



Una nuova mappatura degli stakeholder: strumenti innovativi per una raffigurazione delle relazioni tra un'azienda e i suoi pubblici,

di Luca Poma() - Pubblicato su Ferpi News*

Una delle ultime ricerche che ho condotto per promuovere il concetto di responsabilità sociale come dimensione strategica della vita d'impresa, si propone di dare riscontro all'esigenza sempre più sentita di "misurazione" della CSR, al fine di tentare di traghettare fuori da un concetto meramente empirico - e verso un approccio più scientifico - sia la disciplina che la metodologia professionale di chi se ne occupa quotidianamente per lavoro.

La base teorica del metodo che abbiamo elaborato¹ è contenuta nel saggio scritto nel 2008 dal titolo "*Nuovi strumenti per la CSR: dalla tradizionale mappa degli stakeholder alla rete neurale complessa*", pubblicato in gennaio 2009 su *Ferpi News*²

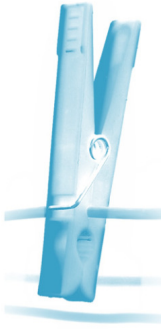
Nel saggio, ipotizzavo l'applicazione dei principi della logica fuzzy³ e dei meccanismi di funzionamento delle reti neurali artificiali alla CSR ed alla mappatura degli stakeholder, partendo dal presupposto che "tutti i pubblici sono stakeholder" e riflettendo sugli effetti che ha il comportamento dell'azienda - che è parte di una rete neurale complessa - sugli "stakeholder degli stakeholder", troppo spesso trascurati. Ho da tempo infatti raggiunto - come anche altri colleghi - alcune consapevolezza, che, a rischio di banalizzare, provo a sintetizzarvi:

- l'azienda è parte di una rete sociale molto più ampia di quanto normalmente si sospetti;
- questo assioma è una verità, lo si può ignorare come si può far finta di non avere un braccio tenendolo legato dietro la schiena, ma esso resterà vero;
- le azioni dell'azienda verso i suoi stakeholder influenzano questa rete neurale ben oltre essi, sia dal punto di vista funzionale che da punto di vista identitario;
- tutti sono/siamo stakeholder, non esistono "influenti". E' solo un diverso grado di interconnessione (in applicazione della logica ad insiemi sfumati) che caratterizza i diversi pubblici, anche quelli meno di prossimità;
- da ciò ne deriva che l'azienda è responsabile per tutti loro (e noi professionisti per essa, quando indirizziamo la comunicazione della Cliente su quei vettori);

¹ Ci tengo particolarmente a ringraziare Luca Yuri Toselli (staff@lucapoma.info) e Francesca Delpiano (innovazione@lucapoma.info e francescadelpiano@yahoo.it) per l'aiuto prezioso, direi fondamentale, ricevuto nell'elaborazione di questo metodo. Non basta aver intuito una nuova pista di ricerca e di sviluppo professionale ed averne disegnato i contorni: occorre duro lavoro per tradurre in pratica una teoria. Il loro apporto costante, entusiasta e competente è stato semplicemente indispensabile per garantire il buon fine di questo progetto.

² http://www.ferpi.it/ferpi/novita/notizie_rp/management/nuovi-strumenti-per-la-csr/notizia_rp/39019/8

³ Si tratta di un approccio alla logica in cui si può attribuire a ciascuna proposizione un grado di "verità variabile" compreso tra un valore 0 ed un valore 1. Quest'intuizione, utilissima per spiegare molti fenomeni moderni, era stata tratteggiata già prima da ricercatori del calibro di Bertrand Russel ed Albert Einstein, ma venne codificata in modo articolato per la prima volta negli anni '60 dal Prof. Lotfi Zadeh, dell'Università di Berkeley. Quando parliamo di *grado di verità* o *valore di appartenenza*, intendiamo dire - disorientando un po' le nostre mentalità cartesiane, pregnate dal concetto "o vero o è falso, o è bianco o è nero" - che una certa proprietà oltrechè essere vera (cioè con valore 1) o falsa (cioè con valore 0) come prevede la logica classica, può anche essere contraddistinta da valori intermedi: vero è che "o si è vivi o si è morti" (valore 1 o valore 0) ma altrettanto vero è che - in logica fuzzy - si può assegnare ad un neonato valore 1, ad un ragazzo appena maggiorenne valore 0,8, ed a un anziano pensionato settantenne valore 0,15. Detta così può apparire banale, ma la codificazione di questa riflessione sotto forma di algoritmi matematici avviò una vera e propria rivoluzione nel mondo della logica moderna, fino a prima retta da valutazioni logiche di tipo Aristotelico.



