

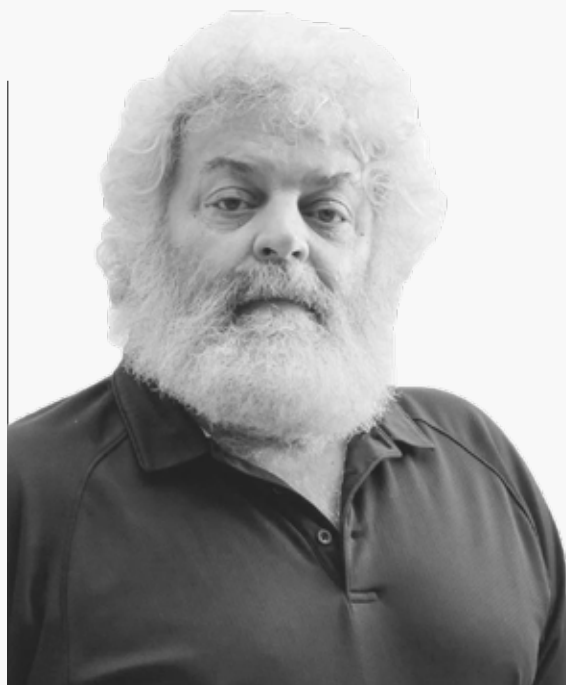
SINTESI FACTORY

Lo stakeholders engagement: la governance oltre la sostenibilità

La business continuity di un'azienda dipende anche dalla sua capacità di comprendere e rispondere al suo ambiente di riferimento. Leggere le istanze avanzate da tutti i portatori di interesse e non solo dai clienti e dal mercato diventa, così, un aspetto chiave non solo per implementare una corretta strategia di sostenibilità ma per approcciare al meglio la più ampia governance aziendale

di **FEDERICO ROSSI**

Le aziende non sono isole ma corpi sociali che per loro natura si relazionano con una molteplicità di soggetti anche disomogenei. I target principali resteranno sempre il mercato e i clienti ma le aziende saranno chiamate sempre di più a coinvolgere tutto l'universo degli stakeholders. In realtà il focus sui portatori di interessi, centrale nei nuovi approcci sostenibili, affonda le radici in tempi lontani ovvero nella teoria pubblicata nel 1984 da **Robert Edward Freeman** (*Strategic Management: a stakeholder approach*). E proprio a Freeman dobbiamo la definizione di stakeholders che vengono, quindi, inquadrati come tutti quegli individui (o gruppi di individui) ben identificabili che possono influenzare o essere influenzati dall'attività dell'organizzazione (azionisti, dipendenti, clienti, fornitori, enti di controllo) includendo anche i gruppi di interesse pubblico, i comitati e i movimenti di protesta, le



più ampie comunità locali, gli enti di governo, le associazioni, i concorrenti, i sindacati e la stampa. Se definiamo la sostenibilità come un approccio al business che integra il tradizionale fine economico dell'azienda (remunerazione degli shareholders) con la creazione di valore condiviso con tutti gli stakeholders e se partiamo dal presupposto che questo approccio rappresenti non solo un fattore etico ma un'attenzione concreta alla riduzione degli impatti ambientali e agli efficientamenti dei processi e dei prodotti (sostenibilità ambientale) nonché al comfort e alla soddisfazione delle persone che rientrano nell'ecosistema aziendale esteso (sostenibilità sociale), allora risulta evidente come l'engagement degli stakeholders rappresenti un passo fondamentale per qualsiasi strategia di sostenibilità e più in generale per la governance aziendale.

I LIVELLI DI STAKEHOLDERS ENGAGEMENT

A seconda del livello di pervasività e di impatto sulle decisioni strategiche possiamo individuare tre livelli di stakeholders engagement. Il livello base è relativo a quell'attività di coinvolgimento "cautelativo" finalizzato a ridurre i conflitti o generare benefici specifici a fronte di pressioni esterne contingenti. Un livello intermedio è caratterizzato da un coinvolgimento più strutturato e sistematico orientato alla gestione del rischio e al dialogo con gli stakeholders chiave. Il livello più alto si basa su un coinvolgimento strategico e integrato nei flussi informativi e decisionali al fine di orientare l'agire aziendale in ottica di una nuova competitività. In quest'ottica risulta evidente come lo stakeholders engagement non costituisca un'attività fondamentale solo sul fronte della sostenibilità ma diventa importante nell'ottica di un più generale orientamento alle decisioni data driven.

