



**POLITECNICO
DI MILANO**



Green Move

Allegato 2 Analisi degli stakeholder



A cura del dipartimento DIG: Giovanni Azzone, Marika Arena, Irene Bengo, Antonio Conte, Silvia Malpezzi

Autori dei capitoli:

Marika Arena, Giovanni Azzone, Irene Bengo, Antonio Conte

Please quote as follows:

Arena, M., Azzone, G., Bengo, I., Conte A. (2013). L'analisi degli stakeholder di un'iniziativa di vehicle sharing elettrico. Green Move: il presente e il futuro del vehicle sharing. Progetto cofinanziato da Regione Lombardia tramite il "fondo per la promozione di accordi istituzionali - Bando accordi istituzionali"



Sommario

1	Introduzione	3
2	L'analisi degli stakeholder	4
2.1	Identificazione dei soggetti interessati e relativa associazione degli obiettivi e supporto	4
2.2	Validazione dei risultati	7
3	Risultati della validazione dell'analisi stakeholder	13
3.1	Obiettivi e supporti validati	13
3.2	Identificazione del set di indicatori	19
4	Conclusioni	21
5	Bibliografia.....	22

1 Introduzione

L'analisi degli stakeholder è una fase fondamentale nella progettazione di un servizio. La modellazione di tale analisi si basa sulla teoria delle parti interessate o teoria degli stakeholder (Freeman 1994, Friedman 2002, Donaldson 1995). Quest'ultima sottolinea l'importanza di definire gli stakeholder specifici ed esaminare le condizioni in cui tali soggetti devono essere coinvolti come soggetti interessati.

Basandosi sul concetto di benessere organizzativo, sia tangibile che intangibile (Sveiby, 2001), Preston e Donaldson (1999) sostengono che la gestione degli stakeholder può migliorare la ricchezza organizzativa e che i benefici economici possono essere generati da relazioni positive tra un'organizzazione e i suoi stakeholder.

Per progettare bene un prodotto o servizio diviene, quindi, necessario comprendere e soddisfare le esigenze informative delle diverse parti interessate e la loro priorità basandosi su tre principi base, tra loro fortemente interconnessi. In primo luogo, le organizzazioni hanno un certo numero di gruppi di stakeholder che influenzano e da cui sono influenzati; in secondo luogo, il processo e l'esito di queste interazioni impattano su specifici stakeholder e sull'organizzazione stessa; terzo, i punti di vista delle parti interessate salienti hanno una forte rilevanza per la strategia dell'organizzazione e il suo funzionamento.

Esistono differenti strumenti per gestire il processo di coinvolgimento degli stakeholder e di raccolta di informazioni e differenti strategie sono state formulate per massimizzare l'influenza positiva di ciascuna delle parti interessate e ridurre al minimo l'influenza negativa (Bengo et al., 2010).

Tra i diversi strumenti proposti in letteratura, se ne sono scelti due, che appaiono particolarmente utili in relazione agli obiettivi di progetto – la stakeholder map, proposta da Fletcher et al. (2003) e lo stakeholder circle, proposto da Bourne e Walker (2005).

Il primo strumento consiste in una mappa delle parti interessate che fornisce una rappresentazione visiva della posizione di tutti gli stakeholder interni ed esterni. Attraverso questa rappresentazione visiva è possibile determinare sia il ruolo svolto da ciascun membro che le sue prospettive di sviluppo e i bisogni. Fletcher et al. (2003) definiscono diversi step per sviluppare la stakeholder map:

- revisione desk della letteratura;
- definizione dei gruppi di stakeholder;
- progettazione della gerarchia fra stakeholder (primari e secondari).

Lo Stakeholder Circle (Bourne e Walker 2005) è, invece, una metodologia finalizzata all'identificazione degli stakeholder prioritari e delle loro esigenze informative che si compone di tre parti:

- il primo passo consiste nel raggruppamento delle parti interessate nelle categorie;
- il secondo passo della metodologia consiste nella definizione delle priorità di questi soggetti;
- il terzo passo è centrato sull'individuazione, in particolare per gli attori prioritari, delle aspettative ed esigenze di questi individui o gruppi.

2 L'analisi degli stakeholder

Le metodologie sopra descritte sono state utilizzate per supportare l'analisi degli stakeholder del progetto Green Move. A tal fine il lavoro di analisi è stato articolato in tre fasi:

1. identificazione dei soggetti interessati e dei relativi obiettivi in base all'analisi della letteratura;
2. validazione dei risultati emersi dall'analisi della letteratura: stakeholder, obiettivi e relativa associazione;
3. identificazione di alcuni set di indicatori per monitorare le diverse prestazioni coerentemente con le priorità/fabbisogni informativi dei diversi stakeholder.

2.1 Identificazione dei soggetti interessati e relativa associazione degli obiettivi e supporto

L'obiettivo della prima fase è stato quello di identificare i soggetti interessati, considerando che i vari stakeholder hanno obiettivi diversi; si prestano a forme di coinvolgimento diverse e possono fornire supporto all'iniziativa in modi diversi. Tale eterogeneità è ulteriormente accentuata dall'esistenza di diverse configurazioni di servizio (auto per l'azienda, auto di condominio, rete di opportunità).

Nel dettaglio, nella prima fase, sono stati identificati sulla base di una desk analysis gli stakeholder chiave rispetto alle differenti configurazioni di vehicle sharing elettrico, facendo riferimento alle seguenti categorie:

- gli attori / stakeholder del vehicle sharing;
- gli attori connessi ai sistemi della mobilità sostenibile / veicoli elettrici;
- il mondo delle flotte aziendali;
- i diversi attori connessi al mondo dei condomini;
- le imprese che erogano servizi.

In primo luogo, sono stati identificati gli stakeholder comuni a tutte le configurazioni:

- Autorità locale;
- Fornitore di energia;
- Produttore di veicoli.

