



Consenso e conflitto.
Dalla comunicazione allo stakeholder engagement



Gruppo CAP – chi siamo

Gruppo CAP è il gruppo industriale totalmente pubblico che gestisce l'intero Servizio Idrico Integrato (acquedotto, fognatura e depurazione) nei territori della Città metropolitana di Milano e in alcuni altri comuni lombardi. A livello di clienti serviti, volumi di acqua distribuita e lunghezza della rete, si colloca ai primissimi posti in Italia tra le organizzazioni che erogano il Servizio Idrico Integrato.



1928

Data fondazione



194

Comuni soci



6

Società ed enti partecipati



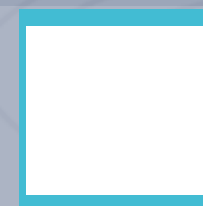
€ 571 mln

Capitale sociale



Modello Gestionale

Società interamente pubblica



891 dipendenti

Sono quasi novecento le persone che ogni giorno con passione e dedizione si impegnano per portare acqua buona e sicura nelle case dei cittadini.



DEPURAZIONE

154 comuni serviti

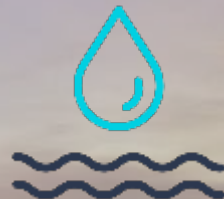
2.413.572 abitanti

349.937.579 milioni di mc
di acqua reflua trattata

128.562.988 milioni di mc
di acqua reflua riutilizzata
(34% totale)

+ 70.780 ton fanghi prodotti
di cui il 40% riutilizzati in
agricoltura

40 impianti di depurazione



ACQUEDOTTO

1.847.308 abitanti

133 comuni serviti

697 pozzi

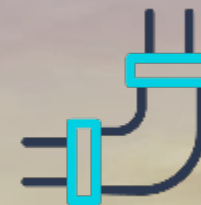
254 milioni di mc
d'acqua prelevata

6.442 km rete acquedottistica

28.672 prelievi acque potabili

782.656 determinazioni
analitiche

193.379.540 mc di volume
totale d'acqua erogata



FOGNATURA

133 comuni serviti

1.881.559 abitanti

489,1 km collettori

6.611 Km rete fognaria e
collettori



Il Piano Industriale 2022 - 2026

Gruppo CAP ha costruito il suo piano industriale con un orizzonte di cinque anni, investimenti per **570 milioni** di euro, un impegno importante sul territorio che garantisce al contempo l'equilibrio economico e finanziario e la sostenibilità delle tariffe, tra le più basse nel Paese.

Gruppo CAP ha scelto di integrare la sostenibilità nell'attività industriale facendo leva sulla teoria del valore condiviso: il valore economico generato deve portare benefici non solo all'azienda ma anche ai territori in cui opera e agli stakeholder. La sostenibilità è uno strumento chiave per garantire la competitività e la reputazione di un'impresa e quindi la sua redditività.

La strategia di sostenibilità è costruita intorno a tre pillars: SENSIBILI, RESILIENTI, INNOVATORI



98,16mln €

Ebitda 2021



127,24 mln €

Investimenti:
media annua



66,5 €

Investimenti annui
per abitante



41%

Percentuale
investimenti sui
ricavi



Gli stakeholder: chi sono

Gli **stakeholder** sono i **soggetti o gruppi sociali in relazione con un'organizzazione**, sia essa del settore pubblico o privato. Possono anche essere definiti “**portatori di interesse**” perché sono tutti coloro che influenzano e/o sono influenzati dalle attività di un'impresa, un ente o una associazione, dai suoi prodotti o servizi e in generale da tutte le attività svolte.

Quando si parla dell' “interesse” di questi soggetti, non ci si riferisce necessariamente a interessi di tipo economico, finanziario o patrimoniale, ma anche a interessi diversi che sempre più spesso hanno che fare con **aspetti sociali**.



Stakeholder primari: sono quei gruppi che **partecipano direttamente alla vita di un'impresa** e incidono sulla capacità di sopravvivenza (**dipendenti, fornitori e finanziatori**);



Stakeholder secondari: sono i soggetti che **pur non essendo essenziali per la sopravvivenza** di un'impresa sono comunque influenzati dalle sue attività (**mass media, opinione pubblica, cittadini, comunità locali, associazioni**).



