

Laboratorio sulla gestione delle relazioni con gli stakeholder

Ugo Bacchella

HANGAR

Verbania – Omegna, 11-12 novembre 2016

L'approccio stakeholder, uno strumento per...

Per sviluppare la capacità di sguardo

Per leggere e interpretare le dinamiche dei contesti

Per elaborare scenari

Per coltivare le relazioni

Per costruire la sostenibilità

Corporate social responsibility, corporate citizenship e stakeholder approach

Da Kant via Weber a Freeman, etica della responsabilità e responsabilità sociale d'impresa (RSI).

Good business is good ethics.

"La ricchezza concentrata nelle mani di un sol uomo è il risultato del lavoro di tutta una comunità e deve ritornare a quest'ultima in un modo o nell'altro. La carriera del ricco va divisa in due tempi: l'acquisizione e la distribuzione"

Carnegie A. 1889

Nascita della teoria degli stakeholder

La teoria degli stakeholder (SRI 1963, *Freeman - Evan*, 1988, 1994) nasce come critica della dottrina degli stockholder e assegna al management d'impresa una missione di servizio dei cosiddetti "big 5" cioè tutti coloro che condividono con l'impresa un interesse (*lett. una posta in gioco*): azionisti, dipendenti, fornitori, clienti e le comunità in cui l'azienda opera.

La teoria degli stakeholder:

l'approccio intrinseco di Freeman e altri

L'impresa modella le strategie rispetto agli obblighi etici verso gli stakeholder.

"Le sfide legali, economiche, morali dell'attuale teoria dell'impresa richiedono una revisione in una prospettiva essenzialmente kantiana.

Ciascun gruppo di stakeholder ha il diritto

di non essere trattato come un mezzo per qualche fine e

deve pertanto partecipare alla determinazione dell'indirizzo futuro dell'impresa in cui ha un interesse.

L'autentico fine dell'impresa... è quello di operare

come veicolo per coordinare gli interessi degli stakeholder"

Evans - Freeman 1988

Gestione delle relazioni con gli stakeholder: l'approccio strumentale

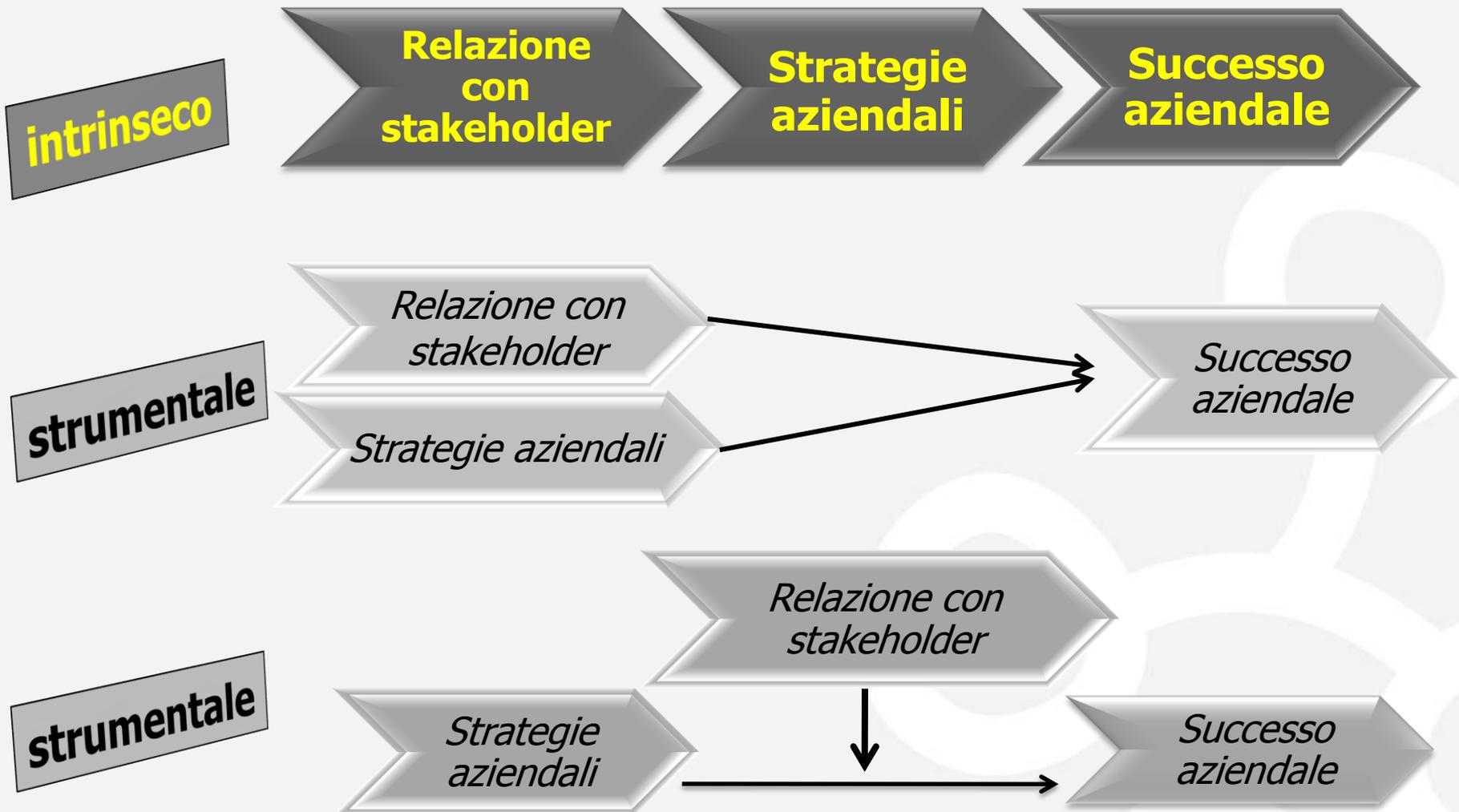
L'obiettivo fondamentale delle aziende è il successo di mercato allo scopo di assicurare reddito e profitto e quindi ritorno a un solo gruppo specifico di stakeholder: gli azionisti.