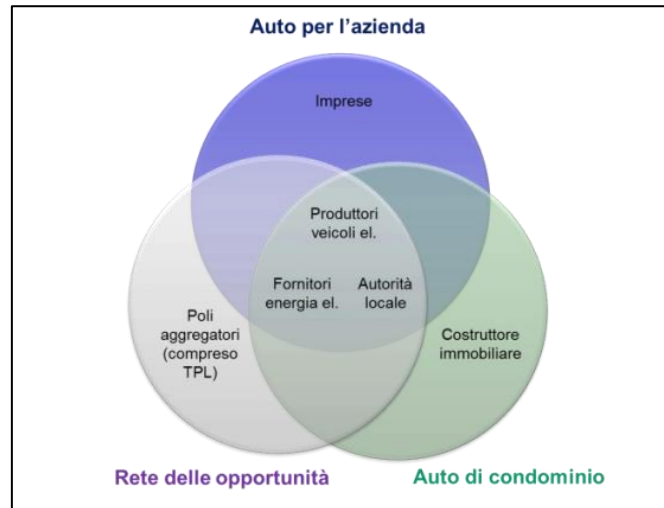


Figura 2.1 – Gli stakeholder e le configurazioni di servizio

In secondo luogo, in base all’analisi desk della letteratura e di altri casi di studio di successo, sono stati associati ad ogni stakeholder gli obiettivi ritenuti prioritari e le potenziali forme di supporto.

Tabella 2.1 – Associazione stakeholder - obiettivi

Stakeholder	Ambientali	Mobilità	Sociali	Economici
Clienti privati	riduzione inquinamento, riduzione consumi	aumento accessibilità		sostenibilità economico-finanziaria (riduzione dei costi di trasporto)
Clienti business			miglioramento vivibilità spazio urbano (riduzione spazio parcheggi)	sostenibilità economico-finanziaria (immagine, riduzione dei costi di gestione)
Amministrazioni locali	riduzione inquinamento, gas serra e consumi	riduzione congestione (riduzione possesso auto private e aumento tasso occupazione veicoli) e aumento accessibilità (rinforzo collegamenti con territori limitrofi)	miglioramento vivibilità spazio urbano (riduzione spazi parcheggi e auto in sosta)	sostenibilità economico-finanziaria (aumento della ricchezza locale, riduzione dei costi di gestione e aumento servizi offerti)
Aziende di trasporto pubblico	riduzione consumi	riduzione congestione urbana (aumento spostamenti intermodali, aumento efficienza ed efficacia del sistema di trasporto urbano, aumento dell’accessibilità del sistema di trasporto urbano, riduzione dei tempi di viaggio) e aumento accessibilità (rinforzo dei collegamenti con i territori limitrofi)		sostenibilità economico-finanziaria (miglioramento immagine e aumento profitti)

Stakeholder	Ambientali	Mobilità	Sociali	Economici
Produttori di veicoli				sostenibilità economico-finanziaria (miglioramento immagine e aumento profitti)
Fornitori di energia				sostenibilità economico-finanziaria (miglioramento immagine e aumento profitti)
Costruttori immobiliare			miglioramento vivibilità spazio urbano (riduzione spazi parcheggi)	sostenibilità economico-finanziaria (miglioramento immagine e aumento profitti)
Poli aggregatori		aumento accessibilità (rinforzo collegamenti territori limitrofi)	miglioramento vivibilità spazio urbano (riduzione spazi parcheggi)	sostenibilità economico-finanziaria (miglioramento immagine, aumento profitti e aumento dei servizi offerti)

Tabella 2.2 – Associazione stakeholder - supporto

Stakeholder	Design	Marketing	Amministrazione (spazi, uffici, ...)	Parcheggi e infrastruttura	Finanziamento	Pianificazione, politica e tasse	Intermodalità	Membership
Clienti privati								X
Clienti business	X	X		X	X			X
Amministrazioni locali	X	X	X	X	X	X		
Aziende di trasporto pubblico		X	X	X			X	
Produttori di veicoli	X	X						
Fornitori di energia	X	X						
Costruttori immobiliare		X		X	X			
Poli aggregatori		X	X	X	X			

2.2 Validazione dei risultati

La seconda fase di analisi ha avuto una duplice finalità. In primo luogo, attraverso alcune interviste e focus group sono state validate le ipotesi formulate nella fase precedente in relazione agli obiettivi e alle possibili modalità di coinvolgimento e supporto delle diverse categorie di stakeholder. In secondo luogo, si è cercato di analizzare l'interesse dei diversi attori rispetto alle configurazioni (Auto per l'azienda, Auto per il condominio, Rete delle opportunità) e raccogliere proposte per migliorare la progettazione del servizio.



Figura 2.2 – Metodologia di validazione dei risultati

Al fine di validare i risultati e gestire la co-progettazione è stato fondamentale coinvolgere nell'analisi gli stakeholder. È stato quindi definito un piano di coinvolgimento che ha previsto quattro fasi:

- comunicazione: comunicare agli stakeholder target il progetto (mail, telefono);
- consultazione: presentare il progetto, presentare gli obiettivi associati ad ogni stakeholder, ascoltare e recepire le loro esigenze, aspettative ed opinioni al fine di validare gli obiettivi;
- confronto: favorire spazi di discussione (riunione condominio...);
- co-decisione: coinvolgere gli stakeholder al fine di co-progettare.

Le metodologie di raccolta dati utilizzate per la validazione sono riassunte in tabella:

Tabella 2.3 – Metodologie di raccolta dati

Obiettivo	Validazione	Co-progettazione
Metodo di raccolta dati	Interviste individuali	Focus group
Unità di analisi	Singolo	Gruppo e interazione
Tipologia di domande	Intervista semi-strutturata (differenziata in funzione dello stakeholder)	Domande di apertura, domande di introduzione, domande chiave, domande finali, domande riassuntive

In particolare, per supportare la fase di validazione sono state utilizzate delle interviste semi-strutturate, mentre per facilitare la fase di co-progettazione è stata scelta la metodologia del focus group al fine di rendere possibile il confronto tra i diversi soggetti e gestire potenziali proposte. La selezione degli stakeholder da coinvolgere nelle due fasi è stata effettuata rispetto alle tre configurazioni proposte, definendo le differenti categorie maggiormente rappresentative.