Attivare un percorso corretto di stakeholders engagement presuppone la messa a terra di un approccio specifico che per molte aziende può

configurarsi quasi come un cambio di paradigma. Le interazioni che si generano tra le figure coinvolte non sono più semplicemente lineari ma di gruppo e questo comporta un cambio delle modalità comunicative che evolvono dalla classica comunicazione unidirezionale a un dialogo aperto. Soprattutto per i livelli più evoluti di ingaggio cambia anche il sistema delle responsabilità che da meramente normative e contrattuali diventano estese.

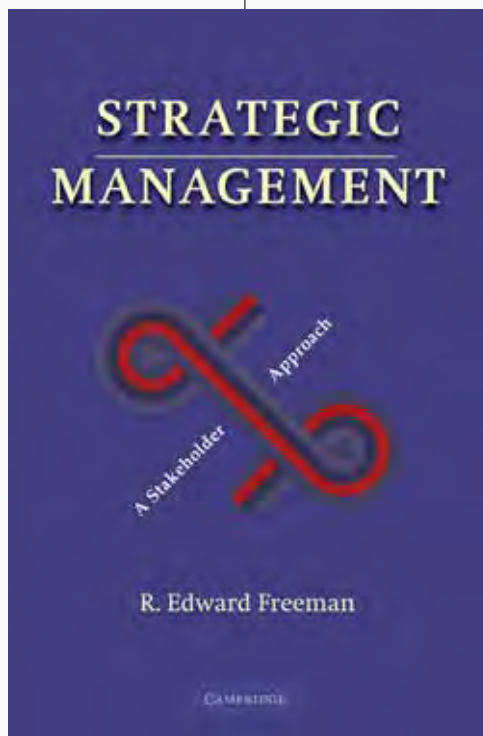
I BENEFICI DELLO STAKEHOLDERS ENGAGEMENT

Il coinvolgimento degli stakeholders non deve essere letto solo come un'attività di facciata o come un "obbligo" prescritto del framework di rendicontazione non finanziaria. I benefici di un coinvolgimento organico dei portatori di interesse sono numerosi. Oltre ovviamente al contributo attivo allo sviluppo sostenibile e all'orientamento verso il benessere condiviso dell'azienda **l'engagement garantisce la riduzione dei rischi reputazionali e dei conflitti agevolando così la business continuity e il miglioramento delle performance di tutto il sistema.**

Queste attività, che si basano sulla condivisione e la trasparenza, generano un sensibile incremento della fiducia verso l'organizzazione. Reputazione e fiducia

rappresentano gli elementi costitutivi di un rapporto stabile e duraturo con il mercato. Se correttamente interpretato come un'ulteriore "fonte" informativa, lo stakeholders engagement permette di migliorare i processi, di avvicinare le decisioni allargando la base di dati ed estendere la conoscenza del sistema aziendale e dell'ambiente di riferimento garantendo un supporto fattivo a quella sostituzione delle percezioni con dati oggettivi ed effettivi che costituisce uno degli step fondamentali per qualsiasi determinazione strategica. Il tutto in un'ottica di gestione predittiva e non più meramente reattiva.

L'integrazione con la più ampia strategia aziendale è conseguentemente necessitata. Lo stakeholders engagement diventa così un'attività non meramente



formale se non addirittura opzionale ma gioca un ruolo fondamentale per la gestione.

GLI STEP PRELIMINARI

Lo stakeholders engagement non è un'attività semplice o banale. Per poter assicurare risultati rilevanti e per poter realmente indirizzare l'azione aziendale richiede una progettualità complessa e una successiva implementazione accurata. Questo prevede la verifica di una serie di pre-requisiti che spaziano dalla predisposizione e dalla volontà dell'azienda di ascoltare fino all'agevolazione di una partecipazione aziendale ampia anche con la creazioni di gruppi di lavoro trasversali. Il commitment dei vertici è necessitato come è altrettanto fondamentale analizzare con cura la credibilità e la reputazione aziendale. Il tutto poi deve essere sostenuto da capacità di project management e dalla padronanza delle tecniche di coinvolgimento.