L'attenzione a tutti i gruppi di stakeholder entra all'interno delle strategie e dei processi decisionali del management delle imprese in quanto mezzo strumentale e contingente per evitare o rimuovere ostacoli nel perseguimento degli obiettivi aziendali.

"L'etica come addendo al principio di massimizzazione del profitto"

Quinn-Jones, 1995

Approcci nella gestione delle relazioni con gli stakeholder



Gestione delle relazioni con gli stakeholder: i benefici per le imprese

- ✓ Riduzione dei costi reputazionali
- ✓ Aumento dell'efficacia organizzativa
- ✓ Protezione contro azioni consumatori
- ✓ Sviluppo di nuovi mercati
- ✓ Semplificazioni della risoluzione dei conflitti

Viviani, 2006

Stakeholder = Portatori di interesse

Stakeholders include all individuals and/or groups who are affected by, or can affect, a given operation.

Stakeholders can be

individuals, interest groups, corporate organizations

(The World Bank Institute)

Qualsiasi persona, gruppo o istituzione che ha interessi rispetto a una policy, un programma o un progetto e che può essere influenzata o può influenzarne lo sviluppo e la realizzazione.

Utilità dell'approccio stakeholder

Qualsiasi organizzazione orientata al profitto o not for profit opera in ambienti complessi caratterizzati da:

- ✓ molteplicità di fattori e attori
- ✓ complessità dei processi decisionali
- ✓ rapidità delle trasformazioni
- ✓ aumento della competitività
- ✓ crescita delle domande sociali di partecipazione.

Approccio stakeholder e strategie di sviluppo

Molto utilizzato nei progetti ambientali e di sviluppo locale

Assai appropriato ed efficace per le imprese culturali nell'individuazione di strategie di sviluppo sostenibile e delle condizioni di fattibilità dei progetti e nei conseguenti processi di attivazione e gestione.

Nello scenario attuale lo sviluppo di progettualità e di strategie a medio - lungo termine richiede il superamento dell'autoreferenzialità, sensibilità alle dinamiche economiche, sociali, politico-istituzionali, conoscenza delle opportunità della rivoluzione digitale.

Gli stakeholder non sono target o segmenti

Gli stakeholder non sono i target, segmenti, clienti obiettivo che nel marketing identificano gruppi di persone che possiedono una percezione simile di un bisogno, delle sue caratteristiche e delle relative motivazioni all'acquisto e su queste basi sviluppano un comportamento omogeneo nella soluzione di un problema (consumare, non consumare e cosa).

Gli stakeholder non sono i partner

Gli stakeholder non coincidono con i partner.

I partner sono quegli stakeholder che assumono un impegno temporaneo o duraturo finalizzato al raggiungimento di determinati obiettivi.

La scelta di uno stakeholder di diventare partner è il risultato di azioni messe in atto allo scopo di trasformare la loro passività, neutralità o opposizione in partecipazione o sostegno al progetto.

La gestione delle relazioni con gli stakeholder

Un processo sistematico
di analisi e di gestione
delle relazioni di interdipendenza
tra un'organizzazione e i soggetti attivi
negli ambienti e nei territori in cui opera.

Gestione delle relazioni con gli stakeholder: strumenti

- ✓ Report
- ✓ Siti web
- ✓ Indagini di clima
- ✓ Questionari postali o via mail
- ✓ Incontri pubblici
- ✓ Interviste
- ✓ Focus group, workshop
- ✓ Advisory committees
- ✓ Road shows
- ✓ Tavoli di discussione

(Viviani, 2006)

Approccio stakeholder e strategie di sviluppo

Il coinvolgimento degli stakeholder nella definizione di strategie, programmi e progetti fa emergere interessi, punti di vista, valori, domande, risorse arricchendo il processo e i risultati.

E' una componente essenziale nel processo di progettazione partecipata e nella definizione delle strategie di sviluppo, di fund raising, di comunicazione.

E' una componente determinante nel quadro di riferimento strategico per i membri dell'organizzazione.

