



UNIVERSITÀ
DI TORINO



APPLICAZIONI PRATICHE DELLA STAKEHOLDER THEORY AI CONTESTI URBANI

Dalle mappe alla governance: engagement, empowerment e co-creazione di valore

Prof.ssa Chiara Civera



Ciclo di eventi Febbraio 2026 – SUA e buone pratiche

Prof.ssa Chiara Civera

Ha un **Ph.D in Business and Management** (*Torino, Londra LSBU*)

Professore Associato (*Dipartimento di Management*)

Visiting scholar a Darden School of Business (USA)

Temi di ricerca:

Stakeholder Marketing, Urban Cooperation, Stakeholder Theory, CSR, Sostenibilità

Responsabile di un progetto Europeo per favorire la
cooperazione tra stakeholder

Socia di SpinLab Laboratorio d'Impresa: consulenza creativa

Socia di First Glass

Da febbraio 2022 creatrice e voce del **Podcast Marketibility**

Iperattiva, come il mio Labrador nero #Django

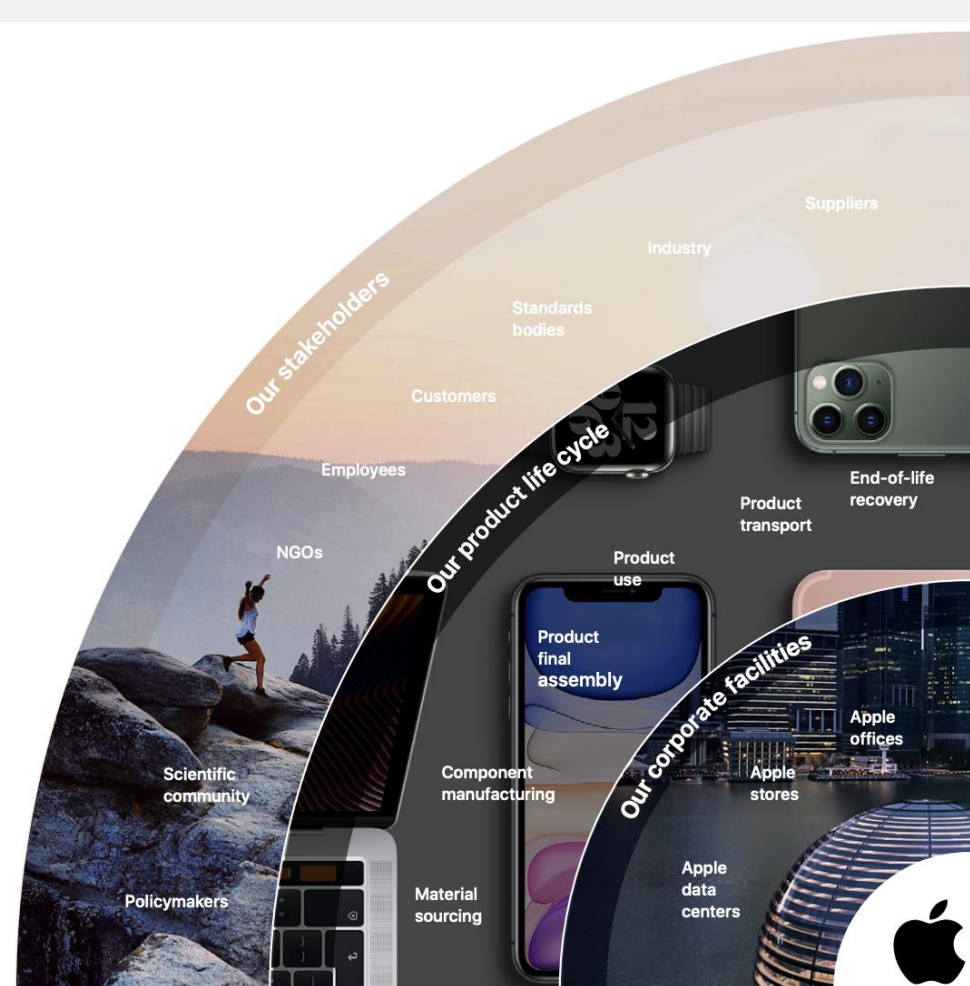


- 1970: Milton Friedman pubblica sul New York Times Magazine “The social responsibility of the firm is to increase its profits” → **SHAREHOLDER VALUE**
- Nel 1971 Harold Johnson include nella definizione di responsabilità del business il bilanciamento tra svariati interessi: da quelli economici (degli investitori) a quelli di benessere del dipendente o sociali ed ambientali delle comunità locali e della nazione
- **STAKEHOLDER THEORY (FREEMAN, 1984) →**
- “Un’impresa responsabile è quella il cui management bilancia una molteplicità di interessi. Invece che puntare unicamente all’aumento del profitto per i propri investitori, l’impresa responsabile prende in considerazione i dipendenti, i fornitori, gli intermediari, le comunità locali e la nazione”
