



*DAI UN SENSO AL PROFITTO 2016*



ISTITUTO NAZIONALE DI URBANISTICA  
STAKEHOLDER ANALYSIS

MARZIA GRAVINA, LORENZO LUGLI, ANNA CLARA RICCO  
UNIVERSITÀ COMMERCIALE LUIGI BOCCONI



## Sommario

<b>PRIMA PARTE - INTRODUZIONE</b>	<b>1</b>
IL PROGETTO	1
DESCRIZIONE DELL'ORGANIZZAZIONE	1
OBIETTIVI DEL LAVORO	2
<b>SECONDA PARTE - METODOLOGIA</b>	<b>4</b>
COS'È UNO STAKEHOLDER?	4
IL MODELLO UTILIZZATO	4
STAKEHOLDER LATENTI	6
STAKEHOLDER IN ATTESA	6
STAKEHOLDER DEFINITIVI	7
OBIETTIVI DEL MODELLO	7
IL QUESTIONARIO DI VALUTAZIONE - OBIETTIVI	7
<b>TERZA PARTE – ANALISI DEI RISULTATI</b>	<b>9</b>
GLI STAKEHOLDER POTENZIALI	9
GLI STAKEHOLDER ATTUALI – IL QUESTIONARIO DI VALUTAZIONE	16
<b>QUARTA PARTE - SUGGERIMENTI E CONCLUSIONI</b>	<b>20</b>
SUGGERIMENTI	20
CONCLUSIONI	22
<b>BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA</b>	<b>23</b>

## PRIMA PARTE - INTRODUZIONE

### Il progetto

Questo Report nasce all'interno del progetto *Dai un senso al profitto* promosso dal Centro di ricerca CERGAS dell'Università Commerciale Luigi Bocconi.

Il progetto prevede un'analisi relativa all'interesse e alle aspettative degli stakeholder attuali e, inoltre, vuole individuarne dei nuovi che possano essere interessati ad un'affiliazione con la sezione lombarda di INU.

Vengono dati dei suggerimenti volti a migliorare le attività di INU Lombardia, al fine di rafforzare il rapporto con gli interlocutori attuali e attrarre gli stakeholder potenziali. Tutto ciò è sempre rapportato alla capacità economica dell'Istituto.

### Descrizione dell'organizzazione

L'Istituto Nazionale di Urbanistica è stato fondato nel 1930 per promuovere gli studi edilizi e urbanistici e diffondere i principi della pianificazione, senza fini di lucro. L'INU è definito, dal DPR 21 novembre 1949 n. 1114, come Ente "di alta cultura e di coordinamento tecnico giuridicamente riconosciuto" (art. 1). Inoltre, è stato riconosciuto nel 1997 come Associazione di protezione ambientale dal Ministero dell'Ambiente.

Per Statuto e per esperienze, INU persegue con costanza nel tempo i propri scopi statutari, culturali e scientifici:

- Dispone degli strumenti utili per innalzare il dibattito nazionale sui temi tipici dei territori locali;
- Aumenta la produzione di progetti per la riqualificazione delle città;
- Incrementa la difesa del suolo e la valorizzazione dei paesaggi;
- Favorisce con continuità il rinnovamento della cultura e delle tecniche urbanistiche;
- Diffonde una cultura sociale sui temi della città, del territorio, dell'ambiente e dei beni culturali, attraverso l'organizzazione di iniziative ed eventi su temi specifici che possano incontrare le esigenze dell'Ente sui temi del governo del territorio;
- Effettua ricerche nei diversi campi di interesse dell'urbanistica.

L'INU non gode di finanziamenti diretti da parte dello Stato e degli altri Enti pubblici territoriali o altri organismi di diritto pubblico. Per questa ragione, la principale fonte di entrate è rappresentata dalle quote di iscrizione che membri effettivi, soci aderenti ed enti associati versano annualmente. Alle quote associative si somma l'attività che i soci prestano gratuitamente per il funzionamento dell'Istituto, per le attività sociali, per quelle editoriali, di ricerca e consulenza, nonché per l'organizzazione delle numerose manifestazioni (mostre, seminari, convegni) che l'INU promuove ogni anno a livello nazionale e regionale, in proprio o in collaborazione con altri Enti e Associazioni. Per questa riconosciuta e costante attività l'INU è stato inserito tra le istituzioni culturali che possono godere, su richiesta annuale e in presenza di disponibilità finanziarie, di un piccolo contributo ordinario del Ministero per i Beni e le Attività culturali.

Tra i servizi offerti, INU presenta una vasta attività di divulgazione scientifica e disciplinare attraverso le riviste *Urbanistica*, *Urbanistica Informazioni online*, una rivista digitale, riviste specialistiche e infine *Planum*, rivista europea in rete totalmente indirizzata ai pianificatori e alla comunità scientifica, accademica e tecnica interessata ai temi dello sviluppo urbano e alla tutela dell'ambiente.

### Obiettivi del lavoro

Obiettivo principale di questo progetto sarà l'identificazione dei portatori di interesse dell'Istituto. Saranno identificati sia gli stakeholder attuali e sia gli stakeholder che potenzialmente potrebbero essere interessati ad essere soci INU. Inoltre, sarà posta l'attenzione sul miglioramento della comunicazione, anche verso il grande pubblico. In particolare:

#### 1) Sostenitori potenziali:

- a) Individuare le categorie dei soggetti che potrebbero essere interessate, tramite lo studio della mappa degli stakeholder;

#### 2) Sostenitori attuali:

- a) Comprendere le motivazioni dell'adesione all'Istituto;
- b) Soddisfare le loro aspettative.

### 3) Marketing:

- a) Presentare idee con lo scopo di sensibilizzare alle tematiche di cui si occupa l'Istituto nei confronti dell'utenza attuale e potenziale;
- b) Presentazione di strumenti per la diffusione della conoscenza sulle proprie attività.

Gli obiettivi saranno raggiunti analizzando i dati storici forniti dall'Istituto. Sarà utilizzato il bilancio dell'ultimo anno, le informazioni anagrafiche dei soci, una lista contenente gli eventi, le relative descrizioni e le modalità di organizzazione di questi. Inoltre, verrà effettuato un sondaggio a soci e sostenitori, in maniera tale da individuare i fattori che ispirano l'adesione all'Ente.

In conclusione, il progetto si pone lo scopo di migliorare la competitività e l'incisività dell'Ente a livello regionale. Si vogliono creare i presupposti per stabilire delle relazioni durature e reciprocamente proficue per l'intera regione e tutti gli altri stakeholder, i quali possono giovare delle attività dell'Istituto.

In questo modo si renderà possibile ampliare la capacità di avere un impatto nella pianificazione dello sviluppo sostenibile del territorio e dell'ambiente.