I benefici dell'approccio stakeholder

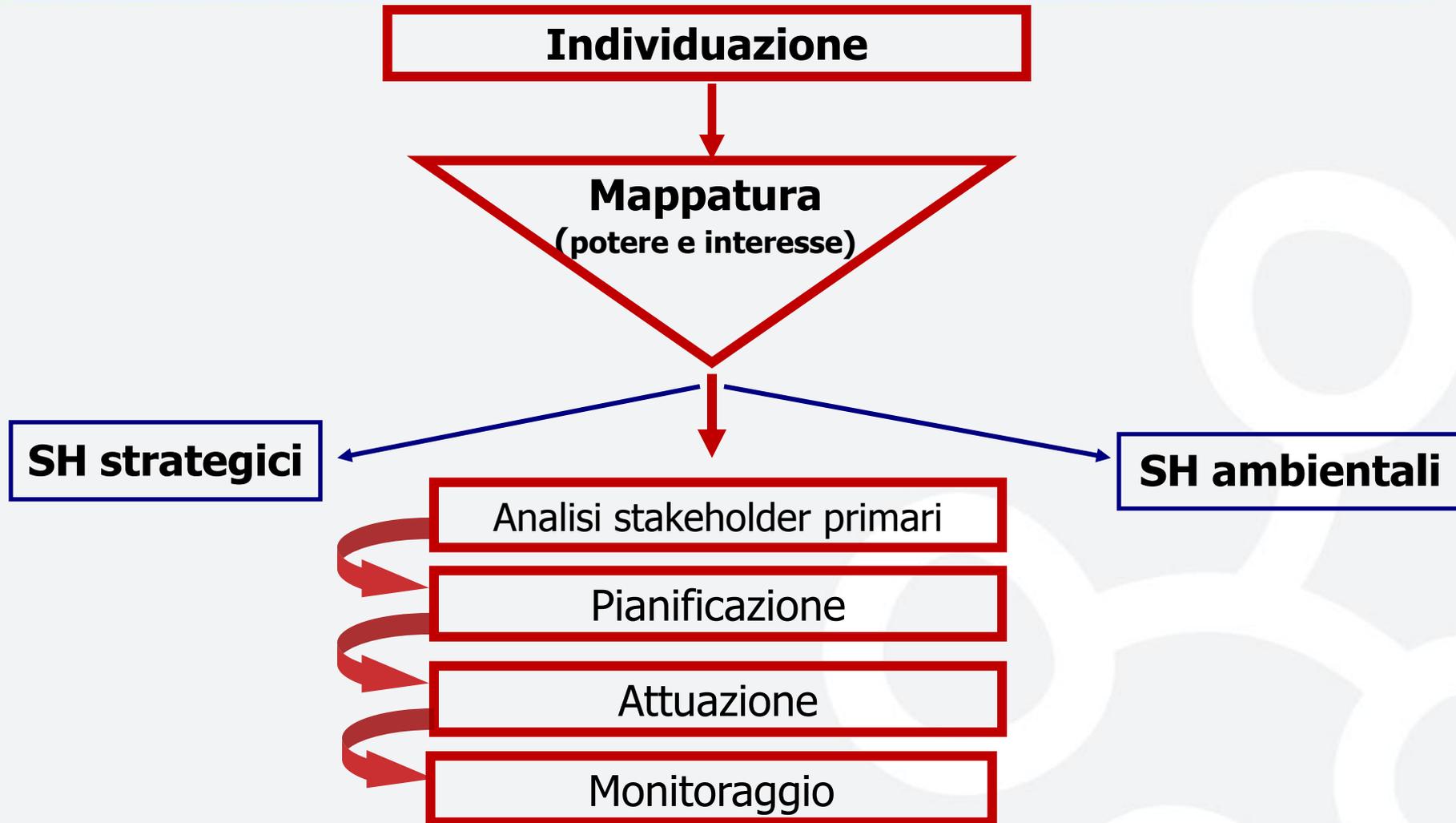
- ✓ Migliora la qualità dei progetti grazie agli apporti esterni di esperienze e competenze diverse e complementari
- ✓ Facilita la comprensione degli ambienti operativi degli stakeholder
- ✓ Individua e specifica le opportunità di collaborazione
- ✓ Contribuisce a prevedere e contrastare rischi e conflitti
- ✓ Incentiva un approccio realistico alla pianificazione e all'operatività
- ✓ Incoraggia a prendere in considerazione altri valori e punti di vista
- ✓ Favorisce il pensiero laterale
- ✓ Fornisce il quadro di riferimento per le strategie di fund raising

Approccio stakeholder e processi decisionali inclusivi

*"La crescente complessità, farraginosità e lentezza dei processi decisionali - che rende sempre più difficile un governo delle organizzazioni compatibile con le aspettative di una società velocissima, globalizzata e competitiva - deriva in buona parte dalla inadeguatezza delle organizzazioni a governare sistemi di relazione con un numero crescente di soggetti che chiedono e rivendicano il diritto di essere ascoltati **prima** che siano decisi gli obiettivi specifici da perseguire."*

(Muzi Falcone 2004)

Il processo di gestione delle relazioni con gli stakeholder



1. Individuazione

L'individuazione è un censimento dei soggetti che hanno un interesse rispetto alla missione e alle strategie di sviluppo di una organizzazione o agli obiettivi di un progetto specifico e che potrebbero influenzare o subire effetti dalla sua realizzazione.

E' un elenco che può comprendere individui, comunità, gruppi di interesse, pubblici di riferimento, organizzazioni, amministrazioni e istituzioni pubbliche, enti no profit, media.

1. Individuazione

- ✓ Quali cambiamenti potrebbe indurre il progetto?
- ✓ Chi ne potrebbe trarre un vantaggio diretto od indiretto?
- ✓ Chi si potrebbe riconoscere negli obiettivi, pur operando in ambiti diversi?
- ✓ Quali interessi / equilibri potrebbe minacciare?
- ✓ Chi potrebbe favorirne il successo?
- ✓ Quali sono gli attori più importanti negli ambienti operativi dell'organizzazione (territori e mercati)?
- ✓ Chi ha responsabilità istituzionali nel settore?
- ✓ Chi influenza le opinioni e i processi decisionali nelle comunità di riferimento (artistica, locale etc)?

1. Individuazione

Gli stakeholder interni: il gruppo di progetto e i componenti dell'organizzazione.

I concorrenti, i fornitori, gli abituali finanziatori, i media e tutti i principali soggetti attivi all'interno degli ambienti artistici, culturali, sociali, economici, politici in cui opera l'organizzazione.

Anche soggetti la cui attività non ha una relazione diretta con l'organizzazione possono prendere posizioni / assumere decisioni che influenzano il successo di un progetto.

Grande rilevanza hanno le interrelazioni tra i portatori di interesse.

L'elenco è un data base strutturato per gruppi e sottogruppi omogenei, che riporta gli elementi essenziali di valutazione .