- Il business è fatto da persone e ha obiettivi molteplici; creare valore per gli stakeholder è un modo per creare quanto più valore possibile per gli investitori (shareholder)
- STANFORD RESEARCH INSTITUTE 1963: «gli stakeholder sono quei gruppi senza il cui supporto l’organizzazione smetterebbe di esistere».

- Le **relazioni** sono l'oggetto di analisi
- **Freeman, 1984** → Le relazioni che l'impresa instaura con i propri stakeholder possono, metaforicamente, vedersi come contratti nella forma di scambi, transazioni, delega di poteri decisionali e, in questo senso, l'impresa si pone al centro di un nesso di contratti che la lega a consumatori, fornitori, shareholder, dipendenti, comunità, governi, gruppi politici e associazioni di categoria
- Gli interessi di tutti gli stakeholder legittimi hanno un valore intrinseco e nessun gruppo di interessi dovrebbe essere prioritario rispetto ad altri nel processo di creazione di valore
- Gli stakeholder non sono solo gruppi, bensì individui con nomi e facce
- Integrazione tra:
 - ❖ **Business ed etica**
 - ❖ **Business e società**
 - ❖ **Tra responsabilità molteplici che l'impresa ha verso gruppi di stakeholder diversi**
 - ❖ **Tra impresa e tutti gli stakeholder**
 - ❖ **Tra tutti gli stakeholder (decentrata rispetto all'impresa) (Berman e Cramer, 2019)**
- Nessuno stakeholder può agire da solo nel processo di creazione di valore
- Moral imagination:
 - Perché non tagliare gli investimenti in nuovi prodotti in modo da mantenere guadagni più elevati?— Perché non investire in nuovi prodotti soddisfacenti per il consumatore e per l'ambiente che mi permettano di generare nuovi guadagni e ridurre i costi sociali? → LA FELICITÀ