## SECONDA PARTE - METODOLOGIA

### Cos'è uno stakeholder?

Il termine stakeholder indica ciascuno dei soggetti direttamente o indirettamente coinvolti in un progetto o nell'attività di un'azienda o, più in generale, di una qualsiasi organizzazione che interagisce con l'ambiente circostante.

### Il modello utilizzato

Un primo approccio verso il raggiungimento dei nostri obiettivi ci porta ad analizzare un modello di analisi degli stakeholder per noi adeguato alle problematiche da affrontare. La gestione degli stakeholder è stata considerata, nel corso del tempo, secondo diverse prospettive, ognuna delle quali coglie alcune sue importanti dimensioni.

La prospettiva da noi suggerita è quella di analizzare gli stakeholder o in termini di apprendimento ("a quali stakeholder un'impresa presta attenzione?") oppure in termini di valori ("a quali stakeholder un'impresa dà priorità?").

Fu Mitchell (1997) a contribuire alla realizzazione di una teoria sull'identificazione degli stakeholder analizzando il "Principio di chi o che cosa realmente conta" in una organizzazione e ponendosi due questioni:

- 1) chi (o che cosa) sono gli stakeholder dell'impresa;
- 2) a chi (o a che cosa) i manager realmente prestano attenzione.

Il modello si basa sul riconoscimento di tre attributi principali di uno stakeholder, i quali, nelle loro diverse combinazioni sono indicatori del grado d'attenzione che il management deve prestare ad un dato stakeholder.

Viene proposta una teoria capace di identificare classi di stakeholder attraverso il possesso di uno, due o tutti e tre dei seguenti attributi:

- POTERE dello stakeholder di influenzare l'impresa;
- LEGITTIMITÀ (morale) della relazione dello stakeholder con l'impresa;
- URGENZA della pretesa dello stakeholder sull'impresa.

Occorre quindi considerare sistematicamente la relazione stakeholder-manager in termini della presenza o meno di tutti o di alcuni degli attributi sopra menzionati.

Gli attributi sono indipendenti tra loro perché ognuno può esistere senza l'altro, ma se combinati creano diverse categorie di stakeholder con altrettanti diversi modelli di comportamento nei confronti dell'azienda.

Bisogna considerare che gli attributi degli stakeholder sono variabili e non fissi, quindi possono ridursi ed aumentare nel tempo in base a qualsiasi relazione tra stakeholder e manager; inoltre il grado degli attributi sono frutto di percezioni non obiettive e che l'esercizio degli attributi può essere consapevole, ma anche non volontario. È importante quindi analizzare come i tre attributi degli stakeholder si possano combinare tra loro in modo da creare vere e proprie classi di stakeholder, raggruppabili in tre categorie:

- 1) Stakeholder latenti.**
- 2) Stakeholder in attesa.**
- 3) Stakeholder definitivi.**

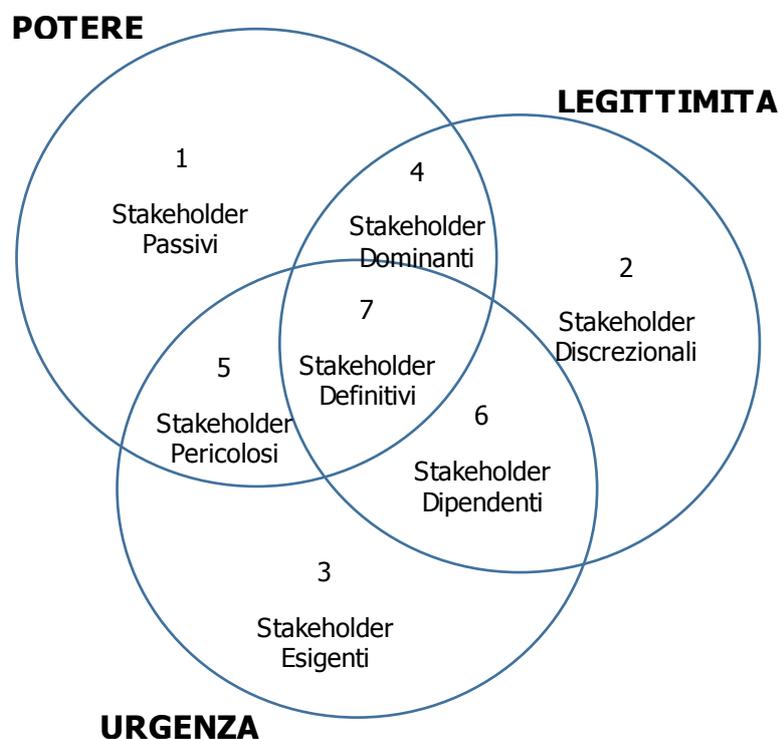


Figura 1 – Tipologie di stakeholder in base al possesso di uno, due e tre attributi

## Stakeholder latenti

“Latenti” sono gli stakeholder con una bassa salienza ed una latente relazione con i manager dell’impresa; quest’ultimi possiedono un solo attributo e sono distinguibili in tre classi:

- Stakeholder passivi: hanno il potere di imporre la propria volontà all’impresa, ma poiché non hanno una pretesa legittima e urgente, il loro potere rimane non utilizzato. Questi stakeholder potrebbero diventare importanti se decidessero di utilizzare il proprio potere.
- Stakeholder discrezionali: sono caratterizzati dal possesso del solo attributo della legittimità. Mancando gli attributi del potere e dell’urgenza, questa classe di stakeholder non può esercitare alcuna pressione sui manager affinché essi si preoccupino dei loro interessi.
- Stakeholder esigenti: sono caratterizzati dal possesso del solo attributo dell’urgenza, di conseguenza non rappresentano una vera “necessità” per l’organizzazione.

## Stakeholder in attesa

Parliamo di stakeholder con due attributi e sono considerati come “in attesa” poiché la combinazione di due attributi porta gli stakeholder ad assumere una posizione attiva, con un corrispondente aumento del livello di salienza e responsabilità dell’impresa nei confronti dei loro interessi.

- Stakeholder dominanti: sono caratterizzati dal possesso sia dell’attributo del potere sia dell’attributo della legittimità: è chiamata “dominante” in considerazione delle pretese legittime che gli stakeholder hanno nei confronti dell’impresa.
- Stakeholder dipendenti: sono caratterizzati dal possesso di pretese legittime e urgenti. Sono definibili in tal modo in quanto - mancando del potere necessario per soddisfare le loro pretese – gli stakeholder appartenenti a questa classe per spostarsi in una classe più saliente hanno bisogno di ricorrere al sostegno di altri stakeholder.

- Stakeholder pericolosi: sono caratterizzati dal possesso dell'attributo dell'urgenza e del potere e possono risultare letteralmente "pericolosi" nell'istaurare un adeguato rapporto con l'impresa e il manager, poiché potrebbero ricorrere all'impiego di mezzi coercitivi e violenti per rivendicare le proprie pretese (legittime o non legittime che siano).