- l'azienda non HA degli stakeholder, bensì E' i propri stakeholder, nel senso che le due entità coincidono, così come gli interessi dell'azienda coincidono con gli interessi dei suoi stakeholder (a meno che uno degli elementi in causa non abdichi alla dimensione etica del proprio lavoro)⁴;
- non esiste – e questo ci riguarda da vicino, ha a che fare con la nostra capacità di gestire complessità per conto della Cliente – una misura del “caos insostenibile”, bensì solo un grado di entropia relativo, che definisce “una misura della complessità dell'ordine nel quale volente o nolente dobbiamo imparare ad orientarci”;
- tanto più si ignorano questi principi, tanto più ci si espone al rischio di una crisi. Una crisi è semplicemente il frutto di un basso grado di interconnessione con uno stakeholder, laddove diminuendo l'interazione diminuisce proporzionalmente il valore informativo dell'azione dello stakeholder stesso verso l'azienda, e quindi il grado di controllo dell'azienda verso il “lavoro” – inteso nell'accezione che ne danno le scienze fisiche - interno al sistema disegnato dalla mappa degli stakeholder⁵

Partendo da questi presupposti, già da alcuni anni nelle mie mappe degli stakeholder è “sparita” l'azienda, tradizionalmente raffigurata al centro della mappa stessa: l'organizzazione è diventata una “texture” di fondo, sulla quale sono a loro volta disegnati gli stakeholder, rappresentazione questa che evidenzia ancor meglio la “coincidenza” tra l'azienda stessa ed i suoi pubblici.

Abbiamo quindi - prima internamente, poi discutendone in seminari per addetti ai lavori, e dal 2008 applicando la nuova mappatura anche sui Clienti - iniziato a raffigurare le mappe degli stakeholder su un grafico cartesiano a quadranti⁶, costruito per l'occasione, e in grado di misurare con maggiore efficacia rispetto alle mappe tradizionali il grado di “influenza”, di interconnessione e di crisi potenziale dell'azienda con riguardo a ognuno dei suoi pubblici.

Pur tuttavia, i dati necessari per posizionare correttamente gli stakeholder sul grafico derivavano ancora dalla restituzione di una pur articolata azione di audit interno effettuata dai noi consulenti: il grado di approssimazione, di soggettività relativa, del metodo, mi lasciava ancora insoddisfatto.

Ho quindi creato – con il prezioso supporto del mio staff - uno strumento⁷ che valuta in modo più analitico il grado e la tipologia della responsabilità sociale aziendale, e che definisce un quadro di riferimento univoco e il più possibile personalizzato, nell'ambito di precisi standard di riferimento, permettendo tra l'altro la comparazione tra imprese sulle performance che concorrono allo sviluppo sostenibile, come già hanno fatto in termini di classificazione dell'intero bilancio sociale le linee guida internazionali GRI che tutti conosciamo.

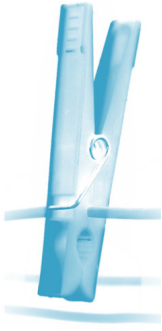
Questo del quale vi sto parlando è un criterio riproducibile di determinazione del posizionamento degli stakeholder su di una mappa cartesiana a quadranti. La metodologia viene applicata con lo scopo di fornire strumenti per valutare il grado di stakeholder engagement tra l'azienda ed i suoi pubblici, e permette di inserire correttamente questi ultimi sulla mappa, mediante un sistema di attribuzione di “punteggi” che non elide l'apporto dell'osservazione professionale