**SETTORE
CULTURALE
E MEDIA**

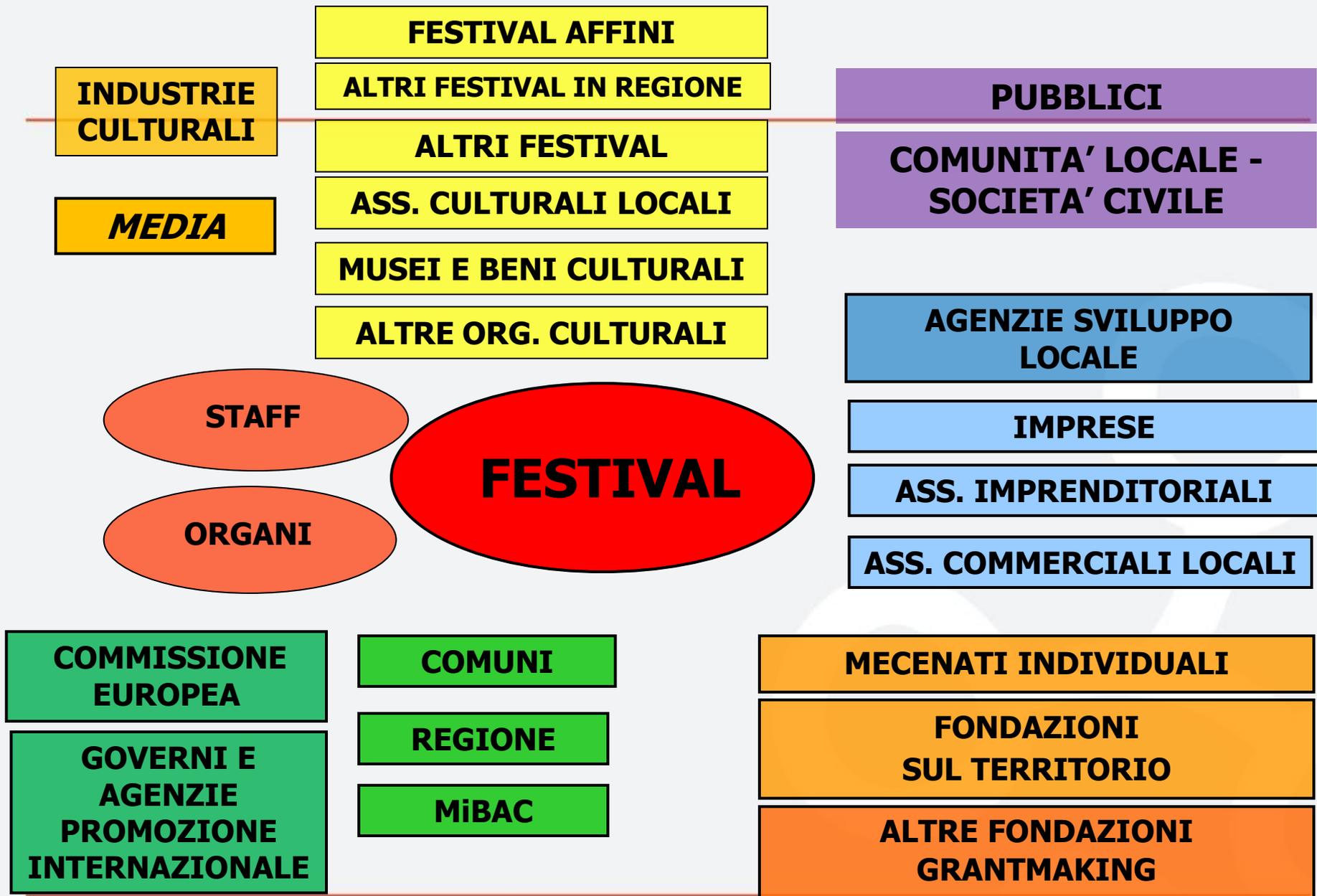
**PUBBLICI E
COMUNITA'**

FESTIVAL

**SETTORE
PRIVATO E
IMPRESE**

**PUBBLICA
AMMINISTRAZIONE**

**FONDAZIONI E
PRIVATI**



2. Mappatura: la matrice potere/interesse

La mappatura ha lo scopo di restringere ulteriormente il campo di intervento dall'insieme di coloro che potenzialmente possono essere influenzati o influenzare un programma o un progetto agli stakeholder più importanti, che devono essere oggetto di azioni precise o quantomeno di monitoraggio costante.

Lo strumento utilizzato è una matrice con due parametri - **potere** e **interesse** – che delineano una fotografia dell'impatto e delle aspettative dei attori che operano negli ambienti dell'organizzazione e in cui si sviluppa un progetto.

Il processo di analisi suggerisce inoltre utili indicazioni rispetto al livello e alle forme di coinvolgimento opportune.

2. Mappatura degli stakeholder: l'interesse

L'**interesse** misura la rilevanza di un'attività, di programma o di uno specifico progetto rispetto agli stakeholder individuati.

Quale interesse hanno i diversi portatori di interesse rispetto ad un progetto?