### Stakeholder definitivi

Lo status di stakeholder definitivo si acquisisce con la presenza di tutti gli attributi. La situazione più ricorrente è quando uno stakeholder "dominante", dotato di potere e legittimità, può esibire anche una pretesa urgente nei confronti dell'impresa. In questo caso il manager deve dare la massima priorità alla pretesa di questo stakeholder.

### Obiettivi del modello

L'impiego del modello da noi proposto avrebbe come obiettivo quello di migliorare l'efficacia delle tecniche tradizionali rivolte alla identificazione dei ruoli di stakeholder, migliorare la valutazione del tipo e del livello del loro potere e l'analisi degli interessi. Comprendendo anche le due dimensioni essenziali della legittimità e dell'urgenza, il modello permette ai manager di disegnare una "mappa della legittimità" degli stakeholder e di conseguenza di aumentare la loro consapevolezza delle implicazioni morali delle loro azioni riguardo ad ognuno di essi. Precipato questo aspetto, viene anche chiarito che l'integrazione di questi aspetti delle teorie tradizionali porta ad una maggiore consapevolezza della capacità di soddisfare e proteggere gli interessi legittimi degli stakeholder e di conseguenza di tutelare l'organizzazione stessa.

### Il questionario di valutazione - obiettivi

Per quanto riguarda l'analisi della base sociale attuale, su cui attualmente INU ha a disposizione solamente alcune informazioni basilari, ci siamo posti l'obiettivo di sondarla a fondo per indagare:

- le motivazioni che generano i flussi di entrata e uscita dei soci, sia che si tratti di persone fisiche, aziende o enti;
- il livello di soddisfazione e le aspettative nei confronti di INU;
- raccogliere informazioni più specifiche riguardo le professioni e le aree di interesse dei soci;

A questo scopo, abbiamo ritenuto opportuno elaborare un sondaggio da somministrare via mail ai soci, i cui indirizzi sono a disposizione dell'Istituto. Il questionario è organizzato in diverse sezioni. La prima è dedicata all'analisi della tipologia di socio: socio da più o meno di tre anni, membro del consiglio direttivo, ente pubblico, socio che ha deciso di non rinnovare oppure non socio nel caso si tratti di una persona che ha solamente partecipato ad un evento organizzato da INU. La seconda sezione approfondisce il modo con cui il soggetto intervistato è venuto a conoscenza di INU e delle sue attività e indaga le aree di interesse del soggetto, allo scopo, successivamente, di ottenere indicazioni utili ad adattare l'attività di INU in funzione delle preferenze dei suoi soci. La sezione successiva analizza il tema della comunicazione tra INU ed i soci. Viene richiesto di esprimere una preferenza generale a proposito della ricezione di aggiornamenti periodici e di scegliere uno o più mezzi di comunicazione attraverso cui si preferirebbe ricevere dette comunicazioni. L'ultima sezione è riservata alle informazioni anagrafiche: genere, professione e classe d'età.

Lo scopo finale della raccolta di queste informazioni è quello di poter capire più a fondo i bisogni e le aspettative dei soci, in modo da permettere di raggiungere un maggior coinvolgimento della base sociale nell'organizzazione di eventi tematici.

## TERZA PARTE – ANALISI DEI RISULTATI

Attraverso l'applicazione del modello descritto nella sezione precedente, abbiamo elaborato uno schema comprendente i maggiori portatori di interesse di INU (sia potenziali che già esistenti).

### Gli stakeholder potenziali

L'analisi ci ha consentito di identificare gli stakeholder, divisi per categoria a seconda degli attributi - legittimità, potere, urgenza - posseduti e di mappare le loro preferenze e necessità, oltre che identificare possibili strumenti con cui aumentare il loro coinvolgimento nelle attività dell'ente con l'obiettivo, indiretto, di migliorarne l'attrattività nei confronti del pubblico.

Per ogni sottocategoria ci è sembrato opportuno analizzare degli esempi che possano fare "da modello" alla stessa e, inoltre, abbiamo anche descritto quelli che sono gli interessi, eventi o modalità di promozione che ci hanno ispirato e spinto a presentarli come tali. I risultati sono dettagliati in seguito.

Categorie di stakeholder	Sotto-categorie di stakeholder	Attributi		
		Legittimità	Potere	Urgenza
Stakeholder latenti	<b>Discrezionali</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fondazioni bancarie e non</li> <li>▪ Assicurazioni</li> <li>▪ Agenzie di tutela ambientale</li> </ul>	X		
	<b>Passivi</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Associazioni di categoria</li> <li>▪ Ordini professionali</li> </ul>		X	
	<b>Esigenti</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Studi professionali</li> </ul>			X
Stakeholder in attesa	<b>Dominanti</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comuni</li> <li>▪ Province</li> <li>▪ Città metropolitana</li> <li>▪ Regione</li> </ul>	X	X	
	<b>Dipendenti</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Camere di commercio</li> <li>▪ Università</li> <li>▪ Aziende</li> </ul>	X		X
	<b>Pericolosi</b>		X	X
Stakeholder definitivi	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Soci attuali</li> </ul>	X	X	X

Considerando la struttura di INU, riteniamo che la convergenza di interessi degli **stakeholder discrezionali** possa essere visto nelle seguenti organizzazioni:

1. Il Fondo Immobiliare di Lombardia: è una collaborazione tra Regione Lombardia, Società Polaris Investment SGR Spa, Fondazione Housing Sociale e Fondazione Cariplo nata per integrare le risorse pubbliche e private per fronteggiare il crescente disagio abitativo creando nuove opportunità nell'ambito territoriale della Lombardia e incrementare gli investimenti nel settore abitativo e dell'housing sociale. Abbiamo deciso di includerla, poiché uno dei temi di interesse di INU è l'housing sociale e tramite le sue conoscenze potrebbe contribuire significativamente al progetto. La Regione Lombardia, infatti, ha stanziato 18 milioni di euro per risolvere il problema dell'emergenza abitativa. Il piano prevede di realizzare 4500 alloggi e 1000 posti letto in residenze universitarie.
2. Fondazione Cariplo: concede contributi a fondo perduto alle organizzazioni del Terzo Settore per la realizzazione di progetti di utilità sociale. Opera in quattro aree: Ambiente, Arte e Cultura, Ricerca Scientifica, Servizi alla Persona e svolge tre azioni principali: sostiene le organizzazioni del territorio supportando attività innovative che rispondano a nuovi bisogni. Il soggetto ha obiettivi convergenti con INU, emergenti ad esempio nel progetto "Spazi Aperti" creato con l'obiettivo di raccogliere i progetti che hanno ottenuto un contributo attraverso i bandi "Qualificare gli spazi aperti in ambito urbano e periurbano" (edizioni 2010-2011) e "Salvaguardare gli spazi aperti in ambito urbano e periurbano – Interventi realizzativi" (edizioni 2012-2013). Inoltre, sono stati diffusi gli esiti del progetto "Effetti ambientali dei cambiamenti di uso e copertura del suolo in Lombardia e nelle province di Novara e Verbania", promosso da Fondazione Cariplo e condotto dal Dipartimento di Architettura e Pianificazione del Politecnico di Milano. Questo progetto sostiene la redazione di studi di fattibilità mirati a mantenere o restituire alle proprie funzioni (ambientali, agricole, sociali). A partire dal 2010, Fondazione Cariplo si è impegnata a supportare gli enti pubblici locali nel promuovere la salvaguardia degli spazi aperti e nel contrastare il consumo di suolo.