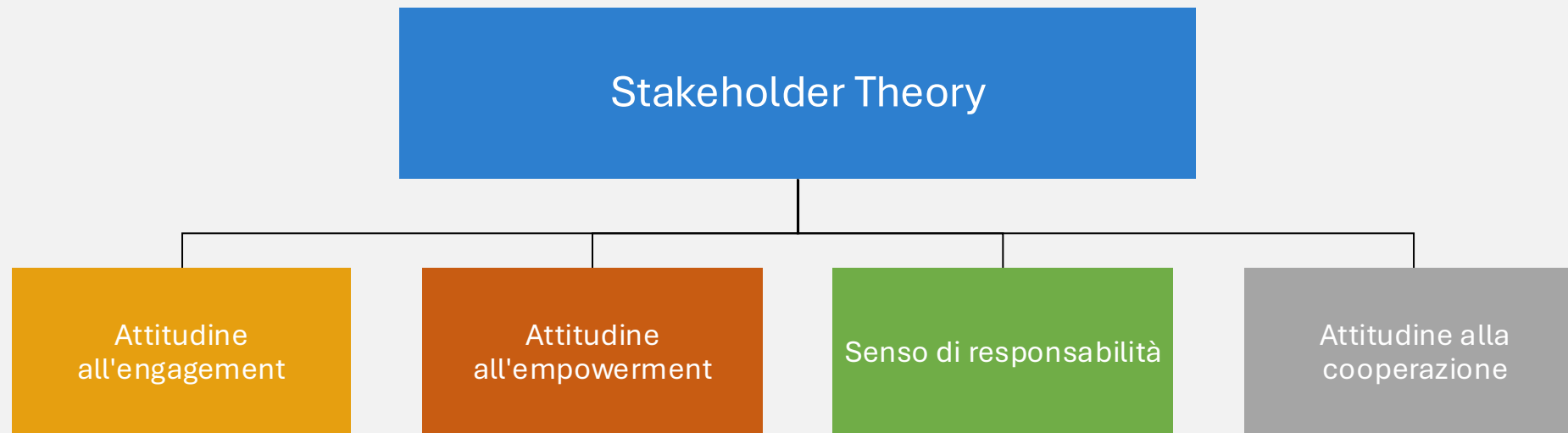
È una teoria, un «genere» di teoria manageriale, che pone come unità di analisi le relazioni tra impresa e stakeholder per comprendere come il business crei e scambi valore e come possa funzionare in modo efficace attraverso lo sviluppo di relazioni basate su norme morali condivise

