

CSR e coinvolgimento degli *stakeholder* nelle scelte aziendali

Secondo la definizione ufficiale data nel 2001 dall'Unione Europea la *Corporate Social Responsibility* (CSR), viene identificata come: "l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche nelle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei rapporti con le parti interessate"¹.

La definizione evoca concetti di uso comune che in un contesto aziendale acquistano un significato specifico ed indicativo di un nuovo modo di pensare l'impresa. Termini quali "integrazione", "parti interessate" nonché "preoccupazioni" costituiscono dei pilastri sui quali poggia ogni riflessione sulla CSR.

Il termine "integrare" significa "far propri", "comprendere", "rispettare", "conoscere".

Il termine "parte" indica un interlocutore scelto o non scelto dell'impresa che ha un interesse specifico a relazionarsi con essa; quindi le parti interessate sono i soggetti che normalmente ruotano per definizione intorno all'impresa quali dipendenti, collettività, clienti, fornitori, ecc.

Il termine "preoccupazione" riguarda le riflessioni su tematiche sociali ed ambientali di ordine locale e globale che possono influenzare le scelte dell'impresa e degli interlocutori.

L'impresa è un sistema aperto. E' naturale quindi che essa si relazioni all'esterno, ma una condotta responsabile è un'apertura indirizzata all'ascolto, a far proprie preoccupazioni ed esigenze interne ed esterne. Così come si pianifica il ritorno economico di un progetto, si dovrebbero pianificare i ritorni di immagine e di posizionamento sul mercato.

La CSR può essere immaginata, dunque, come "sedersi ad un tavolo": un approccio orientato all'ascolto. Per tale motivo la CSR è molto comunicazione ma non solo. Come è stato osservato nelle ultime riflessioni sulla materia², l'augurio è che la CSR diventi sempre più tecnica. Uno strumento etico e tecnico è uno strumento completo, adatto anche a superare momenti di crisi profonda del sistema.

Stakeholder engagement

Da queste prime considerazioni è chiaro come il dialogo tra l'impresa e i suoi interlocutori, denominati in gergo tecnico *stakeholder*³, sia il primo passo verso un agire responsabile. Se non si conoscono le aspettative e i desideri degli *stakeholder* come può l'impresa soddisfare i loro interessi?

L'impresa che agisce secondo principi di correttezza e trasparenza deve riflettere sulle relazioni con i suoi *stakeholder* e quindi avviare e gestire il loro coinvolgimento nel sistema. Non si tratta tuttavia di un passaggio automatico ma di un processo con proprie regole e principi⁴. È quindi

¹ COM (2001)366, July 2001.

² FORUM CSR 2009, ABI, Roma 27 Gennaio 2009.

³ *Proactive stakeholders engagement*, December 2008, ORSE e CSR Europe, in www.csreurope.org, "Stakeholders are individuals or group of individuals who have an impact on or are affected by the activities, products or service of a company (or other organisation)" (pag.5).

⁴ Per consultazione vd. ANDRIOF, J. et al., 2002, *Unfolding stakeholder thinking: Theory, Responsibility and Engagement*, Greenleag Publishing, Sheffield.

raccomandato all'impresa⁵ di costruire un processo di coinvolgimento che soddisfi l'impegno dell'"inclusività" ("essere consapevoli del diritto degli *stakeholder* e rendicontare le proprie attività agli *stakeholder*") e che si basi sui principi della "rilevanza" ("sapere cosa è importante per sé e per gli *stakeholder*"), della "completezza" ("capire quale è l'impatto delle proprie attività e cosa gli *stakeholder* pensano di voi") della "rispondenza" ("agire con una risposta adeguata").

Tale processo, denominato *stakeholder engagement* risponde a delle domande semplici ma di ampia riflessione, quali: Perché coinvolgere? Quando coinvolgere? Chi coinvolgere? Come coinvolgere?

A riguardo, si illustrano alcune riflessioni su quelle che sono le problematiche più importanti che le imprese si trovano ad affrontare, almeno in una prima fase di avvio al processo.