3. **Kilometro rosso:** L'obiettivo di questa struttura, parco scientifico tecnologico, è realizzare un legame tra scienza di base, ricerca industriale, sviluppo tecnologico ed innovazione, attivando il circolo virtuoso dello sviluppo dell'innovazione nel territorio attraverso la collaborazione di attori diversi. Il motivo principale della nostra scelta è che, nel mese di maggio, il parco ha ospitato un evento intitolato "Il Futuro dell'Edilizia", promosso da Action Group. L'obiettivo dell'evento era quello di illustrare come progettare e riqualificare un edificio-impianto in chiave sostenibile, argomento caro ad INU. Inoltre nel mese di luglio, il parco ha inaugurato lo spazio Coworking solidale "CROSS", promosso dall'Associazione "Bergamo Smart City and Community" di cui è membro e promotore. Uno spazio di lavoro condiviso che si inserisce all'interno della Rete P@asswork e che ha l'obiettivo di stimolare la crescita di progetti di innovazione nell'ambito della Smart City, accomunati dal carattere aperto e solidale.
4. **A2a:** È il secondo produttore nazionale di energia, con un mix produttivo orientato alle fonti rinnovabili da cui proviene il 36% dell'energia generata, è il secondo operatore nelle reti di distribuzione di elettricità ed è tra i primi nelle reti del gas e del ciclo idrico. Il Gruppo è leader italiano nei servizi ambientali e nel teleriscaldamento, attività fortemente integrate con una modalità di produzione di energia sempre più orientata al rispetto dell'ambiente. A2a organizza molti eventi sull'economia circolare, tematica che potrebbe essere molto interessante per INU. Un esempio è "Giacimenti urbani - trasformare i rifiuti in risorsa" che parla di una corretta gestione dei materiali attraverso riparazione, riuso e riciclo.
5. Come Agenzia di tutela ambientale evidenziamo Arpa, Agenzia Regionale per la Protezione dell'Ambiente, si occupa della prevenzione e della protezione dell'ambiente, affiancando le istituzioni regionali e locali in molteplici attività, come la lotta all'inquinamento atmosferico e acustico, gli interventi per la tutela delle acque, sia superficiali che sotterranee, il monitoraggio dei campi elettromagnetici e le indagini sulla contaminazione del suolo e sui processi di bonifica. Arpa organizza dei corsi di educazione ambientale nelle scuole e riteniamo che una collaborazione tra INU ed Arpa possa essere proficua.

6. La Coldiretti: con un milione e mezzo di associati è la principale Organizzazione degli imprenditori agricoli a livello nazionale ed europeo. La sua storia è rappresentativa del crescente numero di giovani provenienti da settori diversi che hanno deciso di investire in agricoltura portando innovazione e creatività. Proponiamo questa organizzazione perché riteniamo che anche i temi di loro competenza possano rappresentare un nuovo input per l'INU. Interessante sarebbe per l'INU partecipare e contribuire all'organizzazione delle loro conferenze e la gestione delle notizie (sempre aggiornate) riguardanti i temi di salute alimentare, agroalimentare e di turismo ambientale.
7. Per quanto riguarda le aziende assicurative, abbiamo ritenuto che il loro interesse possa scaturire dalla vicinanza tra i temi trattati da INU e il lavoro svolto da queste ultime sul territorio. Infatti, stipulare contratti assicurativi che coprano i rischi derivanti da eventi ambientali straordinari, quali alluvioni, terremoti, frane, si sta rivelando essere sempre più popolare, in quanto l'attività umana svolta sul territorio e la scarsa attenzione nei confronti della pianificazione sono due fattori che incrementano notevolmente il rischio ambientale. La più attenta prevenzione degli eventi straordinari, consentirebbe di ridurre significativamente l'entità dei danni da derivanti da quest'ultimi. In questo senso, riteniamo che una più stretta collaborazione tra INU e le principali compagnie assicurative lombarde/nazionali possa apportare un importante contributo allo sviluppo del dialogo riguardante la tutela e l'accurata pianificazione del territorio. A questo riguardo, INU potrebbe instaurare un dialogo con alcune fondazioni assicurative attive in questo settore come Fondazione Generali e Fondazione Zurich, che operano stanziando fondi per la realizzazione di progetti a tema ambientale.

Gli **stakeholder passivi** sono coloro che hanno il potere di imporre la propria volontà nell'organizzazione, ma non utilizzano questa possibilità.

1. Gli ordini professionali risultano essere in possesso di competenze e capacità tali da imporre ragionevolmente la loro volontà sulle attività di INU, ma che in realtà non sfruttano questa possibilità in quanto inattivi o non soci. Proponiamo, a livello di ogni provincia lombarda, quindi: Ordini degli Ingegneri, dei Geometri

e dei Geologi, degli Architetti e pianificatori paesaggisti e conservatori. Questi ultimi sono molto attivi in eventi culturali, incontri, dibattiti e presentazioni sull'architettura, il paesaggio e il territorio. Abbiamo considerato questi ordini in quanto hanno già collaborato con INU per un ciclo di incontri sulle tematiche legate al consumo di suolo a seguito dell'entrata in vigore della l.r. 31/2014, con nuove disposizioni mirate a limitare il consumo del suolo a favore della riqualificazione delle aree già urbanizzate, ponendo limiti immediatamente operativi all'individuazione di nuove aree di espansione e implica un'innovazione culturale nell'approccio alle scelte della pianificazione.

2. Sono associazioni di categoria quelle che riuniscono gli interessi di una determinata categoria produttiva e, come tali, comprendono la maggior parte delle imprese operanti nel settore. Riteniamo che INU e aziende appartenenti a questi settori possano avere interessi in comune e, potenzialmente, collaborare nell'organizzazione di eventi tematici: edilizia (Associazione Nazionale Costruttori Edili - Lombardia) per quanto riguarda lo sviluppo urbano sostenibile e il recupero del patrimonio edilizio, cura e tutela ambientale (Federazione Regionale Agronomi e Forestali) per quanto riguarda la gestione oculata del territorio - consumo di suolo, dissesto idrogeologico ecc.

Come **stakeholder esigenti** considereremo gli studi professionali, ad esempio gli studi tecnici e di architettura. Sono inseriti in questa categoria poiché possono godere di pubblicità favorevole e migliorare la propria reputazione con l'associazione ad INU.