Per quanto riguarda l'**Auto per l'azienda** sono state selezionate le seguenti categorie:

- piccole imprese;
- studi di architettura e ingegneria;
- studi professionali;
- medie imprese (con flotta e senza flotta);
- medie imprese con sistemi di carpooling;
- grandi imprese (con flotta e senza flotta).

Per quanto riguarda l'**Auto di condominio** sono state selezionate le seguenti categorie:

- condominio con spazio interno per ospitare i veicoli in sharing;
- condominio non ben servito dal TPL;
- condominio con logica di cohousing;
- costruttori immobiliari.

Rispetto alla **Rete delle opportunità** sono stati selezionati i seguenti poli aggregatori:

- siti/realità culturali;
- parchi;
- negozi;
- fiera di Milano.

Le interviste si sono focalizzate esclusivamente sugli stakeholder specifici di ogni configurazione, non sono stati intervistati direttamente gli stakeholder comuni a tutte le configurazioni considerando i risultati emersi dall'analisi della letteratura sufficientemente solidi e validati.

Rispetto alle categorie definite, il gruppo di ricerca ha stilato un potenziale elenco di soggetti da intervistare, tali soggetti sono stati contattati via mail o telefono e in base alle disponibilità sono stati definiti i momenti di incontro (**Comunicazione**).

Per ogni configurazione sono state preparate delle presentazioni sul funzionamento del servizio proposto da sottoporre agli stakeholder prima delle interviste e dei *focus groups* al fine di rendere espliciti gli obiettivi di progetti e delle interviste (**Consultazione**).

Infine sono state costruite delle *interview guide* specifiche volte a validare gli obiettivi e supporti associati ad ogni stakeholder e facilitare il **confronto e la co-progettazione**.

L'insieme degli stakeholder intervistati è risultato rappresentativo delle configurazioni, avendo intervistato delle realtà chiave dei diversi ambiti e i relativi stakeholder di riferimento.

Nel seguito vengono riportate le check list utilizzate per ogni configurazione:

Auto per l'azienda**Piccole imprese, Studi di architettura e ingegneria, Studi professionali**

- Come è organizzata la mobilità aziendale: flotta aziendale, trasporto pubblico, affitto auto, auto private dipendenti?
- Avete problemi connessi al costo di tale mobilità e alla relativa trasparenza nel monitoraggio dell'utilizzo?
- Tutti i dipendenti hanno accesso al servizio di mobilità aziendale?
- Quanto è il costo aziendale di tale mobilità?

L'azienda possiede una flotta aziendale

- Avete problemi connessi al reperimento di parcheggi? (Avete un parcheggio privato?)
- Che tipologia di spostamenti effettuate (ufficio-cliente..)?
- Utilizzate anche il trasporto pubblico?
- Sareste disposti a passare ad un servizio di vehicle sharing sostituendo il vostro parco auto?
- Promuovereste l'attivazione di un servizio di vehicle sharing elettrico all'interno della vostra azienda?
- Se sì per quali motivazioni? (Ambiente: riduzione dei gas serra, riduzione consumi energia, Società: Innovazione sociale, miglioramento vivibilità spazio urbano, Economici: sostenibilità economico-finanziaria)
- Quali sono i vantaggi e gli svantaggi che percepite possano derivare dalla vostra partecipazione a questa iniziativa?
- A fronte dei vantaggi che tale servizio potrebbe apportarvi, a quali condizioni accettereste di partecipare (es. sareste disposti ad effettuare un investimento per mettere le colonnine in un parcheggio o a pagare una quota di partecipazione pari al costo dei veicoli elettrici presenti nel vostro parcheggio)?
- Secondo lei i suoi dipendenti risponderebbero positivamente a tale servizio?
- Quali potrebbero essere secondo voi le motivazioni che potrebbero spingere i dipendenti ad aderire a tale servizio?

L'azienda non possiede una flotta

- La vostra azienda non ha una flotta: per quali motivazioni? (costo, numero limitato di viaggi/utilizzi/ problemi di parcheggio)
- Che soluzione avete implementato?
- Tali soluzioni creano problemi connessi al costo e relativa trasparenza?
- Avete problemi connessi al reperimento di parcheggi? (Avete un parcheggio privato?)
- Che tipologia di spostamenti effettuate (ufficio-cliente..)?
- Utilizzate anche il trasporto pubblico?
- Sareste disposti ad attivare un servizio di vehicle sharing?
- Promuovereste l'attivazione di un servizio di vehicle sharing elettrico all'interno della vostra azienda?
- Se sì per quali motivazioni? (Ambiente: riduzione dei gas serra, riduzione consumi energia; Società: Innovazione sociale, miglioramento vivibilità spazio urbano; Economici: sostenibilità economico-finanziaria)
- Quali sono i vantaggi e gli svantaggi che percepite possano derivare dalla vostra partecipazione a questa iniziativa?
- A fronte dei vantaggi che tale servizio potrebbe apportarvi, a quali condizioni accettereste di partecipare (es. sareste disposti ad effettuare un investimento per mettere le colonnine in un parcheggio o a pagare una quota di partecipazione pari al costo dei veicoli elettrici presenti nel vostro parcheggio)?
- Secondo lei i suoi dipendenti risponderebbero positivamente a tale servizio?
- Quali potrebbero essere secondo voi le motivazioni che potrebbero spingere i dipendenti ad aderire a tale servizio?