I vantaggi del coinvolgimento

Un aspetto che emerge nella prassi italiana è che, almeno inizialmente, il coinvolgimento degli *stakeholder* viene attivato quando è necessario superare un momento conflittuale nel rapporto con i propri *stakeholder*.

Tuttavia se ben gestito, tale processo può essere trasformato da strumento-tampone a strumento-strategico.

Un coinvolgimento totale degli *stakeholder* oltre ad essere alla stessa base della CSR perché conduce ad uno sviluppo più equo e sostenibile, nel senso sopra chiarito, influenza anche altri aspetti della materia che hanno grande importanza per lo sviluppo dell'impresa.

Il coinvolgimento è, in primo luogo, fattore di attenuazione del rischio reputazionale. Quest'ultimo può essere individuato "nella mancata soddisfazione degli *stakeholder* derivante dai fallimenti di natura operativa, nella mancata *compliance* alla normativa (interna ed esterna) o in comportamenti non etici con impatto economico negativo rilevante per l'impresa"⁶. La reputazione di un'impresa si altera in senso positivo o negativo in virtù di quanto l'organizzazione riesce a onorare gli intenti di soddisfazione di esigenze manifestate. Maggiore è il grado di conoscenza dei bisogni altrui e maggiore è la probabilità di poterli soddisfare in futuro dato che si attiveranno le azioni più adatte a raggiungerli.

Vi è tuttavia un meccanismo perverso di cui tener conto. Le aspettative degli *stakeholder*, a volte, sono sollecitate dalla stessa CSR: se l'azienda è pronta al coinvolgimento e sollecita bisogni anche inespresi deve essere pronta a gestirli, onde evitare un pericoloso effetto *boomerang* a livello di immagine. Le aspettative originano infatti da una promessa di soddisfazione di bisogni comunicati. Il coinvolgimento degli *stakeholder* necessita quindi di uno studio accurato perché ha in sé una dose di "irreversibilità": non può essere interrotto, né condotto ad un livello di inferiore accuratezza senza adeguata motivazione⁷.

Un buon coinvolgimento degli *stakeholder* contribuisce, in secondo luogo, anche ad un migliore apprezzamento della qualità dell'attività di reporting dove le intuizioni e gli accordi si trasformano in decisioni, in politiche e in piani di azione. Nel report si indica infatti cosa è stato detto (le

⁵ *The stakeholder engagement manual*, vol.2, Accountability, Ottobre 2005, www.accountability.org.uk.

⁶ LANZONI-BASSANINI, SCS, *co-building session "i rischi reputazionali"*, FORUM CSR 2009, ABI, Roma 27 Gennaio 2009.

⁷ Per una panoramica sulle opportunità e i rischi del coinvolgimento sia per l'organizzazione che per gli *stakeholder* consultare, *Proactive stakeholders engagement*, Dicembre 2008, www.csreurope.org, pag. 14.

promesse) cosa è stato fatto (le azioni) e cosa deve essere ancora fatto (gli intenti). Il coinvolgimento degli *stakeholder* garantisce coerenza tra questi aspetti perché cerca un equilibrio a monte tra interessi contrapposti che possono inficiare le priorità tra le azioni di intervento azionabili nel breve e nel lungo termine.

Il coinvolgimento inoltre consente all'impresa di apprendere anche dall'esperienza dei suoi *stakeholder*. Da tale scambio di conoscenze deriva un' offerta innovativa di prodotti e servizi. In tal senso il coinvolgimento è in grado di aumentare il valore degli asset intangibili della sostenibilità, di cui l'innovazione fa parte⁸.

I tempi del coinvolgimento

L'impresa deve affrontare due aspetti che influenzano la tempistica dell'avvio del processo in esame: quello economico e quello logistico.