L'ascolto per creare consenso

Le organizzazioni si trovano a operare al centro di una fitta rete di relazioni che crea uno scenario complesso in cui agiscono diversi attori e si incontrano molte esigenze e interessi. Molto più che in passato, oggi gli stakeholder possono essere coinvolti nei processi decisionali delle organizzazioni, come ad esempio nello sviluppo di politiche o strategie organizzative.

Ma come?

Le organizzazioni devono uscire dalla visione unidirezionale dei processi di comunicazione, creando invece uno scambio che crei valore condiviso a lungo termine.

Gli stakeholder possono così diventare parte delle attività decisionali e di implementazione rimanendo sempre aggiornati. In questo modo potranno evitare rallentamenti dovuti alla loro approvazione o incomprensioni causate da un mancato aggiornamento su alcune tematiche.





Comunicare e coinvolgere con successo

Gli elementi principali che devono essere considerati nel processo di comunicazione e coinvolgimento degli stakeholder in un progetto sono:

inclusività

ascolto proattivo

mappatura

degli stakeholder e delle rispettive istanze

chiarezza

del commitment e sponsorship da parte del top management

comunicazione

Continua e trasparente

feedback

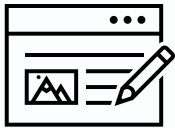
Assicurarsi che tutti i feedback vengano ricevuti in modo efficace ed efficiente



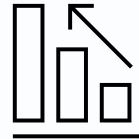
Coinvolgere gli stakeholder: perché

Sono gli stakeholder che autorizzano e permettono azioni di cambiamento a ogni livello, per questo è così importante mettere in atto processi che sappiano coinvolgerli. Questo permette di procedere in modo più veloce garantendo meno ritardi e meno errori concludendo il progetto secondo i tempi e gli standard di qualità stabiliti.

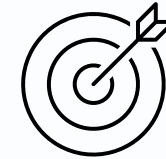
Gli **obiettivi** legati al coinvolgimento degli stakeholder all'interno della lavorazione di un progetto sono:



Definire e gestire in modo corretto le necessità dei customer sia interni che esterni



Ottenere supporto e approvazione per quanto riguarda le iniziative di cambiamento per poter procedere con successo nelle attività