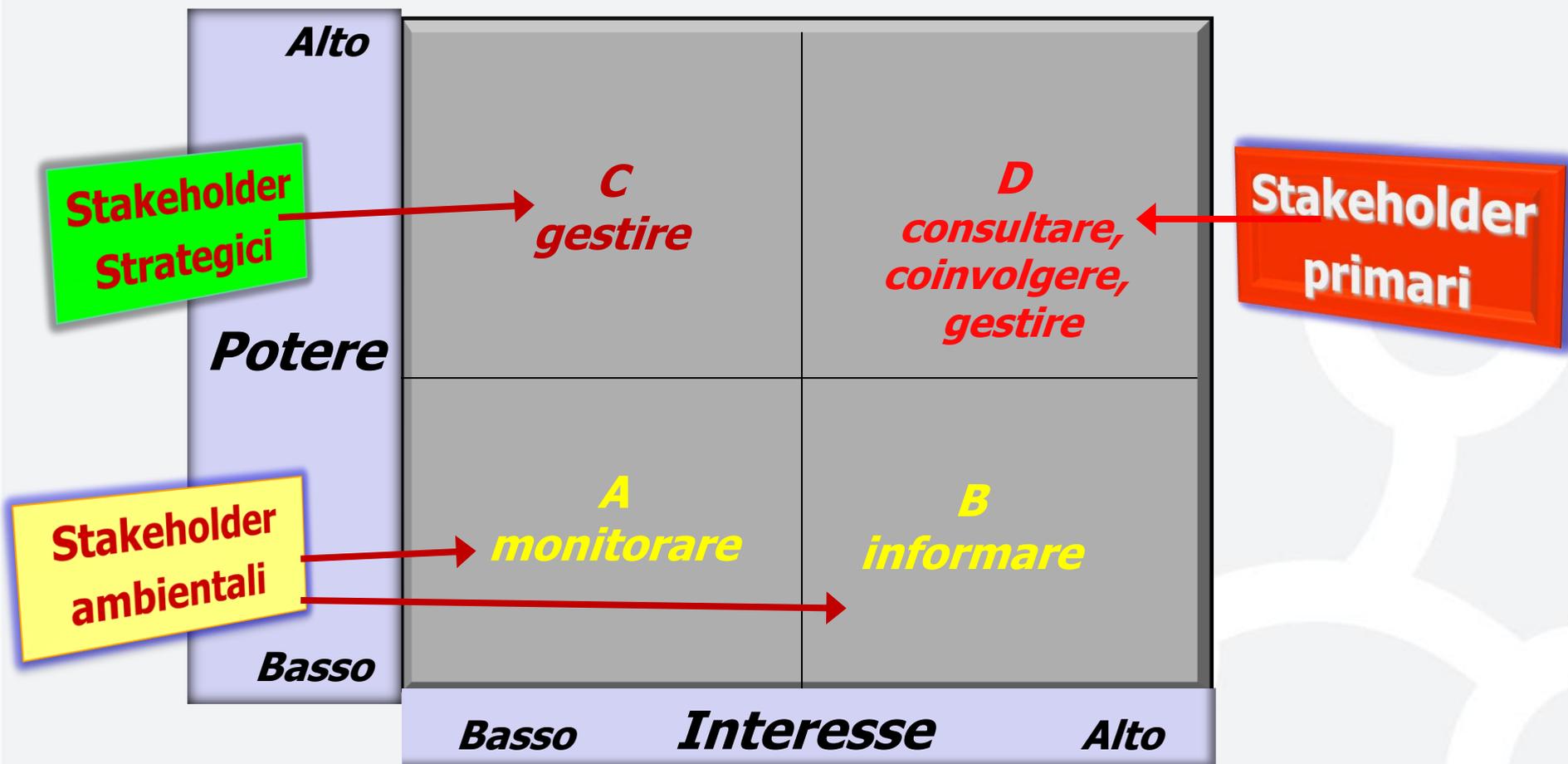
2. Mappatura degli stakeholder: il potere

Il **potere** misura la capacità di uno stakeholder di influenzare il corso degli eventi in relazione ai programmi o a un progetto. mediante l'esercizio di potere formale o informale.

Modi formali ed informali di esercitare potere :

- ▶ l'esercizio di autorità gerarchica
- ▶ l'esercizio di leadership
- ▶ l'esercizio di poteri legislativi, esecutivi, amministrativi
- ▶ l'accesso e il controllo di risorse (economiche, mezzi, umane, informazioni)
- ▶ il possesso di conoscenze e di competenze
- ▶ un'attività di lobbying
- ▶ una posizione dominante su un mercato.

2. Mappatura degli stakeholder: la matrice potere/ interesse



2. Mappatura: la matrice potere/ interesse

Gli stakeholders in A non hanno nè un significativo interesse nell'organizzazione nè sono in condizione di esercitare una influenza rilevante: monitorare l'evolversi della situazione ma senza investire particolari energie.

Gli stakeholders in B hanno un forte interesse rispetto all'organizzazione e alle sue attività ma scarse capacità di influenza / impatto. Potrebbero essere alleati preziosi e vanno quindi tenuti aggiornati costantemente.

2. Mappatura: la matrice potere/ interesse

Nel quadrante C si trovano abitualmente portatori di interesse **strategici**: comprendono spesso gli attori istituzionali (enti pubblici, fondazioni, università) che hanno un interesse modesto e comportamenti passivi ma sono in grado di produrre effetti di grande impatto quando si attivano. E' necessario monitorarli con costanza e attenzione ed avere relazioni per poterne influenzare all'occorrenza i processi decisionali.

2. Mappatura: la matrice potere/ interesse

Gli stakeholder in D sono i portatori di interesse primari, attori potenti e interessati ai programmi e dei progetti dell'organizzazione.

La piena comprensione degli obiettivi, delle strategie, dei processi decisionali, delle modalità operative degli stakeholder primari nonché delle loro dinamiche relazionali è indispensabile per elaborare e attivare relazioni e azioni efficaci.

3. Analisi degli stakeholder chiave

Concentrarsi sugli stakeholder chiave vuol dire conoscerne:

- ✓ Bisogni e aspettative
- ✓ Obiettivi
- ✓ Strategie
- ✓ Risorse
- ✓ Proprietà, Governance, management, processi decisionali, interlocutori
- ✓ Modalità operative
- ✓ Relazioni, alleanze e conflitti reciproci
- ✓ Fonti di informazione

3. Analisi degli stakeholder chiave

- ✓ Hanno obiettivi non dichiarati?
- ✓ Come si formano la loro opinione sull'organizzazione?
- ✓ Da chi sono influenzati / influenzabili?
- ✓ Quali relazioni hanno con gli altri stakeholder?
- ✓ A quali condizioni e in che modo potrebbero diventare alleati / sostenitori dell'organizzazione o del progetto?
- ✓ Quali azioni potrebbero sviluppare per contrastare lo sviluppo dei nostri programmi o di un progetto?
- ✓ Quali risorse potrebbero mettere in campo?