- Comunicazione per gli stakeholder e sugli stakeholder

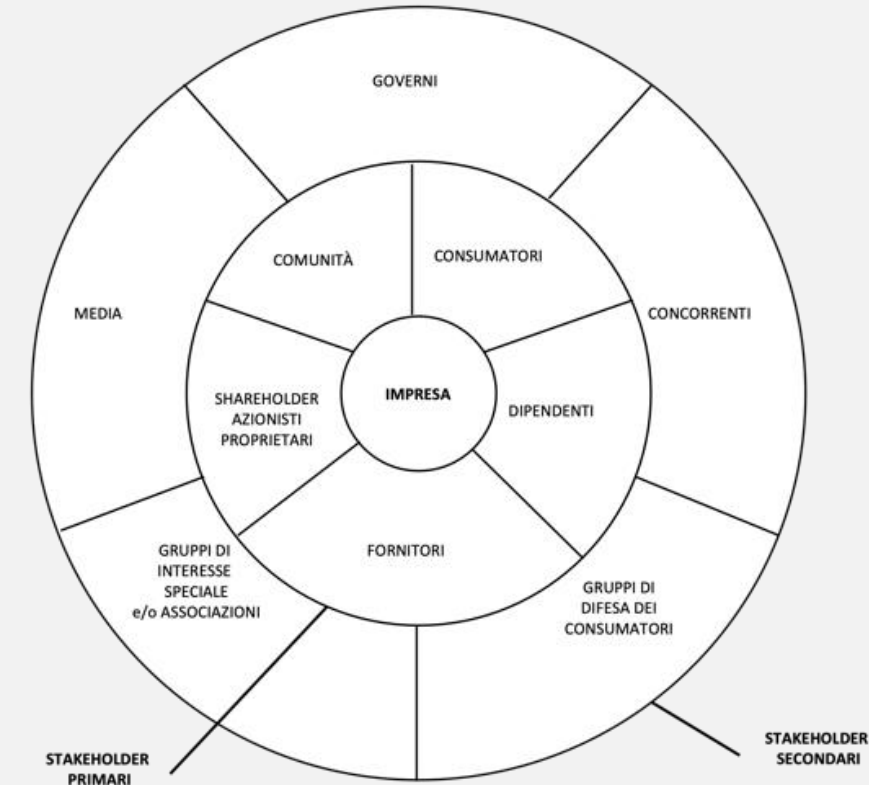
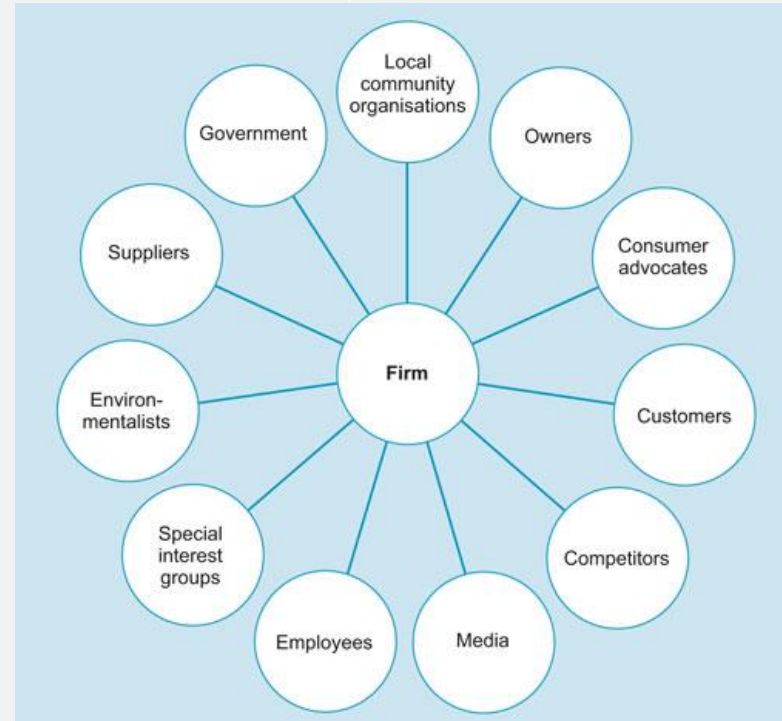
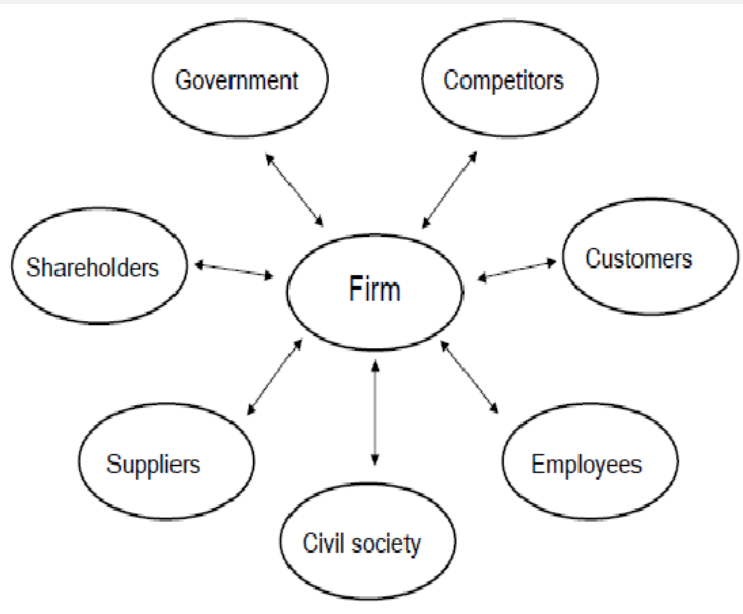


The **17 material issues**, validated for this reporting cycle, are reported in the matrix below.