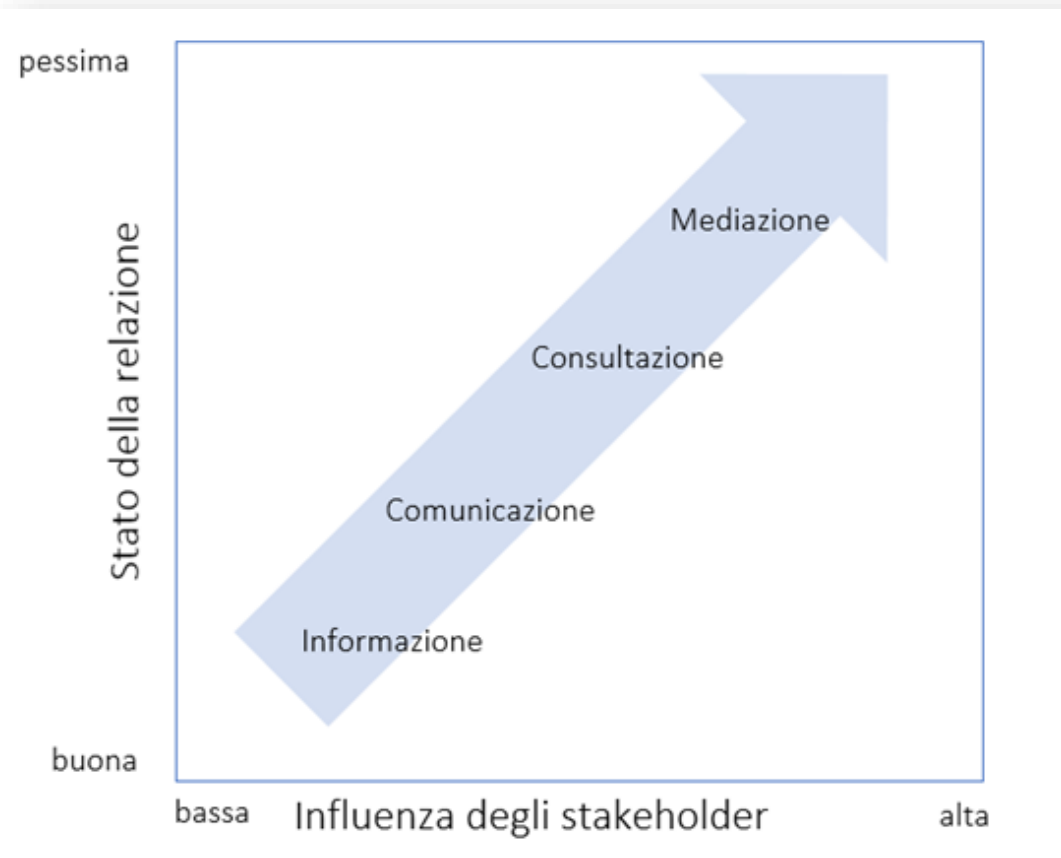


Consentire il cambiamento



Coinvolgere gli stakeholder: come

La domanda chiave: Che potere dare agli stakeholder?



Coinvolgere gli stakeholder può significare lasciare loro un grado di **potere decisionale** che normalmente spetterebbe esclusivamente all'azienda. È possibile stabilire il livello di potere dato agli stakeholder, ovvero il loro **grado di partecipazione**, analizzando lo **stato della relazione** tra l'azienda e gli stakeholder coinvolti e **l'influenza** di quest'ultimi sull'organizzazione.

Coinvolgendo gli stakeholder è il rapporto stesso a dover essere gestito, dato che questo subisce dei cambiamenti in base alla tipologia di stakeholder, al contesto del progetto e alla natura di tutte le parti coinvolte.



L'ascolto per creare consenso

Saper comunicare in modo “ingaggiante” rappresenta oggi un valore in grado di fare la differenza, in termini di rappresentatività, riconoscibilità, reputazione, fiducia.

Questo ruolo di “**centrale di ascolto**” posiziona la comunicazione al cuore della vita di un’organizzazione: essa infatti è la somma di un processo di audit e di dialogo continuo verso tutte le aree di attività, alle quali deve seguire una sintesi utile a definire le priorità e quindi le modalità di azione. Non ha molto senso implementare i propri strumenti di comunicazione se non si hanno prima chiare le politiche di sviluppo di medio e lungo periodo e soprattutto le esigenze dei propri pubblici di riferimento, interni ed esterni.

Ascolto, Fiducia e Credibilità sono gli indicatori alla base della buona reputazione organizzativa.



La sindrome Nimby – Not In My Back Yard



Italia, patria della sindrome Nimby

Nel 2011 più di 330 cantieri di nuovi impianti legati per energie rinnovabili sono rimasti bloccati



Termovalorizzatore, il fronte del “no” si rafforza: nasce la Rete tutela Roma sud

Il nuovo coordinamento di comitati, realtà sociali ed ambientaliste spiega perchè la scelta di questo genere di impianto è sbagliata e lancia il fact checking su Santa Palomba



Corriere della Sera
@Corriere

...

Il rigassificatore di Piombino: il nuovo caso italiano di sindrome Nimby (non nel mio cortile)? [@valeiorio91](#) e [@amvalentini](#) oggi nel [#podcast](#) [@Corriere](#) Daily