4. La pianificazione

E' il processo di individuazione di obiettivi, azioni e strumenti occorrenti per sviluppare un sistema coerente di relazioni e un piano di azioni rispetto agli stakeholder primari.

- ▶ Per trasformare l'affinità di interessi con alcuni stakeholder e la capacità di influenza in partecipazione e collaborazione nello sviluppo e realizzazione di programmi e progetti.
- ▶ Per trasformare gli stakeholder indifferenti e neutrali in sostenitori positivi.
- ▶ Per contrastare l'azione degli stakeholder ostili.

Azioni e strumenti vanno individuati in relazione agli obiettivi ma misurati e graduati realisticamente rispetto alle risorse disponibili.

4. La pianificazione

Esempio di tabella riassuntiva relativa a uno stakeholder primario

Stakeholder primari. Gruppo 2.1. Fondazioni sul territorio

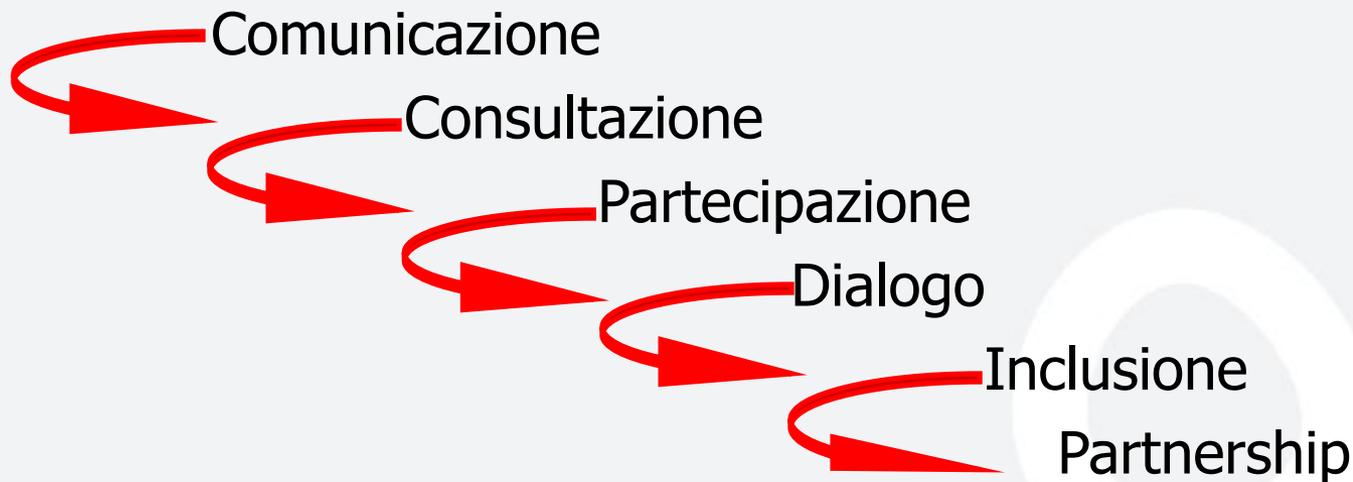
| | |
|-------------------------|--|
| <i>Soggetto</i> | Fondazione del Lago |
| <i>Potere</i> | Medio alto |
| <i>Interesse</i> | Alto - Attività culturali valutate fattore strategico di sviluppo del territorio |
| <i>Criticità</i> | Forte dipendenza da politici locali Prevalenza interesse per musei e beni culturali Rapporto consolidato con i nostri competitori |
| <i>Stato attuale</i> | Relazioni saltuarie |
| <i>Stato desiderato</i> | Relazioni stabili |
| <i>Ruolo</i> | Strategico per influenza su attori locali e per diversificazione nostre fonti di finanziamento |
| <i>Messaggio</i> | Ruolo possibile di sostegno alla creazione artistica contemporanea in offerta culturale |
| <i>Azioni</i> | Intervista segretario generale su strategie in campo culturale – Newsletter – Invito personale a prove spettacolo – Focus group su sviluppo del territorio |

Da integrare con a) TEMPI b) RESPONSABILITA'

5. Attuazione

La fase di attivazione e messa a regime può comprendere una gamma ampia di interventi azioni che approfondisce progressivamente il livello di coinvolgimento degli stakeholder.

Dall'informazione alla partecipazione al processo decisionale:



6. Monitoraggio e valutazione

I risultati dell'analisi degli stakeholder richiedono un monitoraggio per aggiornare le informazioni.

In una organizzazione strutturata è opportuno che questo lavoro venga svolto dalla direzione e condiviso con i responsabili delle politiche di fund raising, comunicazione e marketing, di approvvigionamento.

La valutazione permette di considerare l'efficacia degli interventi rispetto agli obiettivi individuati e di ridefinire strategie e azioni.

Esercizio di mappatura

Sabato 12

- 9.15-10.15 Fine presentazione
Selezione proposte e formazione gruppi
- 10.15-11.15 Mappatura Prima fase
- a) presentazione progetto (5')
 - b) presentazione componenti gruppo (30")
 - c) individuazione stakeholder (20')
- 11.15-11.30 pausa caffè
- 11.30-12.00 Mappatura Seconda fase
- a) selezione stakeholder primari
 - b) individuazioni strategie e azioni
 - c) sintesi e redazione
- 12.00-13.00 presentazione (10' per gruppo)