Riguardo al primo aspetto, le imprese devono valutare la circostanza che l'ascolto dei propri interlocutori determina un costo. Ciò porta a sottovalutare l'importanza di questo processo almeno in una prima fase iniziale. Tuttavia, il coinvolgimento degli *stakeholder* inizia quando ha inizio il percorso alla CSR. La scelta di quando attivare il processo è influenzata dagli obiettivi che l'azienda si pone e che vuole raggiungere con il dialogo. In generale, si può raccomandare di cercare la giusta combinazione dei mezzi/fini, tenendo presente che le risorse disponibili per coinvolgere gli interlocutori (personale, mezzi di comunicazione ecc.) devono essere considerate entro specifici "margini di movimento". Sconfinare da tale perimetro potrebbe non garantire la necessaria continuità del processo con evidenti conseguenze in termini reputazionali.

L'altro aspetto, quello logistico, attiene alla circostanza che, almeno nella fase iniziale, alcuni *stakeholder* devono essere "rincorsi" e quindi il momento dell'ascolto può essere rinviato. Tale circostanza può essere mitigata dal considerare che il compito dell'impresa è anche quello di educare gli *stakeholder* al dialogo. Alcuni *stakeholder* per anni non considerati, devono percepire il loro diritto di poter essere ascoltati.

I soggetti coinvolti

La prima difficoltà per le imprese è quella di individuare i propri *stakeholder*. Stabilire una mappa degli interlocutori è il primo *step* del processo⁹.

⁸ Il laboratorio *Corporate responsibility and market valuation of financial and non financial performance*, creato nell'ambito del progetto tra Commissione Europea ed alcune aziende leader nella CSR per fare dell'Europa un polo di eccellenza nella pratica della sostenibilità, ha identificato quali intangibili della sostenibilità oltre l'innovazione, il capitale umano, la partnership, l'ambiente, la corporate governance e le relazioni con i clienti. I lavori del laboratorio sono disponibili sul sito www.investorvalue.org.

⁹ *Proactive stakeholders engagement*, Dicembre 2008, ORSE e CSR Europe, in www.csreurope.org, "In order to do business sustainably, companies must have good knowledge of all the actors gravitating around their sphere of activity. Identifying stakeholders is the first step, after which companies must establish a hierarchy between them, so as to identify the relevancy of their modes of interaction. This practice is an integral part of corporate social responsibility (CSR) policies" (pag.5).

Va precisato che pur potendo identificare delle categorie di *stakeholder* valide per tutte le imprese (lavoratori, clienti, ambiente, collettività, istituzioni, concorrenti, azionisti, fornitori), ogni impresa può avere categorie specifiche di interlocutori.

In generale, l'identificazione degli *stakeholder* va condotta tenendo presente gli obiettivi strategici, il contesto in cui opera l'organizzazione e l'attività esercitata.

Una volta identificati gli *stakeholder* bisogna stabilire i soggetti da coinvolgere. In generale, uno *stakeholder* è coinvolto quando in merito ad una tematica scelta è classificabile come un interlocutore "rilevante". Si consiglia, quindi, coinvolgere quegli interlocutori che influenzano contemporaneamente la performance dell'organizzazione con le loro decisioni verso i quali l'organizzazione ha una specifica responsabilità e quelli che sono influenzati dalle operazioni dell'organizzazione stessa¹⁰. Ad esempio, di fronte a problemi di elevata interdipendenza e complessità diventa prioritario coinvolgere lo *stakeholder* capace di ridurre l'incertezza che l'impresa deve affrontare¹¹.

Il coinvolgimento è un processo costoso e quindi è bene non disperdere risorse nei rapporti poco significativi. Si ritiene basilare, tuttavia, far coincidere gli interlocutori "identificati" con quelli "coinvolti". Non si concorda infatti nell'escludere categorie di *stakeholder* fondamentali a priori dal coinvolgimento su una tematica, ben potendo l'impresa modulare il livello del coinvolgimento. Una riflessione meritano anche gli interlocutori c.d. "senza voce" (come ad esempio l'ambiente e le generazioni future). In tal caso occorre individuare i soggetti legittimati a rappresentare e decidere che rilevanza dare a quel tipo di rappresentanza.