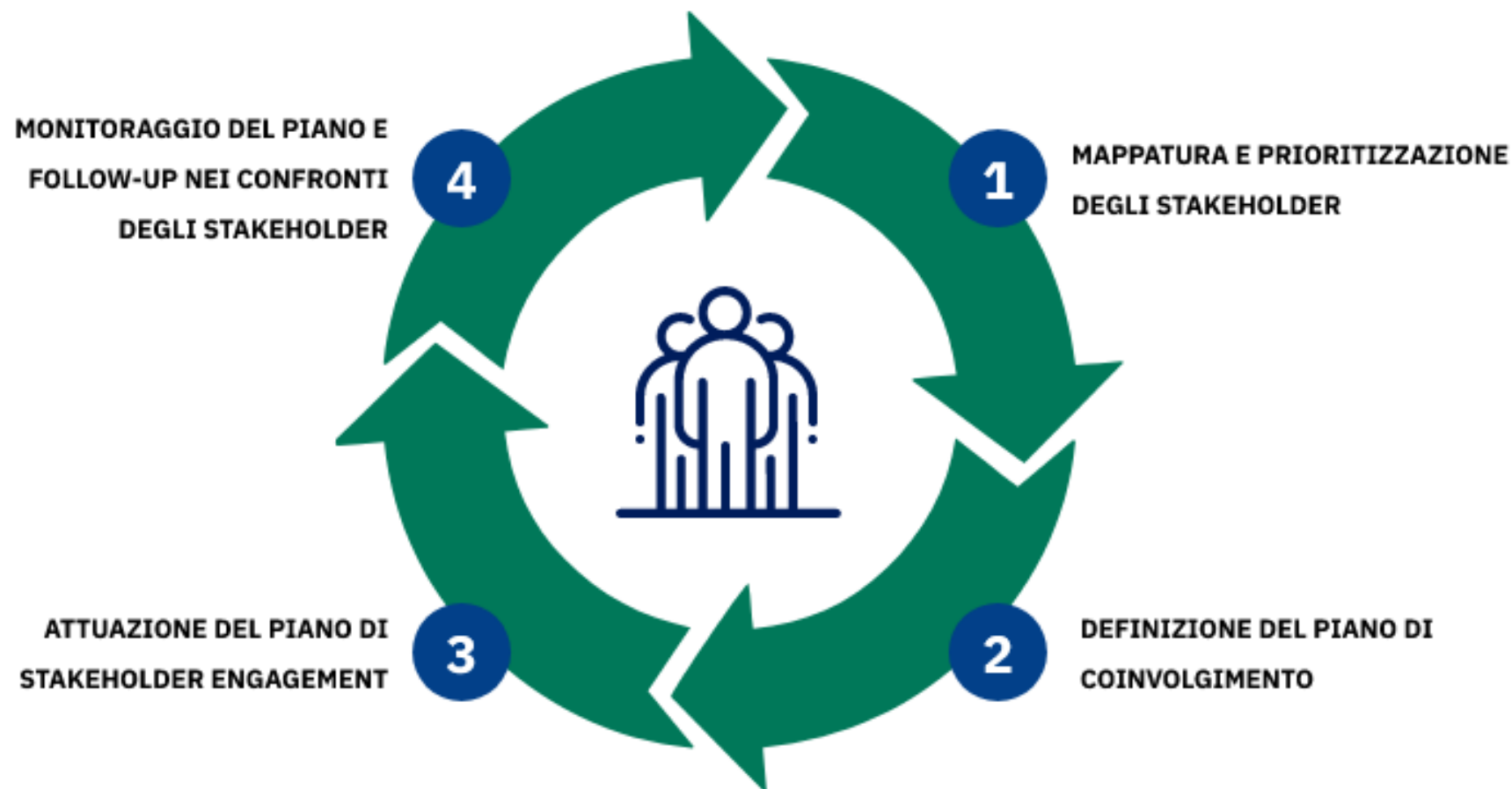
Vantaggi dello stakeholder engagement

- 👍 costruire un **rapporto fiduciario** tra l'impresa e i suoi stakeholder;
- 👍 facilitare uno **sviluppo sociale più equo e sostenibile**, facendo partecipare ai processi decisionali chi ne ha diritto;
- 👍 comprendere i **trend emergenti** (criticità ed opportunità);
- 👍 **risolvere problemi** o **perseguire obiettivi** raggiungibili;
- 👍 rafforzare la **competitività** sul mercato, migliorando i processi e/o i prodotti;
- 👍 **informare, educare e influenzare** i portatori di interesse per migliorare i processi decisionali e le azioni che hanno un impatto sull'organizzazione e sulla società;
- 👍 **accrescere la reputazione** dell'organizzazione.





Il processo di stakeholder engagement





Da dove siamo partiti



STAKEHOLDER

- Eterogeneità degli interessi materiali in gioco
- **Elevato numero di progetti** spesso rivolti a un solo stakeholder
- Attività di engagement **parcellizzata**
- Rischio di **inefficienza** dato dall'alto numero di risorse impiegate



RENDICONTAZIONE

- Assenza di coordinamento e rendicontazione delle attività di stakeholder engagement con il rischio di una **perdita delle informazioni**



MATERIALITA'

- Un approccio più strategico all'engagement, così come una un'attività di aggiornamento della materialità e della mappatura degli stakeholder a scadenze regolari possono **contribuire a una maggiore sinergia** anche in quest'ambito.