L'evoluzione della mappa degli stakeholder

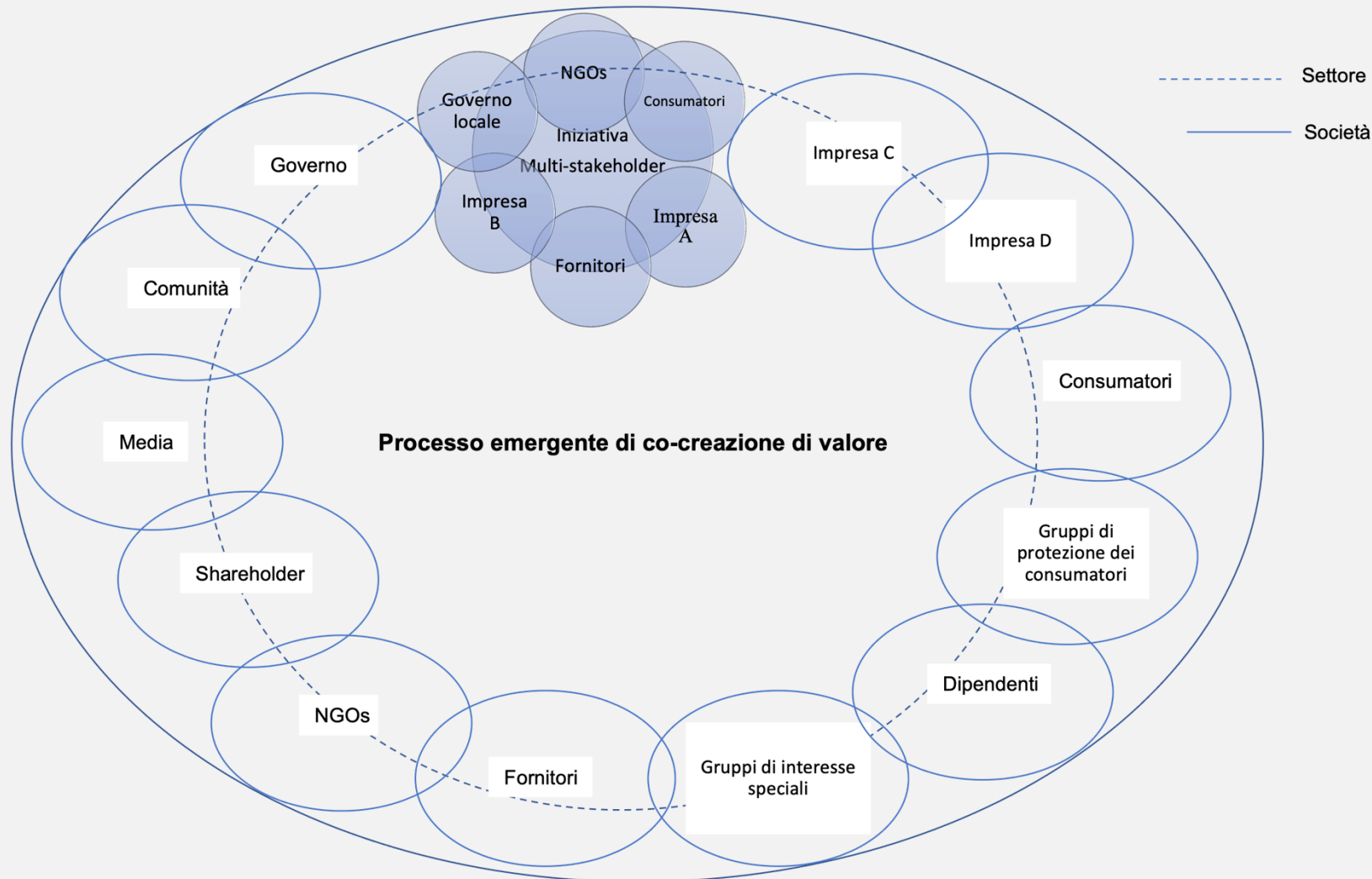


Cosa cambia

- Da "impresa al centro" → a una rete di relazioni.
- Da una lista di attori → a livelli (primari/secondari) e ruoli.
- La mappa serve per vedere connessioni, dipendenze e scambi di valore.
- Obiettivo: creare le condizioni per dialogo e collaborazione efficace.