Auto di condominio

Amministratore di condominio

- Che lei sappia vi sono condomini che non possiedono un'auto?
- I condomini hanno problemi connessi al reperimento di parcheggi?
- In questo condominio esiste dello spazio interno per ospitare i veicoli in condivisione? In caso affermativo, si potrebbe mettere a disposizione del servizio di vehicle sharing elettrico? In caso negativo, sarebbe possibile ricavarlo?
- Concederebbe uno spazio all'interno del condominio che possa fungere da spazio di servizio per i condomini (e.g. all'interno è possibile istituire una bacheca cartacea per le prenotazioni)?
- Questo condominio è ben servito dal Trasporto Pubblico Locale? In caso negativo, tale fattore potrebbe essere una valida motivazione per i suoi condomini per aderire ad un servizio di auto di condominio?
- Sarebbe disposto a modificare il regolamento di condominio in funzione di tale servizio?
- Secondo lei i suoi condomini risponderebbero positivamente a tale servizio?
- Quali potrebbero essere secondo lei le motivazioni che potrebbero spingere i suoi condomini ad aderire a tale servizio (economiche, collaborative, ...)?
- Secondo lei il condominio investirebbe nell'acquisto di tali veicoli?
- Promuoverebbe l'attivazione di un servizio di vehicle sharing elettrico all'interno del suo condominio? Se sì, per quali motivazioni (economiche, ...)?
- Ci sono criticità che limitano l'attrattività e l'implementazione di un servizio di questo tipo? Al contrario, quali potrebbero essere dei punti di forza sui cui poter fare leve (altri servizi, diverso modo di funzionamento, ...)?

Condomini

- Breve profilazione dei presenti
 - Età
 - Reddito
 - Impiego
 - Numerosità nucleo familiare
 - Auto possedute
 - Generalmente per quali motivazioni utilizzate l'auto (percorso casa-lavoro, commissioni nel quartiere, ...)?
 - Utilizzate anche il trasporto pubblico in questa tipologia di viaggi?
 - Quanto durano generalmente i vostri spostamenti?
 - Trovate facilmente il parcheggio nei dintorni del vostro stabile?
- In relazione agli spostamenti che avete dichiarato di fare, quale potrebbe essere il costo da sostenere considerando l'utilizzo di un'auto personale? Utilizzando, invece, il servizio descritto?
- Un servizio come quello presentato potrebbe facilitare le relazioni tra i condomini?
- Svolgete altre attività di tipo collaborativo all'interno del condominio?
- Eventualmente sareste disposti a condividere anche la vostra auto personale a fronte di un compenso?
- Altrimenti, sempre a fronte di un adeguato compenso, sareste disposti a concedere degli spazi personali per permettere lo svolgimento del servizio (ad esempio il box)?
- Potrebbe essere un vantaggio il fatto di trovare direttamente l'auto sotto casa e dividerla con persone conosciute?
- Quale motivazione vi spingerebbe o meno a prendere parte ad un'iniziativa di questo tipo (economica, collaborazione, ...)?
- Ci sono criticità che limitano l'attrattività e l'implementazione di un servizio di questo tipo? Al contrario, quali potrebbero essere dei punti di forza sui cui poter fare leve (altri servizi, diverso modo di funzionamento, ...)?

Costruttore immobiliare

- Lei è a conoscenza dell'opportunità di attivare servizi di auto di condominio?
- Sarebbe disposto a modificare le tipologie costruttive al fine di facilitare l'attivazione di tale servizio? Se sì per quali motivazioni (economiche, ...)?
- Secondo lei quali sarebbero le modifiche strutturali principali?
- Sareste disposti a sponsorizzare l'iniziativa comunicando la vostra partnership in iniziative di vehicle sharing elettrico?
- Ci sono criticità che limitano l'attrattività e l'implementazione di un servizio di questo tipo? Al contrario, quali potrebbero essere dei punti di forza sui cui poter fare leve (altri servizi, diverso modo di funzionamento, ...)?

Rete delle opportunità

- *Che tipologia di clientela si reca generalmente nella vostra struttura?*
- *Ci sono dei giorni/orari di particolare affluenza?*
- *Che voi sappiate i vostri clienti arrivano in questa struttura direttamente dalla loro abitazione?*
- *I vostri clienti hanno difficoltà nel raggiungere la vostra struttura con il Trasporto Pubblico Locale?*
- *In questo momento, come funzionano i vostri parcheggi, in termini di saturazione delle postazioni, tariffe, ...?*
- *I clienti che si recano in auto trovano delle difficoltà nel parcheggio?*
- *Sareste disposti a collocare delle colonnine di ricarica nei vostri parcheggi in modo tale che possano accogliere macchine elettriche (immaginate che l'investimento non sia fatto da voi)?*
- *Sareste disposti ad offrire delle agevolazioni (sconti, buoni, servizi, ...) ai vostri clienti che aderiscono al servizio di vehicle sharing?*
- *In quale altro modo pensate si potrebbe integrare il servizio di vehicle sharing descritto con i servizi da voi offerti?*
- *Esiste qualche sito (centri di vario tipo che potrebbero fungere da poli) con cui sareste particolarmente interessati a collaborare? Perché?*
- *Avete instaurato delle collaborazioni con altri poli erogatori di servizi nel passato?*
- *Così come descritta, aderireste/non aderireste ad un'iniziativa come quella descritta?*
- *(se la risposta alla precedentemente domanda è sì) Quali sono le motivazioni che vi potrebbero spingere a partecipare? (suggerimento: I poli aggregatori mirano a inserirsi all'interno di una rete di servizi così da fornire un'offerta più completa ai loro clienti e a promuovere la loro attività attraverso le leve della qualità, dell'efficienza e della sostenibilità. Inoltre, diversi poli mirano a ridurre l'utilizzo dell'auto e la conseguente richiesta di parcheggi nei pressi della loro attività)*
- *Quali sono i vantaggi e gli svantaggi che percepite possano derivare dalla vostra partecipazione a questa iniziativa?*
- *A fronte dei vantaggi che tale servizio potrebbe apportarvi, a quali condizioni accettereste di partecipare (es. sareste disposti ad effettuare un investimento per mettere le colonnine in un parcheggio o a pagare una quota di partecipazione pari al costo dei veicoli elettrici presenti nel vostro parcheggio)?*
- *Sareste disposti/interessati a pubblicizzare questa iniziativa? A quali condizioni?*
- *Che tipologia di dipendenti si reca generalmente nella vostra struttura?*
- *Quali sono gli orari dei turni dei dipendenti?*
- *I vostri dipendenti hanno difficoltà nel raggiungere la vostra struttura con il trasporto pubblico?*
- *I dipendenti che si recano in auto trovano delle difficoltà nel parcheggio? Ci sono parcheggi dedicati?*
- *Sareste disposti ad offrire delle agevolazioni (sconti, buoni, servizi, ...) ai vostri dipendenti che aderiscono al servizio di vehicle sharing?*

Le tabelle seguenti riassumono gli stakeholder intervistati per ogni configurazione, le priorità identificate rispetto agli obiettivi e alle modalità di supporti ed infine la sintesi delle proposte emerse dalla fase di co-progettazione che sono state trasformate in vincoli che la progettazione del servizio dovrebbe rispettare per soddisfare le aspettative espresse dai differenti stakeholder. Nel dettaglio gli stakeholder intervistati sono riassunti nella seguente tabella.