Verso un approccio integrato

Per identificare le sinergie tra attività di engagement così da sviluppare ingaggi multistakeholder, abbiamo definito un **approccio integrato allo stakeholder engagement**:

- **pianificazione strutturata** delle attività, così da avere una visione sugli impegni nel breve, medio e lungo periodo;
- **rendicontazione** delle attività di ingaggio che contribuisca alla diffusione delle competenze e del sapere all'interno dell'azienda;
- **messa a sistema delle informazioni** e condivisione all'interno dell'azienda, così che il sapere e le competenze vengano raccolte e diffuse in Gruppo CAP e i progetti possano essere replicati con facilità.

Un approccio integrato allo stakeholder engagement può portare a sviluppare attività in cui più stakeholder si incontrano e si confrontano: attivando queste sinergie, Gruppo CAP diventerebbe un **punto di riferimento** per lo sviluppo delle relazioni sul territorio e per il rafforzamento delle comunità.

COME?



Tool di rendicontazione dedicato

Gap analysis attività di engagement vs temi materiali e rischi

Definizione piano di azione di stakeholder engagement



Mappatura degli stakeholder

Il dialogo con gli stakeholder e il confronto con strategie e priorità aziendali sono il vero motore del piano di sostenibilità di Gruppo CAP, fondato su un approccio che rispecchia i tre pillars: sensibili, resilienti e innovatori.



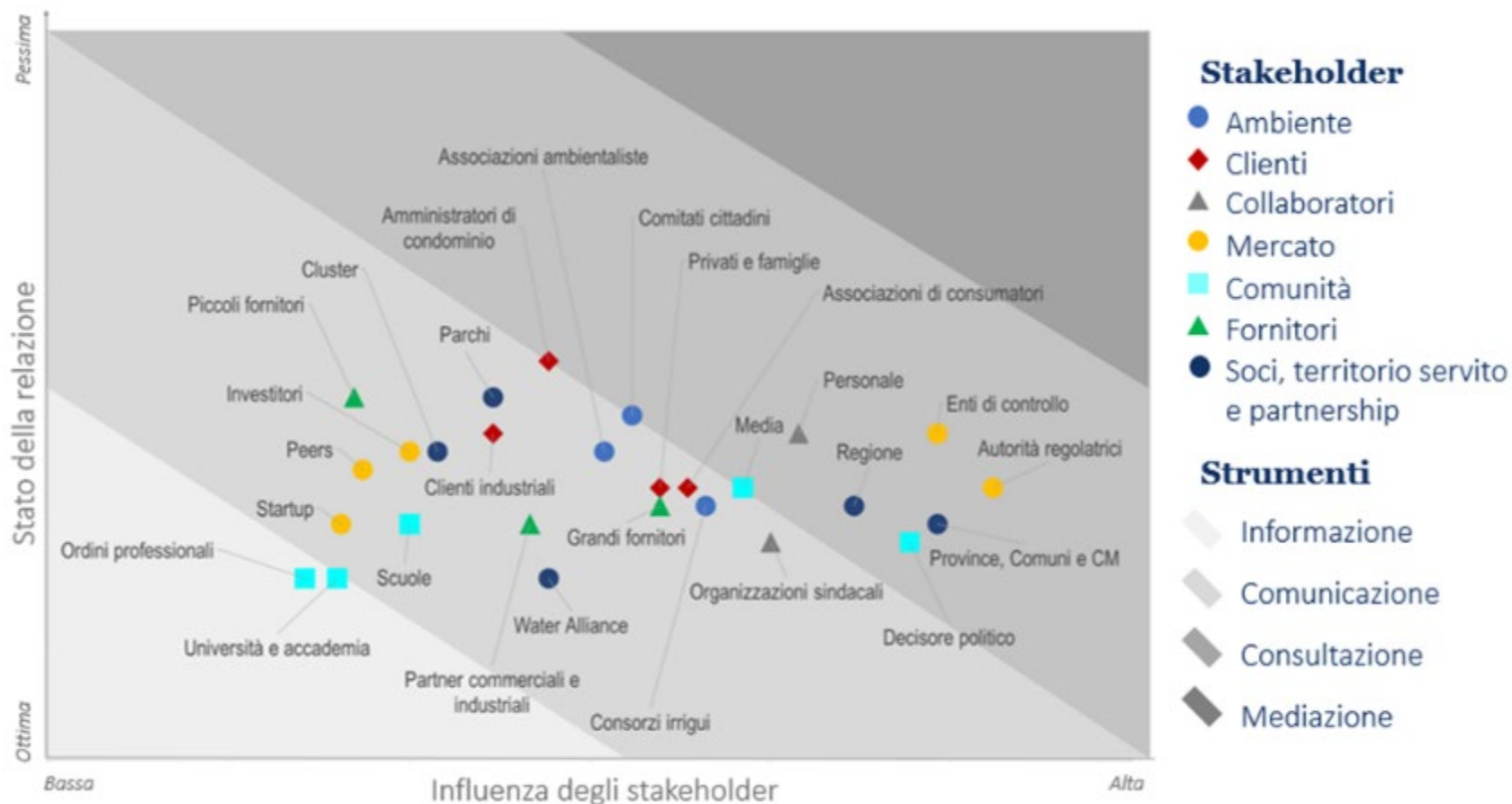
Gli stakeholder dell'azienda possono essere mappati in 7 categorie, a loro volta suddivise in alcune sottocategorie che raggruppano stakeholder simili per finalità e caratteristiche.