Una possibile associato può essere Stefano Boeri Architetti, uno studio con professionisti di fama internazionale e i protagonisti più rilevanti della vita politica e culturale milanese, riguardanti le tematiche di Social housing, territorio e consumo del suolo. Un'altra possibilità è Progetto CMR, uno studio di architetti e ingegneri, con esperienza internazionale nella progettazione architettonica ed impiantistica, entrato nel World Architecture TOP 100.

Preferiamo unire tutti gli **stakeholder dominanti** nella tabella proposti, ovvero i Comuni, le Province, le Città metropolitana e la Regione Lombardia, poiché riconosciamo in essi affinità convergenti. La scelta è scaturita, in primis, dal fatto che

contribuiscono, dal punto di vista economico, in misura maggiore rispetto ai soci singoli. Inoltre hanno una notevole importanza le consulenze che INU offre su varie tematiche di interesse di questi Enti. Infine, riteniamo che questi Enti abbiano il dovere morale di considerare le tematiche di cui si occupa INU, nel prendere le proprie decisioni.

Il comune di Bergamo risulta essere uno stakeholder-chiave in quanto è molto impegnato nel rendersi una "città intelligente", attraverso il miglioramento della qualità della vita dei propri cittadini. Bergamo Smart City & Community è l'associazione che si sta occupando di questo progetto, sviluppando azioni ed iniziative incentrate sulla collaborazione tra imprese, ricerca, istituzioni, finanza e cittadini, per incrementare la crescita occupazionale, sostenere l'attività economica e migliorare l'attrattività del territorio di Bergamo. I temi di interesse del progetto vanno dalla mobilità, all'ambiente, dall'efficienza energetica, all'edilizia, fino all'urbanistica, in quanto è necessaria la manutenzione del patrimonio immobiliare, la sua gestione efficiente e la rimozione di barriere che ne impediscono la sua completa accessibilità ai cittadini per garantirne una migliore qualità della vita.

Nella categoria degli **stakeholder dipendenti** abbiamo:

1. Le camere di commercio. Come enti pubblici, le dodici camere di commercio lombarde interpretano il ruolo di accentratori di interesse delle imprese operanti nel territorio delle province di competenza. Grazie al loro ruolo istituzionale, godono di una posizione privilegiata per ciò che riguarda la definizione dei temi compresi nell'agenda mediatica attuale. Grazie all'estrema attualità dei temi affrontati da INU, che coinvolgono anche le aziende operanti sul territorio, sarebbe possibile instaurare una collaborazione più stretta per la divulgazione delle conoscenze sviluppate nel corso del tempo. A questo proposito, bisogna notare che la Camera di Commercio di Milano già da tempo offre gratuitamente i propri spazi a INU per l'organizzazione di conferenze e convegni.
2. Abbiamo deciso di dare rilievo ai giovani in quanto possono rappresentare un nuovo target per l'INU, non ancora sperimentato e ben consolidato. Le Università rappresentano, ovviamente, un punto di inizio necessario per il raggiungimento di tale obiettivo. I possibili soci, in tal caso, sarebbero sia

l'Università come istituzione stessa sia gli studenti che ve ne fanno parte. Le più quotate, senza esplicitarle singolarmente, sono le Facoltà di Ingegneria, Architettura e Urbanistica. Aver coinvolto, ad esempio, il Politecnico di Milano avrebbe dato la possibilità di partecipare allo studio Smart City Report, tenutosi ad ottobre 2015, condotto con l'obiettivo di focalizzarsi sulle soluzioni tecnologiche nell'effettuazione dei progetti di Smart City ed i modelli di finanziamento da adottare per la realizzazione.

Inoltre evidenziamo anche la possibile collaborazione con i centri di ricerca delle Università, come IEFE, che si dedica allo studio dei problemi di economia e politica energetica, con un'attenzione anche agli aspetti tecnologici. Infine vorremmo tenere presente anche la possibilità di coinvolgere tutti gli studenti provenienti da qualsiasi facoltà universitaria, poiché l'obiettivo è quello di sensibilizzarli ai temi ambientali e urbanistici.

3. Come aziende, reputiamo degne: Gruppo 3V, Montello, Radiatori 2000 e Flamma. Aziende bergamasche presenti nel settore dell'economia circolare, anche con modelli produttivi che vi si ispirano. Queste sono state protagoniste di una giornata di approfondimento sull'economia circolare e la semplificazione ambientale con il deputato della commissione ambiente della Camera Alessandro Bratti, accompagnato dalla deputata bergamasca Elena Carnevali.

Per quanto riguarda gli **stakeholder pericolosi**, abbiamo ritenuto opportuno di non includere nessuna categoria, in quanto INU risulta essere molto attenta nella scelta dei temi trattati e nel creare un dialogo pacifico e imparziale, cercando di analizzare le cose in maniera oggettiva, da un punto di vista prettamente scientifico e accademico.

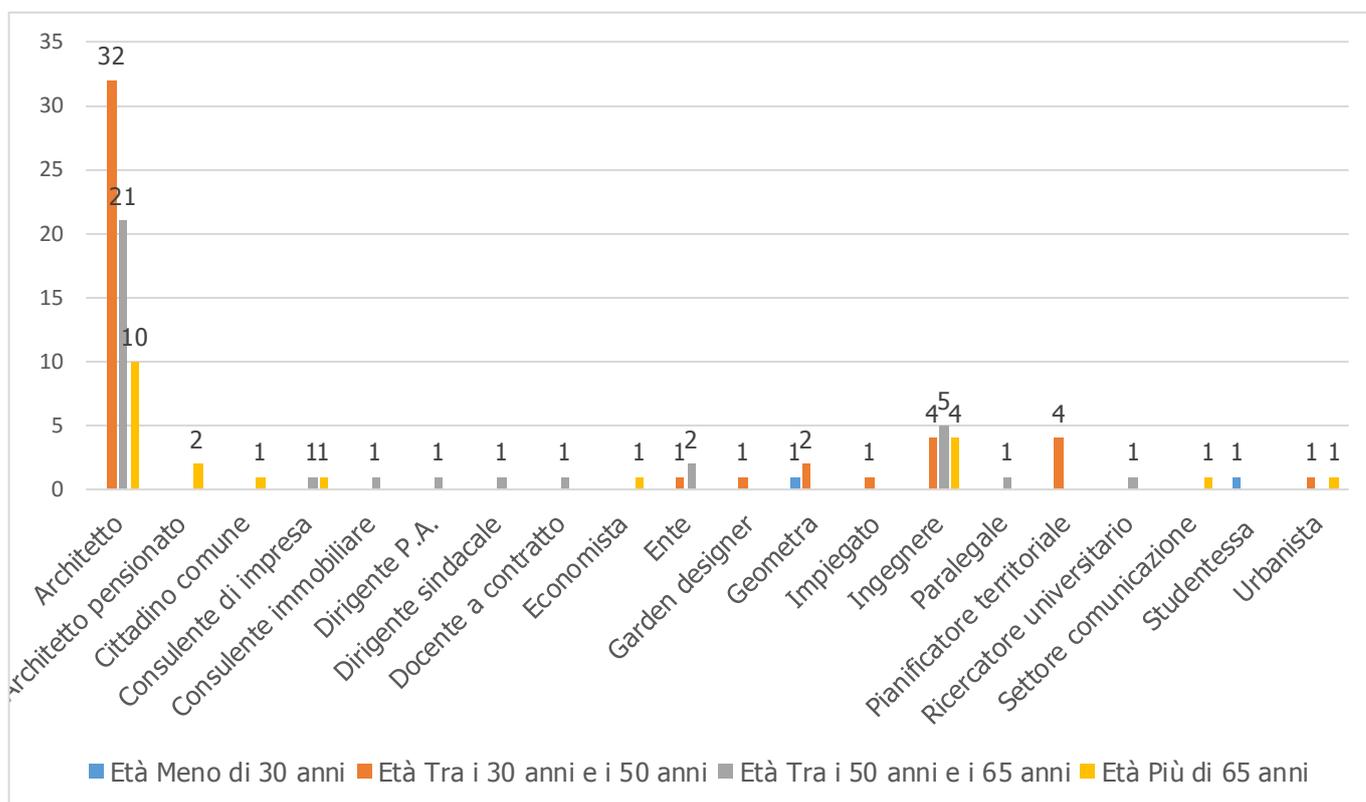
Poiché possiedono tutti gli attributi, gli **stakeholder definitivi** sono molto considerati dall'organizzazione. Non è possibile, infatti, gestire efficacemente un'impresa se non si è in grado di conoscere e prevedere le legittime attese dei suoi interlocutori. Per questo motivo abbiamo considerato gli attuali soci INU.