Tabella 2.4 – Dettaglio ed gli intervistati

Auto per l'azienda	Intervistati
Remedia	Dipendente
Polinomia	Amministratore
MBS consultino	Dipendente
Leroy Merlin	Controller Responsabile trasferte Dipendente
Studio commercialista	Dipendente
Fiera Milano	Mobility Manager
Intesa San Paolo	Mobility manager
Auto di condominio	Intervistati
Condominio Via Donadoni	Consiglieri Amministratore Condomini
Condominio Casal Bertone	Amministratore
Redais (Costruttore)	Responsabile
Rete di opportunità	Intervistati
Fiera Milano	Logistica e Mobility Manager
Associazione Commercianti Brera	Presidente
Parco Nord	Direttore
AGIS Lombardia	Segretario Generale

3 Risultati della validazione dell'analisi stakeholder

Questo capitolo riporta i risultati delle interviste e dei focus groups, riportando le differenti realtà e i relativi stakeholder coinvolti. In base ai risultati delle interviste il capitolo riporta gli obiettivi principali di ogni stakeholder e i potenziali supporti che ogni categoria ha dichiarato di poter attivare e i suggerimenti nell'ambito della co-progettazione. Nella prima parte vengono descritti i risultati in maniera discorsiva e riportate anche alcune quote delle interviste al fine di rafforzare l'interpretazione dei risultati. Le tabelle finali riassumono la rilevanza di ogni obiettivo rispetto agli stakeholder e i risultati sintetici dell'analisi.

3.1 Obiettivi e supporti validati

Per quanto riguarda la configurazione **"Auto per l'Azienda"** sono state intervistate le seguenti categorie di imprese:

- Piccole imprese: MBS;
- Studi di architettura e ingegneria: Polinomia;
- Studi professionali: Studio commercialista;
- Medie imprese (con flotta e senza flotta): Remedia;
- Imprese con sistemi di car pooling: Intesa San Paolo;
- Grandi imprese (con flotta e senza flotta): Intesa San Paolo, Fiera Milano, Leroy Merlin.

Gli stakeholder intervistati sono rappresentativi delle differenti figure aziendali: dipendente, manager, amministratore, controller.

Dalle interviste è emerso che per i **dipendenti** l'obiettivo principale è **l'aumento dell'accessibilità alla mobilità in particolare in sostituzione dei mezzi pubblici**, assicurando un'alta flessibilità del servizio ed un costo inferiore rispetto all'utilizzo dell'auto privata.

Gli intervistati hanno evidenziato che lo sviluppo di un servizio efficace di vehicle sharing: **"per i dipendenti sarebbe un servizio in più che ora non hanno", "il servizio deve avere un costo inferiore all'auto privata"**.

L'**amministratore delegato** vede nel **risparmio economico** l'obiettivo principale e come obiettivo secondario il **miglioramento della qualità dell'aria**: **"Ci deve essere un reale risparmio economico rispetto al noleggio..."**.

Per quanto concerne le modalità di supporto, gli intervistati hanno sottolineato la possibilità di acquisire quote del servizio e quindi di supportare economicamente il servizio, per assicurarsi delle auto riservate nel parcheggio: **"Fondamentale la disponibilità di accesso in origine"**; hanno inoltre proposto di acquisire colonnine da posizionare nel parcheggio privato ed infine di supportare le infrastrutture necessarie al servizio.

Infine, per quanto riguarda la **co-progettazione** la seguente figura riassume le caratteristiche del servizio che rispondono completamente alle esigenze espresse (semaforo verde), le caratteristiche che andrebbero rafforzate (semaforo giallo), potenziali ostacoli da considerare nello sviluppo del servizio (semaforo rosso).

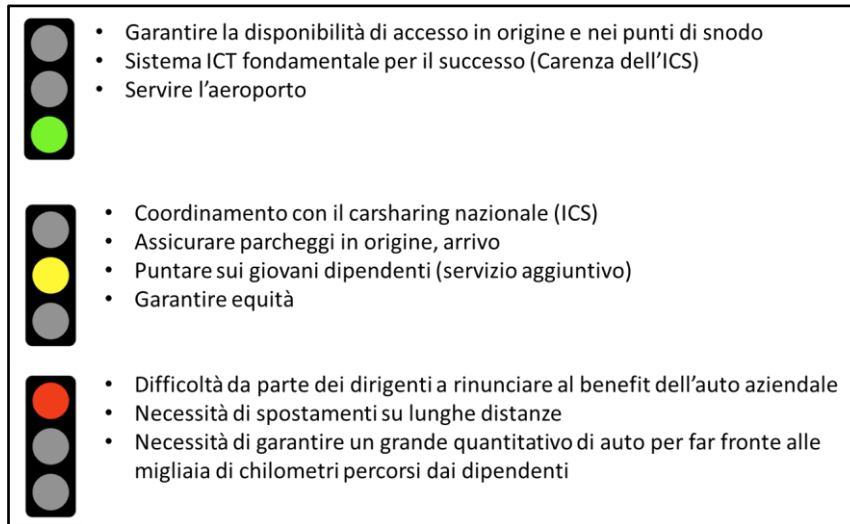


Figura 3.1 – Risultati della co-progettazione per la configurazione “L'Auto per l'Azienda”

Per quanto riguarda la configurazione “L'Auto per il condominio” sono state intervistate le seguenti categorie:

- condominio con spazio interno per ospitare i veicoli in sharing: Condominio Casal Bertone, Condominio Via Donadoni;
- Condominio non ben servito dal TPL: Condominio Casal Bertone;
- Condominio con logica di cohousing: Condominio Via Donadoni;
- Costruttori edili: Redais.