Le tecniche del coinvolgimento

Si è accennato alla difficoltà di coinvolgere alcuni *stakeholder* tanto che all'atto pratico un loro coinvolgimento deve essere sollecitato dall'impresa. Al di là del "chi" debba fare il primo passo ciò che si ritiene più importante è stabilire "come" farlo.

Non è facile infatti valutare come devono essere coinvolti gli *stakeholder* stante l'ampia gamma di strumenti disponibili anche molto diversi tra loro.

Fermo restando che il coinvolgimento presenta delle caratteristiche particolari a seconda dello *stakeholder* a cui si rivolge¹², nello scegliere i diversi strumenti, bisogna aver presente gli obiettivi strategici che l'organizzazione si è posta, il grado di sviluppo delle tematiche oggetto del coinvolgimento come anche i "margini di movimento" che segnano opportunità e limiti del processo.

Il coinvolgimento costituisce un processo indipendente da ogni altra attività svolta nell'azienda, processo che necessita di risorse economiche ed organizzative dedicate. I soggetti che si occupano del coinvolgimento devono avere pertanto competenze specifiche (capacità di analisi, conoscenza delle tecniche di coinvolgimento e delle tematiche trattate ecc.) e qualità personali particolari (integrità, abilità di focalizzare sulle soluzioni, ecc.), con la conseguenza che una soluzione

¹⁰ *The stakeholder engagement manual*, vol.2, Accountability, Ottobre 2005, www.accountability.org.uk.

¹¹ E. D'ORAZIO, *Le responsabilità degli stakeholder. Recenti sviluppi di business ethics*, *Notizie di Politeia*, XXIV, 89, 2008.

¹² Tali peculiarità sono esplicitate riguardo alcuni stakeholder (NGO, fornitori, comunità locali, lavoratori, consumatori e azionisti), in *Proactive stakeholders engagement*, Dicembre 2008, ORSE e CSR Europe, in www.csreurope.org.

opportuna è quella di costituire uno *staff* multidisciplinare composto da risorse interne e/o esterne con differenti esperienze.

La scelta del tipo di tecnica utilizzabile dipende, altresì, dagli obiettivi del coinvolgimento e quindi dal diverso grado di *engagement* che si vuole attuare in azienda.

L'impresa può ottenere diversi livelli di coinvolgimento graduati secondo la minore o maggiore partecipazione degli *stakeholder* ai processi decisionali.

Tali strumenti possono essere di tipo quantitativo (questionari di risposta multipla autocompilati, interviste telefoniche, test sui prodotti, ecc.) o qualitativo (*mailing*, call center, incontri, *focus group*, collaborazioni/*partnership*, ecc.). In generale, si precisa che tali strumenti sono diversi in termini di risposta, di attendibilità, di fattibilità e di utilizzo.

L'azienda, potrebbe scegliere di iniziare da un basso livello di coinvolgimento invitando, ad esempio, gli *stakeholder* ad inviare risposte scritte/cartoline di risposta su un determinato argomento. Questo strumento può avere un livello di risposta molto basso tanto da non essere rappresentativo per rielaborazioni statistiche, tuttavia è utile per creare una *mailing list* da utilizzare per altri tipi di coinvolgimento.

Se invece l'organizzazione vuole raggiungere un medio livello di coinvolgimento può decidere di istituire dei comitati per approfondire particolari tematiche, l'impegno richiesto agli *stakeholder*, in questo caso, sarà maggiore rispetto che inviare risposte su temi specifici (attraverso cartoline, *mail* o telefonate).

Se poi l'organizzazione vuole attuare un alto livello di coinvolgimento può arrivare a delegare taluni processi decisionali su una determinata tematica a gruppi di *stakeholder*, in tal caso lo strumento attuativo è quello di integrare gli interlocutori nelle strutture di *governance*.