## Gli stakeholder attuali – Il questionario di valutazione

Al fine di comprendere gli interessi degli stakeholder attuali, abbiamo utilizzato un questionario di valutazione.

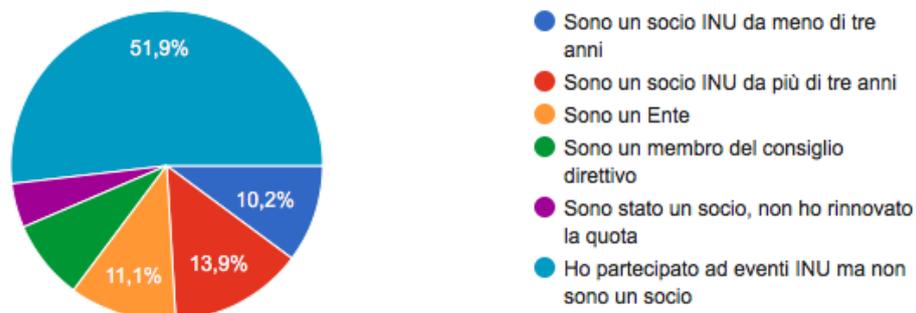
Il sondaggio è stato inviato agli indirizzi e-mail presenti nel database di INU, al 31 maggio 2016. Questo elenco comprende sia i soci in regola con la quota di associazione, sia i soci morosi, i quali non pagano la quota da più di un anno, sia coloro che abbiano partecipato ad uno o più eventi INU. Abbiamo ricevuto 110 risposte, di cui il 59% è di sesso maschile. Il 44% degli intervistati ha un'età compresa tra i 30 e i 50 anni. Il 54,2%, invece, ha un'età superiore ai 50 anni.

Di seguito vi sono i dati che indicano la professione e l'età degli interessati.



Nella prima sezione del sondaggio viene chiesto il rapporto che intercorre tra l'intervistato ed INU.

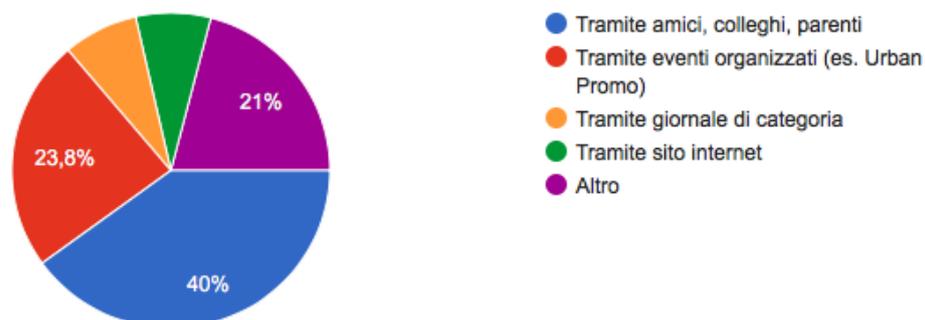
### Qual è il tuo rapporto con INU? (108 risposte)



Come si può notare dal grafico il 51,9% dichiara di aver partecipato ad eventi INU, ma di non esserne associato. I motivi risultano essere vari: la maggioranza, ossia il 71,4%, dice di partecipare agli eventi sporadicamente e i rimanenti lamentano la mancanza di informazione relativa all'Istituto e alle modalità di iscrizione.

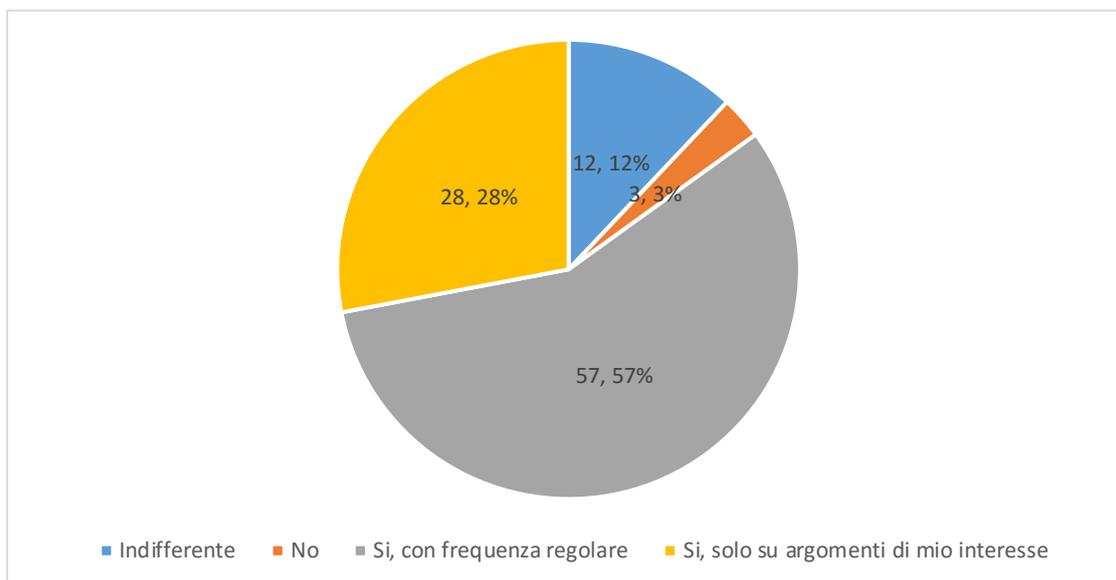
La seconda parte si occupa, invece, di indagare la modalità in cui l'intervistato ha conosciuto INU.