Inoltre gli stakeholder intervistati sono rappresentativi delle differenti figure connesse alla vita del condominio: consiglieri, amministratori, condomini ed il responsabile dell'impresa di costruzione.

Dalle interviste è emerso che per i **condomini e i consiglieri** l'obiettivo principale è il **risparmio in termini di costi e tempo da dedicare alla gestione dell'auto**, seguito dall'obiettivo ambientale di **riduzione dell'inquinamento** e dall'obiettivo sociale di **condivisione del tempo e di sviluppo dei rapporti interpersonali**: *“La condivisione del tempo tra i condomini potrebbe essere favorita tramite la pubblicazione di un calendario condiviso al fine di fare anche i viaggi insieme”*.

Come forme di **supporto**, gli intervistati hanno evidenziato la possibilità per i condomini di attivare delle **membership** del servizio e che il condominio potrebbe **acquistare i veicoli** ma solo a fronte di una **totale adesione al servizio e contribuire al design dello stesso**: *“Il fatto di non aderire tutti al servizio potrebbe ostacolare fortemente la scelta di acquistare un veicolo”*.

Per l'**amministratore di condominio** l'obiettivo principale risulta il **miglioramento dell'immagine percepita dai condomini** seguito dall'obiettivo di **aumento dell'accesso alla mobilità per i condomini**, sottolineando che: *“E' difficile inserire un servizio di questo tipo in condomini con un regolamento già esistente”*.

Come forme di supporto, gli intervistati hanno sottolineato la possibilità di promuovere il servizio all'interno del codominio supportando **marketing e la possibilità di mettere a disposizione spazi comuni**. Sottolineando che: *“La non completa adesione potrebbe creare problematiche nella concessione degli spazi comuni”*.

Il **costruttore immobiliare** ha come obiettivo prioritario il **miglioramento dell'immagine aziendale con un conseguente aumento dei ricavi**, come obiettivo secondario il **miglioramento dell'impatto ambientale dell'intero complesso** e la possibilità che la riduzione del numero di box porti ad un **miglioramento dello spazio urbano**. Sottolinea l'importanza di comunicare adeguatamente il servizio: *“Sarebbe necessario organizzare degli incontri preliminari per spiegare i benefici di un sistema simile”*.

Il **supporto** principale risulta il **marketing del servizio** poiché è nell'interesse del costruttore sponsorizzare iniziative di questo tipo anche presso altre abitazioni, **la fornitura di parcheggi** considerando che il costruttore potrebbe realizzare in un nuovo condominio lo spazio necessario e le predisposizioni per l'alloggiamento: *“Il servizio potrebbe diventare una sorta di pertinenza dell'abitazione”*. Infine potrebbe offrire un **supporto al finanziamento del servizio** fornendo il primo mese gratuito ai condomini per creare affezione. La seguente figura riassume i risultati della **co-progettazione**:

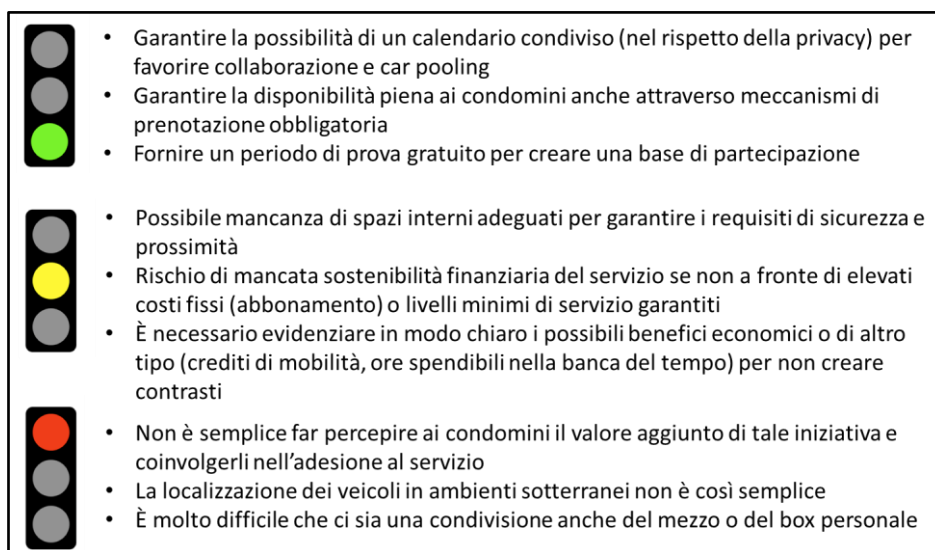


Figura 3.2 – Risultati della co-progettazione per la configurazione “L’Auto di condominio”

Per quanto riguarda la configurazione **“Rete delle opportunità”** sono state intervistate le seguenti categorie di poli aggregatori:

- Siti/realità culturali: Agis Lomabardia;
- Parchi: parco Nord;
- Negozi: associazione commercianti di Brera;
- Fiera di Milano.

Dalle interviste è emerso che per i **poli aggregatori**, l'**obiettivo principale è economico** in termini di miglioramento dell'immagine ed aumento numero clienti: *“Ciò che interessa è che sono servizi innovativi...e a noi interessa essere all'avanguardia”*. Secondo obiettivo risulta il **miglioramento della mobilità** attraverso l'aumento dell'accessibilità.

Come **supporto** hanno evidenziato la **disponibilità a pubblicizzare il servizio**, a **fornire degli spazi per le postazioni di parcheggio con colonnine elettriche** ed infine la disponibilità a **integrare il proprio servizio con GM anche attraverso incentivi**.

La seguente figura riassume i risultati della **co-progettazione**.