Esercizio di mappatura

Consorzio coop sociali

Progetto di sviluppo del Centro incontro

Letteratura

Ripensamento del festival

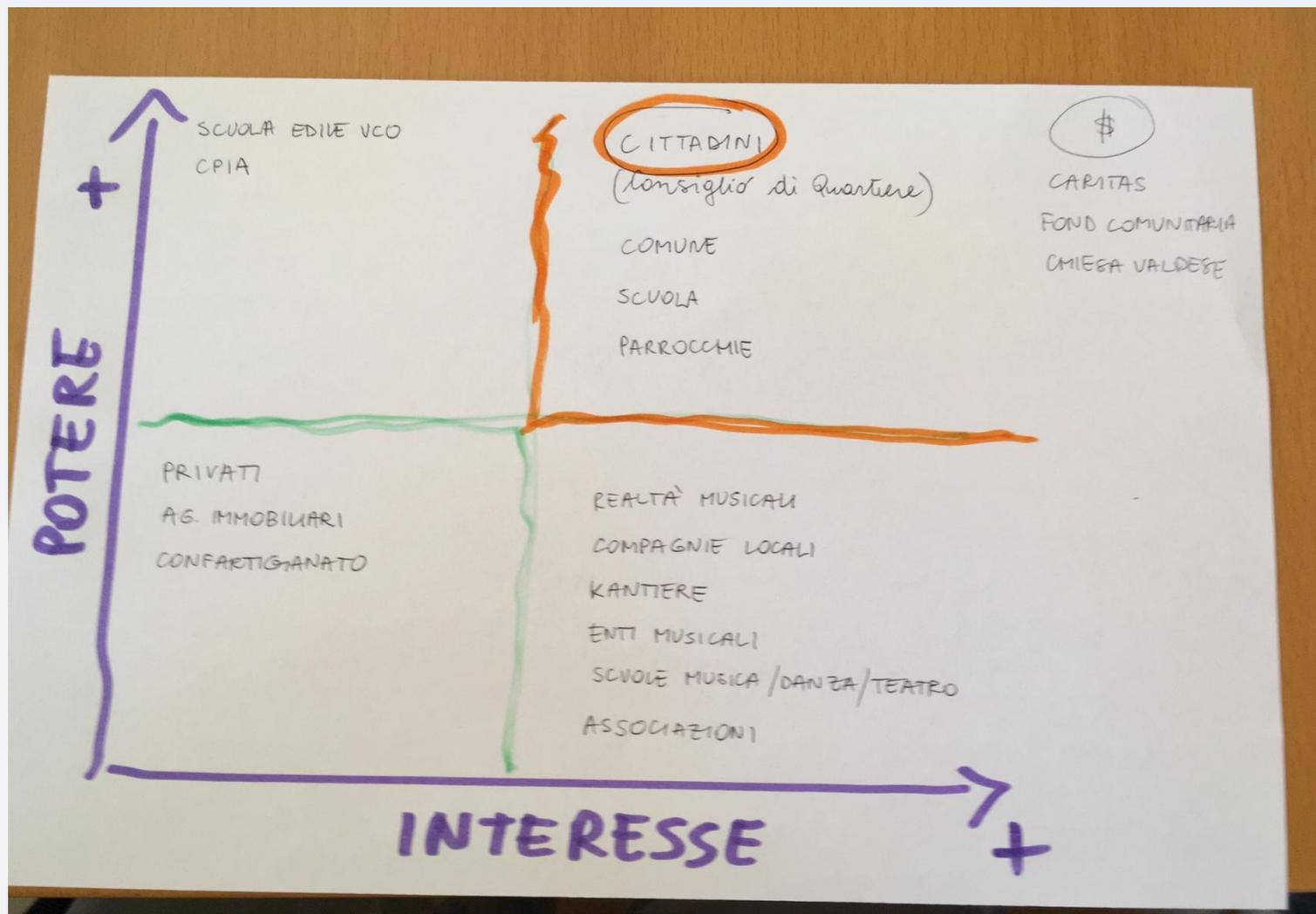
Parco Val Grande

Carnevale del lupo a Vogogna

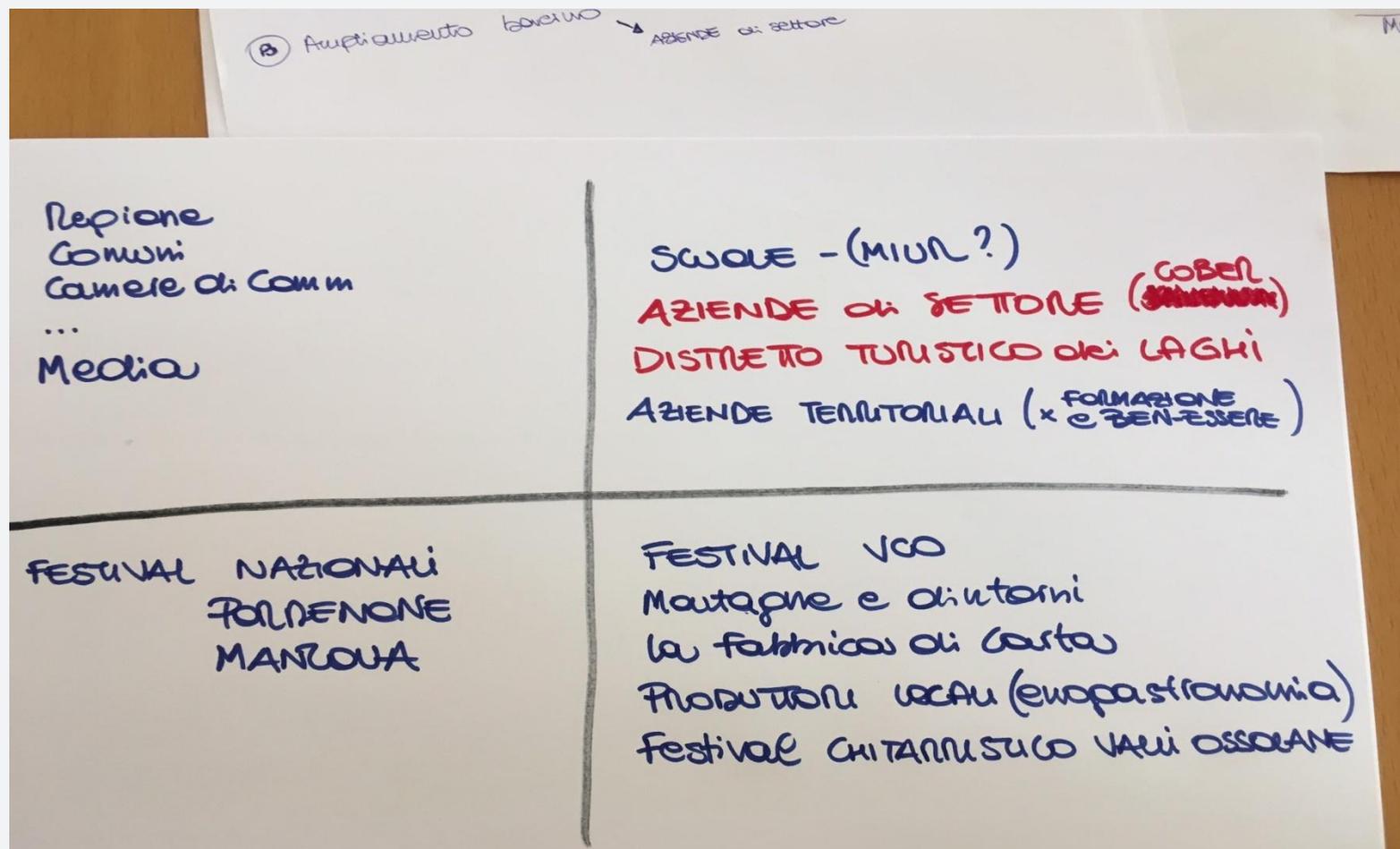
Comitato