Prioritizzazione degli stakeholder

La domanda chiave:

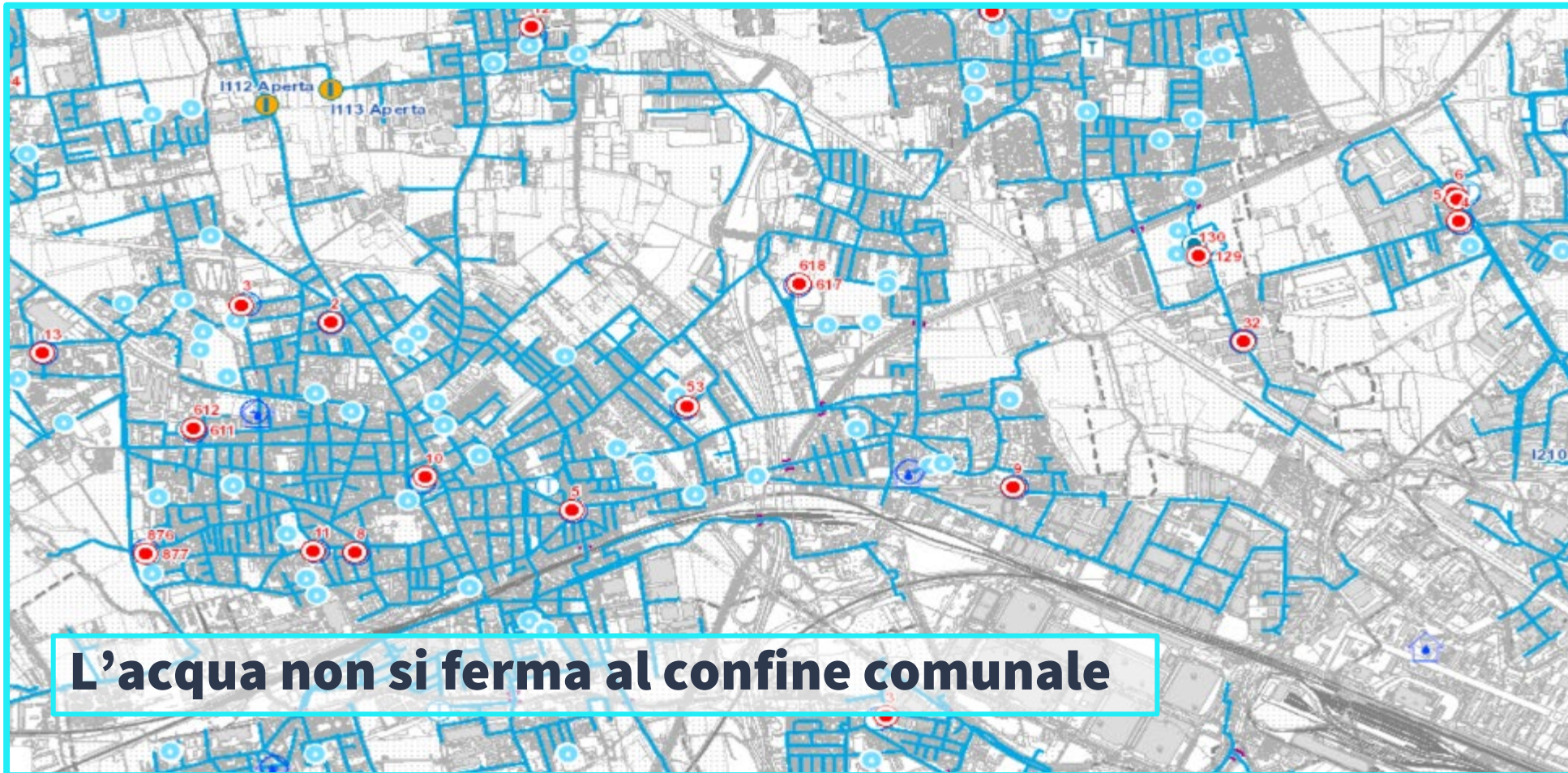
A quali categorie di stakeholder vuoi rivolgerti prioritariamente?