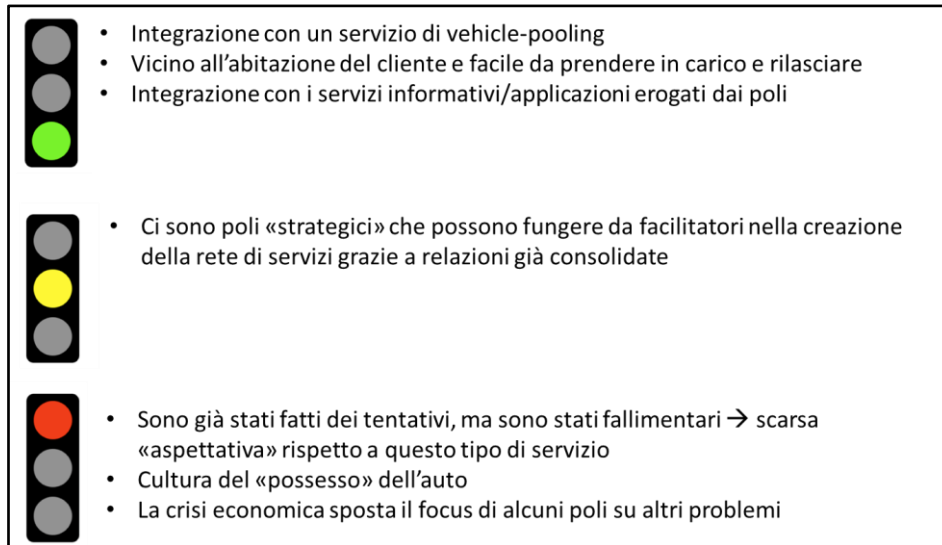


Figura 3.3 – Risultati della co-progettazione per la configurazione “Rete delle opportunità”

Le seguenti tabelle riassumono la rilevanza di ogni obiettivo rispetto agli stakeholder e i risultati sintetici dell'analisi riportati in termini di vincoli che la progettazione del servizio dovrebbe rispettare per soddisfare le aspettative espresse dai differenti stakeholder.

La scala di rilevanza è la seguente:

①: Non rilevante

②: Rilevanza bassa

③: Rilevanza media

④: Rilevanza alta

Tabella 3.1 – Sintesi risultati per la configurazione - Auto per l'Azienda

Impresa		Obiettivi				Supporto							Vincoli
	Intervistato	Economico	Ambientale	Sociale	Mobilità	Marketing	Amministrazione	Design servizio	Parcheggi	Finanziamento	Intermodalità	Membership	
SME-Remedia	Dipendente	③	②	②	③	②	①	①	②	①	①	①	Servizio aggiuntivo per il dipendente Costo inferiore ad auto privata
Polinomia	Amministratore	③	②	①	②	①	①	①	①	②	①	①	Garantire la disponibilità di accesso in origine e nei punti di snodo Assicurare reale risparmio economico rispetto al noleggio
MBS consulting	Dipendente	③	②	①	③	②	①	①	①	①	①	②	Flessibilità del taxi
Leroy Merlin	Controller	③	②	①	①	②	②	①	①	①	①	①	Serve una flotta molto ampia
	Responsabile trasferte	③	②	①	③	②	②	①	①	①	①	①	Disponibilità dell'auto come autonoleggio
	Dipendente	③	②	①	②	①	①	②	①	①	①	③	Sicurezza di trovare sempre l'auto per tornare a casa
Studio commercialista	Dipendente	①	①	①	③	①	①	①	①	①	①	①	Flessibilità auto privata
Intesa San Paolo	Mobility Manager	③	③	①	②	③	①	②	②	②	①	③	Poter apporre il proprio brand Apertura auto con badge aziendale Sistema di monitoraggio efficiente

Tabella 3.2 – Sintesi risultati per la configurazione – Auto di condominio

Condomini		Obiettivi				Supporto						Vincoli	
	Intervistato	Economico	Ambientale	Sociale	Mobilità	Marketing	Amministrazione	Design servizio	Parcheggi	Finanziamento	Intermodalità	Membership	
Condominio Via Donadoni	Condmino	3	2	2	1	1	0	2	1	2	0	3	Difficile introdurre il servizio in condominio con regolamento già esistente
	Consigliere	3	2	2	1	1	0	2	1	2	0	3	
	Amministratore	3	2	1	1	3	3	0	0	0	0	0	
Condominio Casal Bertone	Amministratore	3	3	2	2	3	3	0	0	0	0	0	Problematiche nella concessione spazi comuni
Redais	Responsabile	3	2	1	1	3	1	1	3	2	0	0	Occorre fare sensibilizzazione

Tabella 3.3 -- Sintesi risultati per la configurazione - Rete di opportunità

Impresa		Obiettivi				Supporto						Vincoli	
	Intervistato	Economico	Ambientale	Sociale	Mobilità	Marketing	Amministrazione	Design servizio	Parcheggi	Finanziamento	Intermodalità	Membership	
Fiera Milano	Responsabile Logistica	3	0	0	2	3	0	2	3	0	0	0	Differenziare il servizio rispetto ai precedenti, assicurando un ritorno economico e di immagine
Ass. Commercianti Brera	Presidente	3	1	0	2	2	0	1	2	0	0	0	Necessità di garantire un ritorno economico e di immagine Necessità di collegare i quartieri dello shopping
Parco Nord	Direttore	0	2	1	1	3	0	0	3	0	0	0	Customizzazione rispetto alle specifiche esigenze del polo Problematiche connesse alla sicurezza / salvaguardia
AGIS Lombardia	Segretario Generale	1	1	1	2	2	0	0	0	0	0	0	Customizzazione rispetto allo spettatore (collegamento lavoro-teatro-casa)

3.2 Identificazione del set di indicatori

La fase finale ha previsto l'identificazione di alcuni set di indicatori volti a monitorare le diverse prestazioni del servizio in modo coerente con le priorità / fabbisogni informativi dei diversi stakeholder. In particolare, per ciascun obiettivo sono stati definiti degli indicatori chiave, e gli indicatori sono stati prioritizzati in base ai fabbisogni informativi degli stakeholder. Le seguenti tabelle riassumono i risultati.