### Come sei venuto a conoscenza di INU? (105 risposte)



Da notare è che il 40% delle risposte indica una conoscenza dettata dal passaparola tra amici, colleghi e parenti. Invece, il 21% delle risposte che ha indicato "Altro" dichiara di aver conosciuto INU tramite dei corsi di formazione, di studio e dello svolgimento dell'attività professionale, oppure tramite la conoscenza con i relatori di alcuni eventi e studi universitari.

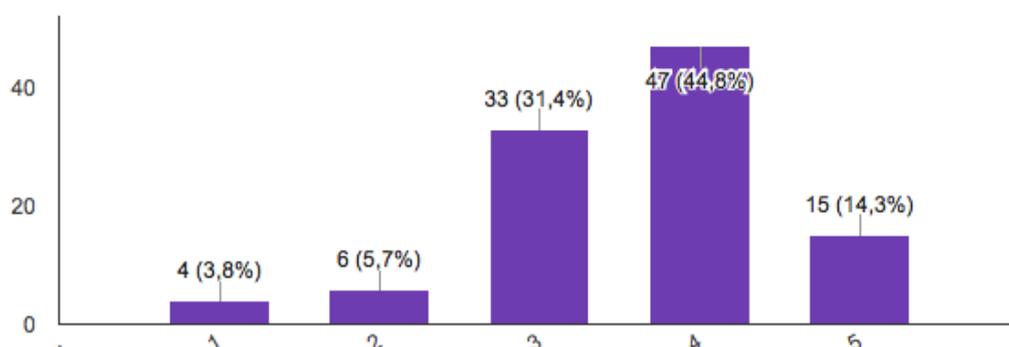
La sezione successiva richiede di esprimere una preferenza a proposito della ricezione di aggiornamenti da INU e il dato pervenutoci è molto interessante. Infatti la maggior parte dichiara di voler ricevere aggiornamenti con una frequenza regolare.



Il 96% desidera ricevere questi aggiornamenti tramite email, anziché tramite social network e/o corrispondenza cartacea.

È stato chiesto, ulteriormente, agli intervistati il grado di soddisfazione nei confronti delle attività di INU.

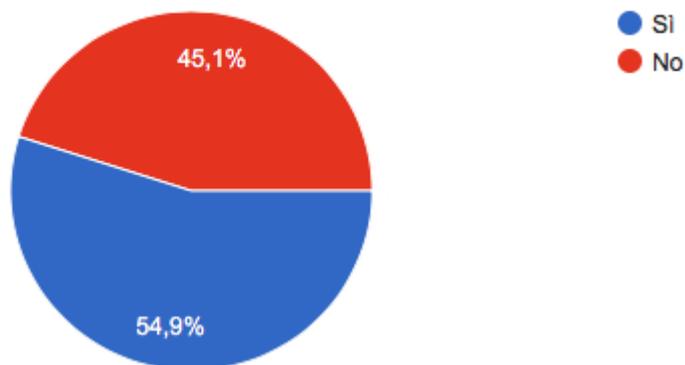
#### Quanto sei soddisfatto delle attività di INU? (105 risposte)



Troviamo i risultati incoerenti rispetto le altre risposte dateci. Ad esempio alcuni intervistati dichiarano di essere molto soddisfatti delle attività, ma segnalano la volontà di non rinnovare la quota di associazione, poiché ci sarebbe bisogno di migliorare alcuni aspetti, ad esempio la maggiore diffusione circa i convegni e gli argomenti trattati,

l'incisività nell'ambito politico, maggiore attività di ricerca a supporto delle scelte alle Pubbliche Amministrazioni.

### Rinnoverai l'iscrizione? (82 risposte)



Infine segnaliamo che Il 45,1% che ha dato una risposta negativa rispetto al rinnovo dell'iscrizione, ha indicato che non è interessato ai temi trattati da INU o che è insoddisfatto dall'attività dell'associazione. Alcuni hanno segnalato che la quota annuale sia troppo elevata rispetto al servizio ricevuto e altri hanno comunicato l'impossibilità di una partecipazione attiva agli eventi.

## QUARTA PARTE - SUGGERIMENTI E CONCLUSIONI

### Suggerimenti

Il successo di un'impresa, di un istituto o organizzazione, oggi, è quindi legato ai propri interlocutori sociali e dipende dalla qualità dei rapporti con i diversi gruppi di stakeholder con i quali essi interagiscono.

L'unica possibilità di sviluppo per INU è quella di adottare una seria strategia di coinvolgimento dei propri stakeholder attuali e potenziali. A questo proposito è necessario rendere accattivanti le attività ed INU stessa.

Proponiamo una serie di suggerimenti:

- Allargare il target: come emerso dal questionario, l'utenza associata ad INU è di età superiore ai 30 anni. Poiché le tematiche di INU risultano spaziare su argomenti di interesse comune a tutte le fasce di età, è necessario coinvolgere anche i giovani studenti. A questo proposito, suggeriamo di instaurare relazioni di cooperazione con le principali associazioni studentesche lombarde che presentano affinità nei temi trattati con INU (ad esempio, Green light for business, per l'Università Bocconi); inoltre, sarebbe possibile coinvolgere i giornali studenteschi affinché diano spazio a eventi organizzati da INU. Non è da escludere l'opportunità di organizzare eventi INU anche in sedi universitarie, dove gli studenti possano beneficiare delle competenze accademiche e professionali dei soci INU. Inoltre, la partecipazione dei giovani permetterebbe di rinnovare le attività facilitandone un aggiornamento costante e, quindi, garantendo all'Istituto di essere sempre all'avanguardia.
- Aumentare l'utenza associata: poiché gran parte delle entrate annuali di INU proviene dalle quote associative versate dai soci, si rende necessario aumentare il numero degli iscritti affinché sia garantita la sostenibilità economico-finanziaria dell'Istituto nel medio periodo. Per fare in modo che ciò avvenga, un punto fondamentale è semplificare l'iter associativo, che al momento richiede una doppia approvazione da parte di due soci attuali e la presentazione di un curriculum. A questo scopo, proponiamo di creare diverse categorie di soci, ciascuna con diversi diritti e doveri e la cui quota associativa sia proporzionata

ai benefici ottenibili; questa operazione consentirebbe ai potenziali soci di limitare l'esborso annuale, in conformità ad alcune lamentele pervenute attraverso il sondaggio sul livello di soddisfazione. Un'idea di categoria entry-level potrebbe essere "Amici di INU": basso costo annuale, possibilità di partecipazione agli eventi, ricezione di riviste e opuscoli opzionale a pagamento. L'attuale processo di selezione dei soci si potrebbe mantenere per la sola categoria più elevata, che darebbe la possibilità di entrare a far parte del consiglio direttivo.