*Le relazioni sono l'unità di analisi.
(Freeman, 1984)*

L'evoluzione della mappa degli stakeholder (Civera e Freeman, 2019)



4 messaggi chiave

- Al centro: un problema / obiettivo condiviso.
- Risposta: alleanze multi-stakeholder.
- Valore che circola: creare valore CON gli stakeholder.
- Responsabilità e poteri condivisi → resilienza e sostenibilità

I. Stakeholder Template

La nostra metodologia per
Urbancoop

STAKEHOLDER GROUP	ORGANIZATION NAME	TYPE OF PARTNERSHIP (describe)	DURATION (long or short)	KEY TOPICS (addressed by the partnership)	PRIORITIES	KEY ACTIVITIES				CHARACTERISTICS					
						WHAT	GOAL	DESCRIPTION	HOW YOU MEASURE IT	PLANNING	EMPOWERMENT	ENGAGEMENT (INTERNAL AND ESTERNAL)	COMMUNICATION (DIGITAL AND NON)	KNOWLEDGE EXCHANGE	DIGITAL TRANSFORMATION
European Union															
Goverments															

- Local communities (citizens and/or their representatives)
- Other municipalities
- Governments
- Regional and national bodies

- Private sector / professionals
- Environmentalists
- Employee
- Suppliers (utilities)

- Knowledge providers (e.g., universities)
- Financiers
- Media
- European Union

La multi-stakeholder value map come strumento di governance: allineare, ingaggiare, dialogare, decidere insieme

Le sfide urbane sono multi-attore: senza una lettura delle relazioni, il “coinvolgimento” resta episodico.

Allineare obiettivi e linguaggio

Partire da un problema condiviso e definire che tipo di coinvolgimento chiediamo agli stakeholder e qual è il valore che circola tra tutti.

Costruire engagement ed empowerment

Engagement = risultato (non il semplice invito). Si sostiene con fiducia, formazione, interesse e trasparenza informativa.

Chiarezza di responsabilità e regole

Chi fa cosa, entro quando, con quali leve (anche regolative) per rendere la cooperazione stabile.

Co-creare soluzioni e misurare progressi

Dalla creazione di valore PER alla creazione di valore CON: la mappa aiuta a decidere e prioritizzare insieme.

II. Come l'abbiamo usata in UrbanCOOP

ST x Urban cooperation

Dalla mappa alla gestione: un percorso in 3 mosse

Metti a fuoco il problema comune

- Analizza e definisci un problema/obiettivo misurabile e condiviso.
- Esplicita urgenza e impatti: perché riguarda tutti.
- Individua chi è coinvolto, chi connette, chi gestisce (fondi e relazioni)

Attiva la relazione

- Chiarezza sullo scambio: qual è il coinvolgimento richiesto e qual è il valore che circola.
- Parti dagli stakeholder più vicini e costruisci evidenze.
- Dialogo continuo (anche digitale): trasparenza, ascolto, adattamento.

Governance & priorità

- Framework comune per valutare decidere e prioritizzare (trade-off espliciti).
- Ruoli, tempi e accountability: chi fa cosa, con quali risorse.
- Se serve stabilità: leve regolative per rendere l'impegno duraturo.

6 consigli pratici

- Inizia dagli stakeholder più disponibili con si ha già una relazione stabile e basata sulla fiducia
- Apri il dialogo su problemi comuni → soluzioni comuni
- Chiarezza: che tipo di coinvolgimento chiediamo e qual è il valore condiviso
- Mantieni dialogo continuo (anche con strumenti digitali)
- Costruisci un framework comune per priorità e decisioni.
- Se serve stabilità: responsabilità esplicite e gestionali + leve regolative; coinvolgi imprese privati per competenze tecniche

Checklist

- Scegli 1 questione “urgente” e misurabile.
- Mappa: chi influenza / chi è influenzato / chi connette e gestisce.
- Convoca un primo tavolo con gli stakeholder più “coinvolti”.
- Definisci ruoli, responsabilità, linguaggio e regole di ingaggio.
- Prioritizza 3 azioni con un criterio condiviso.

Obiettivo: passare da coinvolgimento a engagement misurabile.

GRAZIE PER L'ATTENZIONE

Prof.ssa Chiara Civera