Tabella 3.4 – Obiettivi ed indicatori prioritari per ogni configurazione

Configurazioni	Stakeholder intervistati	Obiettivi ed indicatori					
		Obiettivo Economico	Obiettivo Ambientale		Obiettivo sociale	Obiettivo mobilità	
		Net present value	Δ km percorsi	Δ emissioni	Innovazione sociale	Δ congestione	Livello accessibilità servizio
Imprese							
MBS consulting	Dipendente	2	2	2	1	3	3
Leroy Merlin	Controller	3	2	2	2	2	3
	Responsabile trasferte	3	3	3	1	3	3
	Dipendente	2	2	2	1	3	3
Studio commerciali sta	Dipendente	1	1	1	1	2	3
Intesa San Paolo	Mobility Manager	3	3	3	1	2	2
Polinomia	Amministratore	3	2	2	1	2	3
Remedia	Dipendente	2	2	2	2	2	3
Condomini							
Condominio Via Donadoni	Consiglieri	3	2	2	2	1	2
	Amministratore	3	2	2	1	2	2
	Condomini	3	2	2	1	1	2
Condominio Casal Bertone	Amministratore	3	3	3	2	2	2
Redais (Costruttore)	Responsabile	3	2	2	1	1	1
Poli attrattori							
Fiera Milano	Logistica, Mobility Manager	3	0	0	0	2	2
Associazione Commercialisti Brera	Presidente	3	1	1	0	2	2
Parco Nord	Direttore	0	2	2	1	1	1
AGIS Lombardia	Segretario Generale	1	1	1	1	2	2

4 Conclusioni

L'analisi degli stakeholder ha permesso di individuare gli obiettivi principali di ogni soggetto ed associarci gli indicatori di monitoraggio e valutazione, definire le potenziali modalità di supporto, identificare i vincoli e raccogliere suggerimenti al fine di migliorare il servizio. Sono state definite sinteticamente le categorie di stakeholder fondamentali per il servizio con specifico riferimento a:

- Clienti privati (condomini, dipendenti);
- Clienti business (imprese);
- Produttori di veicoli;
- Costruttori immobiliare;
- Poli aggregatori;
- Fornitori di energia;
- Amministrazioni locali;
- Aziende di trasporto pubblico.

Sono stati inoltre mappati gli obiettivi prioritari per ogni categoria di stakeholder sulla base dell'analisi della letteratura e dell'analisi empirica. Di seguito viene riportato un sunto delle informazioni raccolte:

- Clienti privati: riduzione inquinamento, riduzione consumi, aumento accessibilità, sostenibilità economico-finanziaria (riduzione dei costi di trasporto).
- Clienti business: miglioramento vivibilità spazio urbano (riduzione spazio parcheggi), sostenibilità economico-finanziaria (immagine, riduzione dei costi di gestione).
- Produttori di veicoli: sostenibilità economico-finanziaria (miglioramento immagine e aumento profitti)
- Costruttori immobiliare: miglioramento vivibilità spazio urbano (riduzione spazi parcheggi), sostenibilità economico-finanziaria (miglioramento immagine e aumento profitti).
- Poli aggregatori: aumento accessibilità (rinforzo collegamenti territori limitrofi), miglioramento vivibilità spazio urbano (riduzione spazi parcheggi), sostenibilità economico-finanziaria (miglioramento immagine, aumento profitti e aumento dei servizi offerti).
- Fornitori di energia: sostenibilità economico-finanziaria (miglioramento immagine e aumento profitti).
- Amministrazioni locali: riduzione inquinamento, gas serra e consumi, riduzione congestione (riduzione possesso auto private e aumento tasso occupazione veicoli) e aumento accessibilità (rinforzo collegamenti con territori limitrofi), miglioramento vivibilità spazio urbano (riduzione spazi parcheggi e auto in sosta), sostenibilità economico-finanziaria (aumento della ricchezza locale, riduzione dei costi di gestione e aumento servizi offerti).
- Aziende di trasporto pubblico: riduzione consumi, riduzione congestione urbana (aumento spostamenti intermodali, aumento efficienza ed efficacia del sistema di trasporto urbano, aumento dell'accessibilità del sistema di trasporto urbano, riduzione dei tempi di viaggio) e aumento accessibilità (rinforzo dei collegamenti con i territori limitrofi), sostenibilità economico-finanziaria (miglioramento immagine e aumento profitti).

L'analisi ha portato anche alla definizione degli indicatori prioritari supportando l'associazione dei diversi obiettivi degli stakeholder con le prestazioni del servizio. Infine vengono riportati alcuni limiti del presente lavoro. In primo luogo, sono state intervistate solo alcune categorie di stakeholder, risultate significative; ovviamente l'aumento del numero di stakeholder coinvolti aumenterebbe la complessità ma anche la completezza dei risultati. Inoltre, è importante sottolineare che la qualità dei risultati è direttamente dipendente dalla rilevanza degli attori intervistati.

5 Bibliografia

Bengo, I., Mereu, R., Ramírez, C., & Silva, J. (2010). Participative Methodology for Local Development: The Contribution of Engineers Without Borders from Italy and Colombia: Towards the Improvement of Water Quality in Vulnerable Communities. *Systemic Practice and Action Research, Springer Journal*, 1573-9295.

Bourne, L., & Walker, D. H. (2005). Visualising and mapping stakeholder influence. *Management Decision*, 43(5), 649-660.

Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of corporation: concepts, evidence, implications. *Academy of Management Review*, 20, 65-117.

Fletcher, A., Guthrie, J., Steane, P., Roos, G. & Pike, S. (2003). Mapping stakeholder perceptions for a third sector organization. *Journal of Intellectual Capital*, 4, 505–527.

Friedman, A. L. & Miles S. (2002). Developing stakeholder theory. *Journal of Management Studies*, 39(1), 1-21.

Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge University Press.

Preston, L. E. & Donaldson, T. (1999). Stakeholder management and organizational wealth, *Academy of Management Review*, 24 (4), 619-620.

Sveiby, K. E. (2001). A knowledge-based theory of the firm to guide in strategy formulation, *Journal of Intellectual Capital*, 2 (4), 344-58.