Riqualficazione territoriale Val d'Ossola tramite turismo religioso

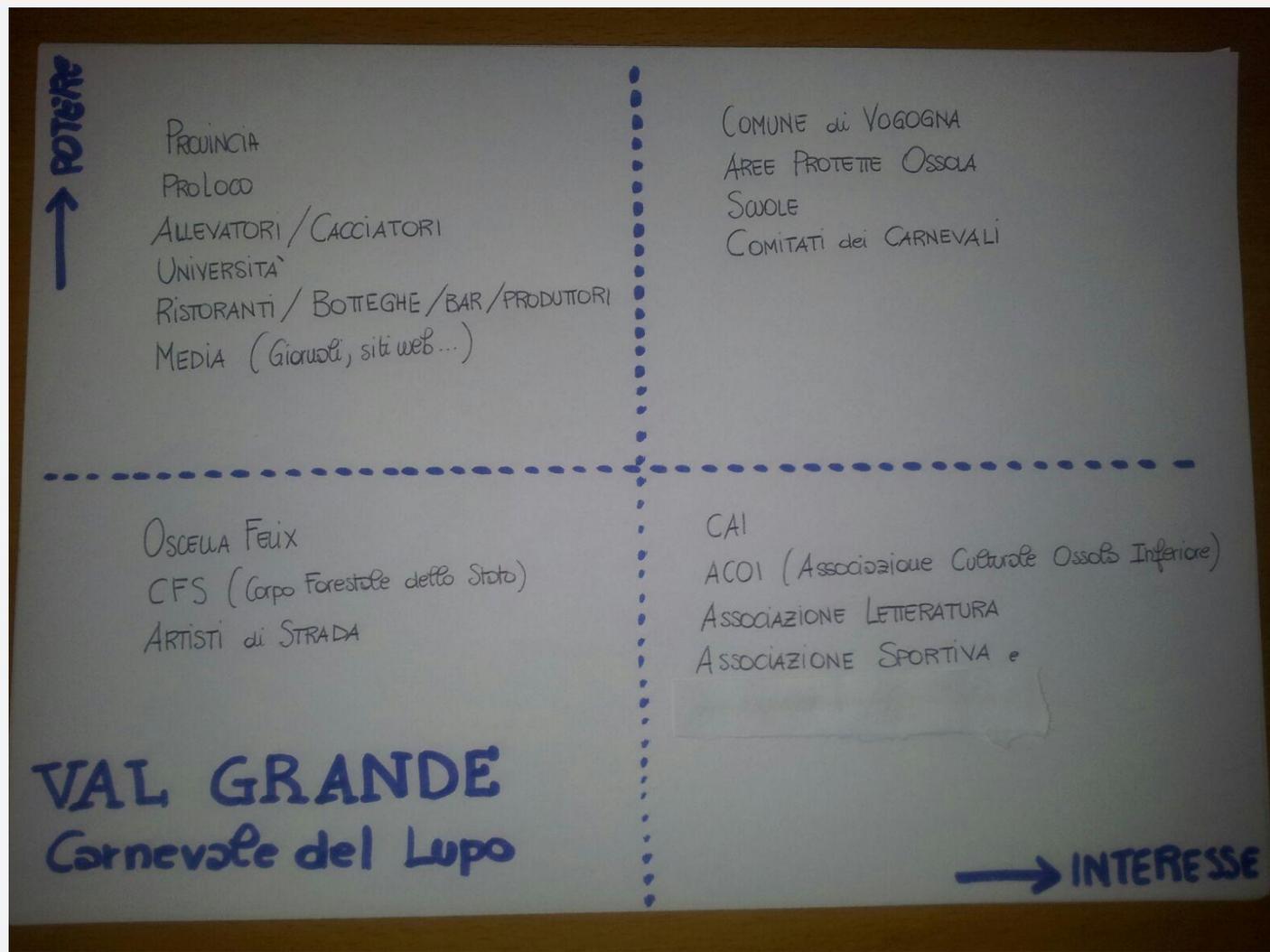
Esercizio di mappatura: Sviluppo del centro incontro



Esercizio di mappatura: LETTERATURA



Esercizio di mappatura: Carnevale del lupo a Vigogna



Esercizio di mappatura: Turismo religioso in Val d'Ossola