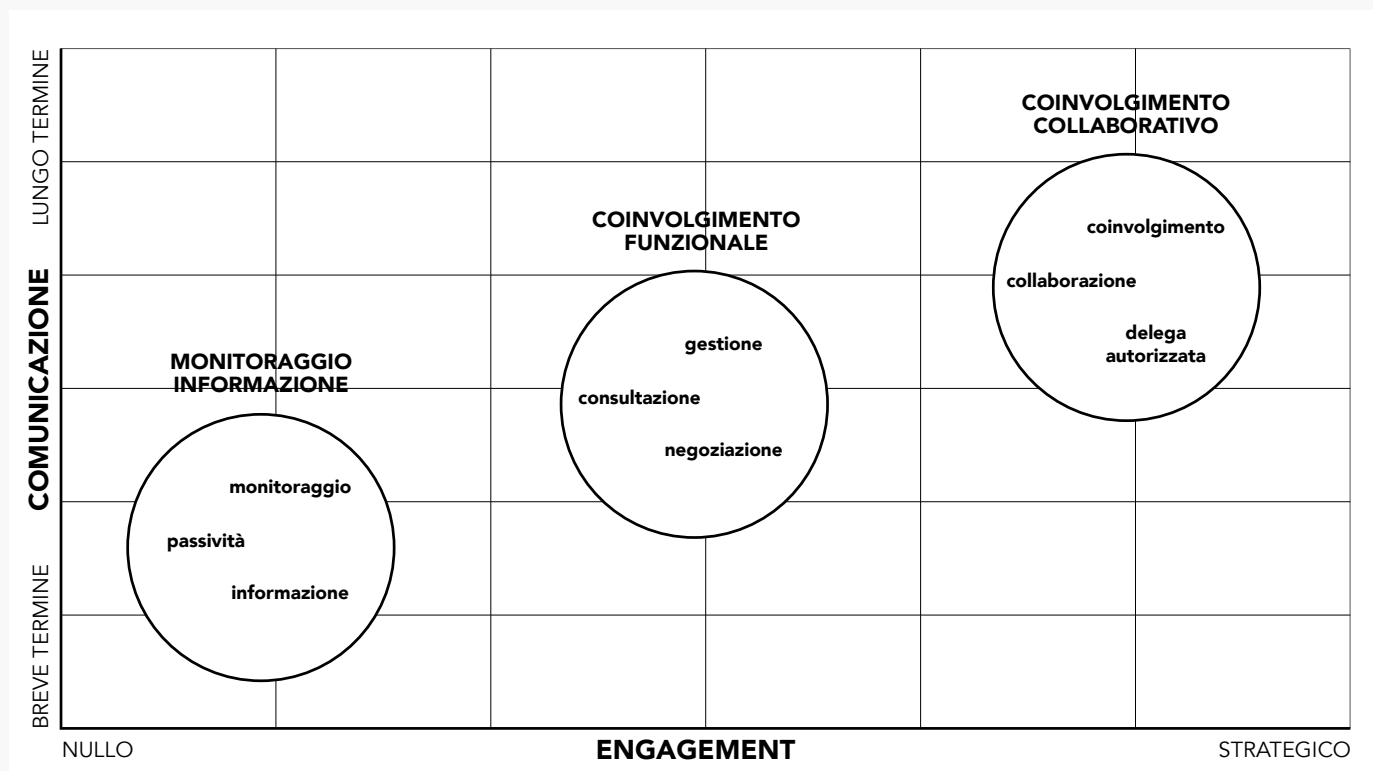
Prima di partire è altrettanto importante definire il perimetro di indagine in quanto non necessariamente l'attività deve spaziare su tutte le tematiche aziendali.

La progettazione e la pianificazione sono step chiave ma altrettanto fondamentale è prevedere un'attività di misurazione, risposta e divulgazione dei risultati dopo l'attività di coinvolgimento.

Un altro aspetto da valutare con attenzione è l'atteggiamento degli stakeholders perché risulta evidente come il relazionarsi con soggetti ostili o anche semplicemente disinteressati presenti una difficoltà più alta e richieda modalità diverse rispetto all'interazione con soggetti collaborativi.

In questa fase una corretta mappatura degli stakeholders è imprescindibile.