- Aumentare la presenza su Internet, tramite l'uso della newsletter e dei social network: abbiamo ricevuto indicazioni da molti soci per un più costante invio di aggiornamenti mail da parte di INU. Inoltre, una presenza sui social network permetterebbe di attirare ancora di più l'attenzione. Come? Istituito una figura che si occupi del Digital Marketing. In mancanza dei fondi necessari allo scopo, si può pensare di chiedere aiuto a dei membri volenterosi oppure di offrire un tirocinio a studenti di marketing e comunicazione. Perseguire questa strategia avrebbe un costo sostanzialmente nullo (l'unica necessità è offrire la necessaria formazione iniziale allo stagista) ma genererebbe un ritorno per INU, che svilupperebbe la propria presenza social, e per lo studente, che acquisisce esperienza sul campo.
- Aumentare la pubblicità degli eventi: questo punto è strettamente collegato al precedente. Per fare in modo che questo avvenga, è necessario comunicare le attività e gli eventi, soprattutto tramite email e social network. Tutto ciò è gratuito e permetterebbe ad INU di ottenere una maggiore visibilità.
- Allargare le tematiche di interesse di INU: dal questionario è emerso che sia necessario allargare il ventaglio di conoscenze trattate da INU. Molti degli intervistati segnalano un'attività monotona dell'Istituto che determina una mancata partecipazione agli eventi.

Ampliare il raggio d'azione nei temi trattati renderebbe l'attività più accattivante, non solo per i nuovi target di stakeholder individuati precedentemente, ma anche (e soprattutto) per i tipi di stakeholder "più coerenti" con INU, come ad esempio i liberi professionisti: architetti, ingegneri e urbanisti.

- Sugeriamo di introdurre o approfondire, ad esempio, i seguenti temi:
  - a) supporto alle scelte delle Pubbliche Amministrazioni;
  - b) problematiche dell'architettura;
  - c) economia circolare;
  - d) recupero aree dismesse;
  - e) progettazione del verde;
  - f) social housing;
  - g) rigenerazione urbana, smart cities;
  - h) analisi delle conseguenze provocate dalle possibili catastrofi naturali es. terremoti degli ultimi anni nel centro Italia;
  - i) interpretazione dei cambiamenti legislativi nazionali, regionali e provinciali.

Tuttavia, sottolineiamo la problematica maggiormente riscontrata dal sondaggio: le conferenze e gli eventi sono affrontati in una modalità troppo teorica e poco pragmatica. Non vi sono reali discussioni tra il/i relatori e i partecipanti e, infine, non si affrontano dei casi concreti che, invece, potrebbero servire per dare all'evento un carattere incisivo ed una funzione più costruttiva.

## Conclusioni

In conclusione, l'esito del nostro lavoro ha evidenziato che INU si trova in una temporanea situazione di difficoltà. Riteniamo che INU si trovi in una sorta di spirale negativa. Questa spirale, caratterizzata dalla cronica mancanza di risorse, impedisce di divulgare i contenuti di alto valore scientifico che vengono prodotti dall'attività di INU. A sua volta, la mancata possibilità di divulgare i contenuti limita le possibilità di accrescere la propria reputazione verso il pubblico e, quindi, di attirare nuovi soci. Di conseguenza, ciò comporta grosse difficoltà economiche derivanti dall'insufficiente flusso finanziario, il quale è generato dalle quote associative.

Auspichiamo che i risultati della nostra analisi possano essere di aiuto per INU nello spezzare il circolo vizioso in cui è attualmente bloccato.

## BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

- ⇒ Intervista con il presidente Arch. Luca Imberti
- ⇒ *Verso una teoria degli stakeholder descrittiva: modelli ad uso dei manager di organizzazioni complesse*; D'Orazio, Emilio; notizie di POLITEIA, XXI, 78, 2005. pp. 11-58
- ⇒ *Towards a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts*; Mitchell, Agle, Wood; Academy of management review, 1997, Vol. 22, No. 4
- ⇒ *Stakeholder marketing. Analisi di alcuni casi in Italia*; Gambacorta, Francesco; 2012
- ⇒ Documenti forniti da INU (bilancio, elenco dei soci, elenco degli eventi)
- ⇒ Questionario di valutazione  
<https://docs.google.com/forms/d/1YLrzTOrZzmEHgr8L4BNyMMb2BRcwTile00aVQW5Dy3Q/edit>
- ⇒ [http://ita.arpalombardia.it/ita/ed\\_amb/index.asp](http://ita.arpalombardia.it/ita/ed_amb/index.asp)
- ⇒ <http://www.fondazionecariplo.it/it/progetti/spazi-aperti/spazi-aperti.html>
- ⇒ <http://www.coldiretti.it/Pagine/default.aspx>
- ⇒ <http://fondazionegenerali.eu/it/content/missione>
- ⇒ <https://www.zurich.ch/it/chi-siamo/corporate-responsibility/zurich-klimapreis>
- ⇒ [https://it.wikipedia.org/wiki/Associazione\\_di\\_categoria](https://it.wikipedia.org/wiki/Associazione_di_categoria)
- ⇒ [http://www.INU.it/wp-content/uploads/SAVE\\_THE\\_DATE\\_SEMINARI.pdf](http://www.INU.it/wp-content/uploads/SAVE_THE_DATE_SEMINARI.pdf)
- ⇒ <http://www.lombardia.ance.it/SistemaAnce/ChiSiamo.aspx?id=153&pid=148&pcid=149>
- ⇒ <http://fondazione.ordinearchitetti.mi.it/it/fondazione/presentazione>
- ⇒ <http://www.bergamosmartcity.com/news/143-bergo-smart-city-community-al-via-l-associazione-e-il-portale.html>
- ⇒ <http://www.lom.camcom.it/?/la-rete-camerale-lombarda>
- ⇒ <http://www.bergamosmartcity.com/>
- ⇒ [http://www.bergamosmartcity.com/images/Bergamo\\_SmartCity\\_Presentazione.pdf](http://www.bergamosmartcity.com/images/Bergamo_SmartCity_Presentazione.pdf)
- ⇒ [http://www.casa.regione.lombardia.it/cs/Satellite?c=Redazionale\\_P&childpagename=DG\\_Casa%2FDetail&cid=1213536887791&pagename=DG\\_CASAWrapper](http://www.casa.regione.lombardia.it/cs/Satellite?c=Redazionale_P&childpagename=DG_Casa%2FDetail&cid=1213536887791&pagename=DG_CASAWrapper)
- ⇒ <http://www.a2a.eu/>