L'identificazione e l'analisi degli stakeholder è parte integrante dello sviluppo di un piano di engagement e può essere agevolmente rappresentata attraverso una matrice influenza-stato della relazione, che nel caso di Gruppo CAP è già stata realizzata a livello aziendale



Strategie di dialogo con gli stakeholder| Dorsale di Cornaredo



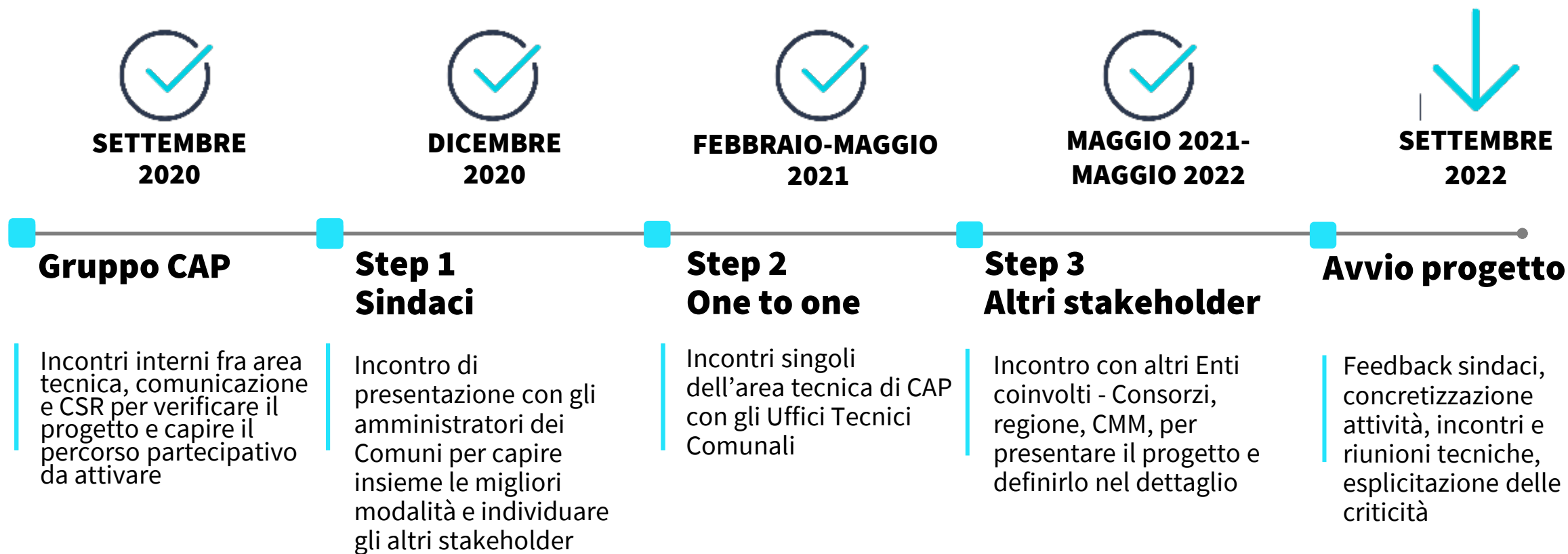
Obiettivo a lungo termine: pianificare l'evoluzione del territorio oltre i confini amministrativi, concentrandosi sulle migliori soluzioni tecniche, centralizzando la produzione della risorsa per ottenere benefici di scala