Naturalmente qualora aumenti il grado di coinvolgimento degli *stakeholder*, l'organizzazione deve valutare un problema di tipo finanziario che non è legato solo al maggior impiego di risorse interne. Gli *stakeholder* potrebbero chiedere per il loro coinvolgimento un compenso. E' bene tenere presente che se l'organizzazione fornisce un supporto economico dovrà farlo in modo chiaro e trasparente per non oscurare la percezione di indipendenza degli *stakeholder*.

Spunti di riflessione

Nell'esperienza italiana, il coinvolgimento risulta ancora un processo solo abbozzato¹³. Le imprese attuano prevalentemente una strategia di comunicazione che considera gli interlocutori soggetti da convincere. Il percorso delle imprese verso la CSR avviene nella maggioranza dei casi in modo unilaterale, in gergo tecnico "autoreferenziale". L'organizzazione identifica gli *stakeholder* e, mediante il report di sostenibilità, li relaziona su quanto è stato realizzato per loro. Questo approccio può funzionare, almeno inizialmente, ma poi l'impresa si troverà come un assicuratore che vende polizze, senza tener conto delle esigenze assicurative del cliente, presto o tardi smetterà di "vendere".

Nell'attuale contesto di crisi economico-finanziaria dove è plausibile una maggiore sensibilità almeno di alcuni interlocutori, il rischio è che il consenso così ottenuto non possa essere

¹³ FORUM CSR 2009, ABI, Roma 27 Gennaio 2009.

“spendibile” dall’organizzazione¹⁴. Nel momento dell’“errore”, gli interlocutori diventano ostili all’organizzazione. Si attiva tra loro una strategia di conflitto perché gli interlocutori non dispongono delle informazioni necessarie per passare dalla protesta alla proposta. Per raccogliere consenso spendibile è invece necessario soddisfare il bisogno di autorealizzazione degli *stakeholder*. Si ritiene consigliabile, pertanto, un coinvolgimento sia nei progetti (nelle “azioni”) che nei risultati (nelle “risposte”).

Nelle “azioni” il coinvolgimento può essere attuato chiamando gli *stakeholder* a contribuire con delle proposte effettive su un determinato progetto in modo da eliminare le cause degli incidenti. Da ciò scaturisce un progetto che riceverà consenso perché ogni *stakeholder* lo vedrà come via di autorealizzazione¹⁵. Per costruire un modello di *engagement* efficace ed efficiente è infatti necessario porre coerenza tra gli obiettivi strategici del coinvolgimento e quelli strategici per l’impresa ed occorre assicurare, quindi, il riallineamento tra le strategie aziendali e le aspettative rilevanti degli *stakeholder*. Quindi sembra più coerente, nel momento in cui avviene un importante evento (positivo o negativo) conseguente al progetto, ridefinire gli accordi con i propri *stakeholder* proprio perché cambiano le condizioni di partenza del dialogo.

Nelle “risposte” il coinvolgimento ha ad oggetto il report di sostenibilità. Come nuova modalità di coinvolgimento potrebbe essere considerata l’opportunità di sottoporre il *report*, prima dell’approvazione da parte degli organi direttivi della società, ad un *team* di rappresentanti di *stakeholder*, con l’impegno di pubblicare in un’apposita sezione del report stesso, le opinioni sollevate.

Si ricorda infine come non abbia senso determinare un inizio e una fine a tale processo. Il *Global reporting initiative* (GRI) ricorda che “il processo di coinvolgimento non inizia e non finisce con il report”¹⁶. Lo *stakeholder engagement* è un processo continuo, poiché i bisogni degli interlocutori si modificano così come gli obiettivi aziendali e le tematiche-chiave del dialogo. Naturalmente tale processo, può e deve essere migliorato proprio grazie al *feedback* degli stessi *stakeholder*, oltre che alla lealtà e al reciproco sforzo di comprenderci.

30 giugno 2009 – Chiara Piconi

¹⁴ *Una nuova politica di stakeholder engagement*, www.complexlab.com.

¹⁵ *Forum autopoiético: una nuova metodologia di engagement degli stakeholder*, www.complexlab.com.

¹⁶ GRI, *Sustainability Reporting Guidelines*, www.globalreporting.com.