L'ingaggio dovrà essere aperto a tutti i soggetti e non solo verso quelli che presentano un basso o nullo livello di conflittualità. Anzi proprio l'avvio di una relazione trasparente e aperta verso quei soggetti che, a vario titolo, possono rappresentare un rischio deve costituire uno dei filoni portanti di questa attività. Una corretta mappatura nasce dalla messa a sistema di due aspetti chiave: l'influenza e la dipendenza dall'organizzazione. Questo non solo ci offre una fotografia puntuale degli interlocutori ma ci permette di individuare anche la corretta modalità di interazione perché, per esempio, mentre nel caso bassa influenza e bassa dipendenza l'azienda potrà limitarsi a garantire un semplice flusso informativo nel caso di alta influenza e alta dipendenza lo stakeholder, assurgendo a una dimensione strategica, richiede un coinvolgimento concreto, strutturato e costante.



Prima di avviare il coinvolgimento bisogna, inoltre, perimetrare e dettagliare le tematiche individuando quegli ambiti sui quali l'organizzazione può avere un impatto positivo o negativo per gli stakeholders e quegli argomenti per i quali sussista un gap tra azione aziendale e aspettative dei portatori di interesse. Possono, quindi, essere tematiche di natura finanziaria, ambientale, sociale, lavorativa, normativa. In tutti i casi dovranno essere tematiche rilevanti e sulle quali l'azienda dovrà essere pronta a "reggere" un confronto che in alcuni casi potrebbe essere anche teso. La qualità del risultato dell'azione di engagement dipenderà, altresì, dall'approccio dell'azienda anche a quelle tematiche ancora latenti o emergenti. Mettere a sistema il livello di maturità sociale della issue (dalla fase di latenza fino ad arrivare al livello istituzionalizzato) con la tipologia di risposta dell'organizzazione (da un approccio semplicemente esplorativo fino a una risposta strategica) permetterà di comprendere il livello di opportunità o di rischio correlato alla singola istanza.

LE ATTIVITÀ DI ENGAGEMENT

Le attività che si possono mettere operativamente in campo per coinvolgere gli stakeholders sono numerose. La tipologia di azione deve, però, essere scelta in funzione del livello di coinvolgimento che l'organizzazione intende implementare e dalla tipologia di comunicazione che vuole attivare. Si passa così da un'attività di mero monitoraggio e informazione (monitoraggio media, sentiment analysis, comunicazione nei canali digitali aziendali o produzione di report documentali) a un'azione di coinvolgimento funzionale (survey, meeting individuali, focus group, canali di contatto dedicati) fino ad arrivare a un vero e proprio coinvolgimento collaborativo (gruppi di lavoro, forum multistakeholders, piattaforme collaborative e di co-progettazione).

In tutti i casi **dovranno essere correttamente valutati aspetti quali la fattibilità, l'accessibilità, la disponibilità delle risorse nonché la capacità di gestire la modalità scelta che comunque dovrà sempre essere coerente con lo stile, l'immagine e il posizionamento aziendale.** Si dovrà, inoltre, tenere ben presente che la finalità dell'azione non è quella di influenzare o convincere ma di ascoltare senza preconcetti quindi si dovrà agevolare al massimo il confronto, dando a tutti pari opportunità di intervento, rispettando la privacy e la massima libertà di espressione.



Anche la fase organizzativa sarà fondamentale. Aspetti quali la location e gli spazi, la disponibilità delle attrezzature, la logistica, la corretta gestione delle comunicazioni e dell'agenda saranno imprescindibili. Il tutto dovrà poi essere ovviamente sostenuto dalla capacità di gestire il coinvolgimento e il confronto che in alcuni casi potrebbe essere turbolento. Il ricorso a un facilitatore esterno rappresenta la soluzione migliore nei casi di atteggiamenti negativi quali sfiducia, intimidazioni o conflitto da parte degli stakeholders o di criticità aziendali quali la scarsa conoscenza delle issue, la complessità o la mancanza di tempo per gestire al meglio il progetto. Completata la fase di ingaggio sarà fondamentale chiudere il percorso con un'adeguata attività di risposta. L'organizzazione dovrà utilizzare quanto appreso dal processo di stakeholders engagement per definire le proprie strategie e attività e orientarle allo sviluppo sostenibile. Da una parte dovranno essere definiti i processi e i meccanismi per misurare, monitorare e valutare la qualità delle pratiche di stakeholders engagement. Dall'altra si dovranno attivare i corretti canali comunicativi per evidenziare a tutti i portatori di interessi come il loro contributo sia stato effettivamente preso in considerazione e utilizzato dall'azienda, evidenziando al contempo i progetti futuri per dare una concreta risposta alle istanze emerse durante la fase di coinvolgimento. 