Da anni Gruppo CAP persegue una strategia di potenziamento e realizzazione di nuove reti e di interconnessioni tra gli acquedotti comunali, per realizzare una rete diffusa sovracomunale in grado di garantire affidabilità e migliorare l'efficienza dell'erogazione del servizio di acqua potabile



Informazione – partecipazione - mediazione

Il percorso partecipativo, che ci sta accompagnando dalle fasi progettuali fino alla conclusione dei lavori, fonda le sue basi sul confronto tra gli stakeholder interessati al progetto



Gruppo CAP e il **Municipio 9** del Comune di Milano firmano il **Protocollo di Intesa e Collaborazione** sull'**impianto di depurazione di Bresso-Niguarda**, che prevede **impegni specifici da parte del gestore in tre ambiti** differenti.

- Sul fronte degli **interventi per migliorare le strutture esistenti e la salvaguardia dell'ambiente**, e tutelare la salute e la sicurezza dei cittadini. In quest'ambito, il protocollo prevede il rinnovamento del sistema di stoccaggio degli scarti del processo di depurazione, e dei fanghi disidratati, e uno studio per integrare la copertura delle vasche di epurazione delle acque con impianti fotovoltaici.
- Il secondo ambito è quello dell'**innovazione tecnologica e della transizione digitale**, che prevede l'implementazione di un sistema informatico di invio di **segnalazioni e dialogo coi cittadini** attraverso un vero e proprio form online realizzato appositamente per facilitarne la raccolta e la gestione.
- Il terzo ambito è invece quello della **sensibilizzazione e sviluppo di progetti educativi**, dedicati alla cittadinanza, alle scuole e al pubblico in generale.





Strategie di dialogo con gli stakeholder| La nuova sede

Il progetto partecipativo che accompagna la realizzazione del nuovo headquarters di Gruppo CAP ha visto una mappatura del territorio, tour del quartiere con i cittadini, gruppi di lavoro e feste, oltre a progetti in partnership con realtà e aziende, come Fondazione Feltrinelli per il progetto Milano Unplugged – inchiesta di una generazione e NABA – Nuova accademia di Belle Arti per la riprogettazione creativa di una piazza della zona.





Strategie di dialogo con gli stakeholder| La nuova sede

Grazie alla firma del Patto di Collaborazione con il Comune di Milano e molti partner stiamo trasformando una scuola abbandonata in un'opera d'arte a cielo aperto.





Strategie di dialogo con gli stakeholder| Cantieri critici

Le attività di informazione preventiva, comunicazione e confronto con amministrazioni comunali, cittadini e commercianti aiutano a mitigare l'impatto dei cantieri più critici.



Lavori di adeguamento della rete di fognatura

Migliorare il servizio e tutelare l'ambiente, per una città più ecosostenibile.



Per saperne di più sulla nostra attività di adeguamento della rete di fognatura, visitate il sito www.gruppocap.it/it/works o contattateci al numero verde 800 20 20 20.

Per saperne di più visitate il sito www.gruppocap.it



Puoi continuare con i tuoi acquisti: il mercato prosegue oltre il cantiere!



Per saperne di più sulla nostra attività di adeguamento della rete di fognatura, visitate il sito www.gruppocap.it/it/works o contattateci al numero verde 800 20 20 20.

Per saperne di più visitate il sito www.gruppocap.it



BioPiattaformaLab è il processo partecipativo voluto dai Comuni di Sesto San Giovanni, Cologno Monzese, Cormano, Pioltello e Segrate e realizzato da Gruppo CAP e da ZeroC per coinvolgere la cittadinanza in un percorso di dibattito pubblico, per raccogliere suggerimenti e proposte per il progetto di simbiosi industriale che unisce termovalorizzatore e depuratore trasformandoli in una biopiattaforma dedicata all'economia circolare carbon neutral.

