessario coinvolgerli in quanto hanno forte capacità di intervento sulle decisioni;

- Gli stakeholder con **elevata influenza e basso interesse** sono classificati come **“APPETIBILI”**. Devono essere semplicemente soddisfatti nelle loro aspettative. E’ opportuno coinvolgerli perché elemento di pressione o opinion leader in grado di influenzare l’opinione pubblica;
- Gli stakeholder con **bassa influenza ed elevato interesse** sono classificabili come **“DEBOLI”**. Devono essere tenuti informati sull’andamento del progetto. E’ doveroso coinvolgerli perché soggetti che non hanno mezzi per poter esprimere con forza i propri interessi (coincidono spesso con i beneficiari del processo/progetto).
- Gli stakeholder con **bassa influenza e basso interesse** sono classificabili come **“MARGINALI”**. Devono essere semplicemente monitorati per vedere se il loro atteggiamento si modifica nel tempo.

Una volta predisposte le griglie in questione e completata l’analisi degli stakeholder è possibile definire una strategia di gestione con lo scopo di aumentare il consenso ed il sostegno e ridurre al minimo gli impatti negativi degli stakeholder.

		INFLUENZA	
		bassa	alta
INTERESSE	basso	Stakeholder marginale <u>Rilevanza=B</u>	Stakeholder appetibile: categorie che è opportuno coinvolgere <u>Rilevanza=M/A</u> (Istituzionale)
	alto	Stakeholder debole o operativo: categorie che è doveroso coinvolgere <u>Rilevanza=M/A</u>	Stakeholder essenziale o chiave: categorie che è necessario coinvolgere <u>Rilevanza=A</u>

Figura 2 - Matrice INFLUENZA/INTERESSE

Una strategia di gestione degli stakeholder attentamente pianificata ed eseguita è in grado di determinare il successo e l’efficacia di un progetto. In questo modo è possibile risparmiare in modo efficace il tempo spendendo meno per gli stakeholder a bassa priorità.

Si dovrebbe anche notare che questo grado di rilevanza non è statico, ma è dinamico e può cambiare nel tempo. Quindi, si dovrebbe tracciare e aggiornare regolarmente la matrice per riflettere gli eventuali cambiamenti che possono intervenire nella gestione e nel funzionamento del sistema di allerta. Un’analisi attenta ponderata consentirà non solo di cogliere al meglio le esigenze dei vari

stakeholder ma anche di migliorare la comunicazione sia in fase di progettazione del sistema sia in fase di allerta mantenendo regolarmente un contatto costante che consentirà all'intera comunità di comprendere i progressi e le esigenze del territorio.

È possibile elaborare questa analisi per ciascun stakeholder oppure per gruppi di stakeholder, spingendosi ad un livello di dettaglio molto elevato. Occorre però gestire con cura il documento che formalizza l'analisi degli stakeholder e la strategia di gestione perché potrebbe contenere alcune informazioni riservate che non possono essere condivise con tutti.

In allegato si fornisce un *template* da poter utilizzare nella mappatura degli stakeholder relativi al progetto PRIMES (ANNEX 2).

3.2 IL MODELLO DI SALIENZA

Il modello di salienza è invece più complesso e si basa sull'incrocio e analisi di tre variabili:

- **POTERE.** Si intende il potere che ciascun stakeholder è in grado di esercitare per quanto riguarda il progetto o il suo esito. Il potere è qualcosa che può influenzare qualcuno per fare il lavoro che non è possibile svolgere altrimenti. Il potere può essere esercitato in modo coercitivo, utilitario, incentivante.
- **LEGITTIMAZIONE.** Ci si riferisce al livello di coerenza ed appropriatezza delle richieste di ciascun stakeholder rispetto agli obiettivi del progetto.
- **URGENZA.** Si intende il livello di priorità delle esigenze, delle attese e dei requisiti riportati da ciascun stakeholder.

Il potere è la dimensione formale dell'autorità, la legittimità ne è la dimensione sociale.

Quando si combinano questi parametri, si ottiene una lista delle parti interessate in ordine di priorità:

- **CORE.** Gli stakeholder che rientrano in questa categoria hanno elevato potere, elevata legittimazione ed elevata urgenza e richiedono quindi elevata attenzione nella gestione dei rapporti organizzativi con ciascuno di essi.
- **DOMINANTI.** Si tratta di stakeholder con elevato potere e legittimazione ma limitata urgenza. Occorre gestirli con attenzione ma ad un livello di priorità più basso rispetto al gruppo Core del modello di salienza.
- **DANGEROUS.** Si tratta di stakeholder con elevato potere ed urgenza ma bassa legittimazione e ciò li rende particolarmente pericolosi perché possono comunque produrre conflitti interni pur in assenza di un ruolo riconosciuto ai fini del progetto. Occorre quindi gestirli con estrema cautela.
- **DEPENDENT.** Sono stakeholder con elevata legittimazione ed urgenza ma basso potere per cui le loro decisioni (importanti ai fini del progetto) dipendono da altri. Vanno gestiti ad un basso livello di priorità, mentre occorre gestire con attenzione i loro superiori o referenti organizzativi.
- **LATENT.** Questo gruppo è composto da stakeholder con elevato potere ma bassa legittimazione ed urgenza. Vanno gestiti con prudenza ma solo se intervengono in modo problematico per il progetto.
- **DISCRETIONARY.** Hanno elevata legittimazione, ma basso potere ed urgenza. Poiché hanno elevata legittimazione può essere utile consultarli ove sia utile ai fini del buon esito del progetto ma la decisione è lasciata alla discrezionalità del responsabile di progetto.

- **DEMANDING.** Si tratta di stakeholder con elevata urgenza ma bassa legittimazione e potere. Spesso sono in grado di influenzare altri stakeholder per cui può essere utile raccogliere le loro richieste ma attribuire loro una priorità più bassa rispetto alle altre.
- **NON STAKEHOLDER.** Si tratta di persone che non hanno le caratteristiche per influenzare l'esito del progetto. Pertanto non è opportuno investire tempo nelle loro istanze.

Il modello può essere rappresentato distribuendo i vari stakeholder in tre cerchi parzialmente sovrapposti. Le intersezioni dei tre cerchi identificano gli stakeholder che sono caratterizzati da più attributi.

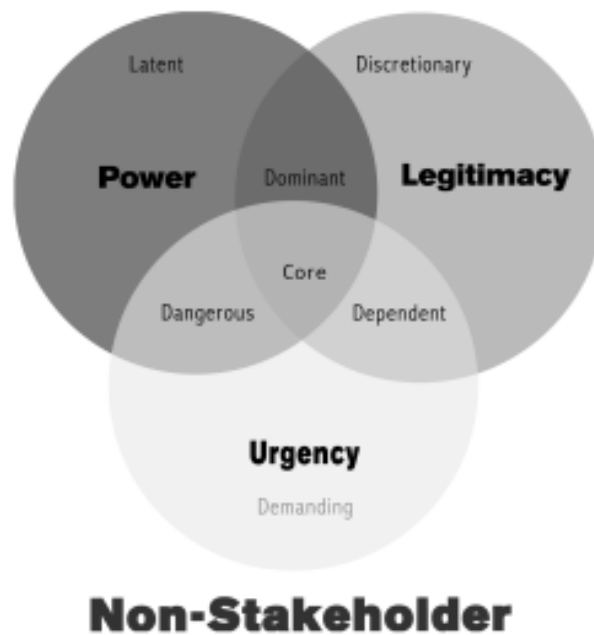


Figura 3 – Rappresentazione del Modello della Saliienza

Riassumendo:

- Il massimo livello di priorità deve essere attribuito agli stakeholder che rientrano nella categoria **CORE** del modello di salienza perché presentano tutti e tre gli attributi di potere, legittimazione e urgenza.
- Un livello di priorità intermedio deve essere attribuito agli stakeholder che appartengono alle categorie **DOMINANT**, **DANGEROUS**, **DEPENDENT** perché presentano un mix di due attributi.
- Un basso livello di priorità deve essere attribuito agli stakeholder delle categorie **DISCRETIONARY**, **DEMANDING**, **LATENT** perché presentano un solo attributo.

Anche se il modello di salienza può richiedere più tempo rispetto ad altri, fornisce una modalità di analisi degli stakeholder migliore rispetto agli altri in quanto più approfondita.

In allegato si fornisce un *template* da poter utilizzare nella mappatura degli stakeholder relativi al progetto PRIMES (ANNEX 3).

ANNEX 3 – MATRICE di SALIENZA

STAKEHOLDER	POTERE Quanto lo stakeholder può influenzare l'esito del processo?	LEGITTIMAZIONE Che livello di legittimazione hanno le proposte/ricieste dello stakeholder rispetto alle finalità del processo?	URGENZA Che livello di urgenza di intervento sottende alla categoria di stakeholder considerata	SALIENZA Segnalare, in base alla combina
Indicare la categoria di Interesse	A=Alto B=Basso Darne accurata descrizione	A=Alto B=Basso Darne accurata descrizione	A=Alto B=Basso Darne accurata descrizione	<ul style="list-style-type: none"> - Core - Dominanti. - Dangerous. - Dependent. - Latent - Discretionary - Demanding. - Non stakeholder