⁴ Illustro meglio questo concetto in un paper di imminente pubblicazione su Ferpi News, dal titolo “Siamo tutti stakeholder...ma...?”, corredato da un'adeguata bibliografia a sostegno delle tesi che espongo

⁵ questo concetto è sviluppato nel saggio “Teoria dell'entropia: comunicazione di crisi e rapporti con la CSR”, pubblicato su Ferpi News in gennaio 2011, e ribadisce quindi il rapporto di “dipendenza” che lega il Crisis Management e la Crisis Communication alla CSR

⁶ vedete come esempio la mappa degli stakeholder pubblicata sul bilancio sociale di GUNA S.p.a., alla URL www.guna.it/bilanciosociale2009, pagg. 20 e seguenti

⁷ il metodo sul quale relazione in questo articolo è stato oggetto della tesi di Master della SDA Bocconi “Gestione dell'impresa sociale, non-profit e cooperativa”(dicembre 2010), a firma della tesista Dott. sa Francesca Delpiano, che ha anche fattivamente contribuito in staff con Luca Yuri Toselli al perfezionamento del metodo stesso



del consulente, ma anzi la valorizza, equilibrandola con dati oggettivi derivanti dalla contemperazione dei risultati dell'audit con la percezione che l'azienda ha di se e che gli stakeholder a loro volta hanno dell'azienda.

Ecco gli elementi principali in cui si articola il metodo:

- Form da far compilare per avere una prima percezione dello stato dell'arte riguardo la CSR dell'azienda:

Si richiede di compilarlo per raccogliere le informazioni fondamentali atte a identificare la sensibilità e il grado di "alfabetizzazione" sulla CSR dell'azienda e il suo "kit" di strumenti di base necessari al buon fine di un progetto di CSR.

- Questionario di valutazione/checklist SH per SH:

Il questionario è elaborato "ad hoc" per ogni categoria di *stakeholder* (non li riporto in questo paper solo per ragioni di spazio, sono decine di pagine).

Ad ogni domanda viene attribuito un punteggio compreso tra -2 e +2 che definisce il "livello di maturità" raggiunto dall'azienda rispetto alla materia d'analisi. Nell'assegnazione del punteggio si fa riferimento ai seguenti valori:

- 2 **assente**
- 1 **basso**
- 0 **medio**
- + 1 **alto**
- + 2 **molto alto**

La compilazione verrà affidata:

- al **manager responsabile della funzione** alla quale fa riferimento la materia d'analisi (consulente esterno CSR o CSR manager interno);
- a un **gruppo rappresentativo di dipendenti/dirigenti** (è fondamentale la presenza di dipendenti legati alla funzione di cui sopra);
- a un **gruppo rappresentativo dello stakeholder** di riferimento, o in stretto subordine dal **CSR manager/consulente esterno** nel caso in cui il coinvolgimento di un gruppo rappresentativo di *stakeholder* comportasse un impiego di risorse tale da porre a repentaglio la sostenibilità del progetto.

Per ogni *stakeholder* - o gruppo di *stakeholder*, laddove più *stakeholder* dovessero essere per praticità accorpati in un'unica categoria - è stata redatta un'articolata *checklist* suddivisa in tre sezioni, A, B, C, funzionali l'una all'altra (ognuna di esse verrà quindi compilata da tutte e 3 le categorie professionali pocho sopra elencate):

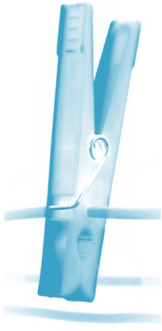
- influenza dello stakeholder sull'azienda:** quanto lo stakeholder è percepito come *importante* dall'azienda/quanto al di là della percezione dell'azienda esso è comunque obiettivamente importante. E' anche uno dei criteri di controllo per definire lo stato di potenziale crisi della specifica area;
- influenza dell'azienda sullo stakeholder:** azioni in essere verso lo *stakeholder* e quindi grado di coinvolgimento attuale dell'azienda nell'area dello *stakeholder*;
- stakeholder engagement:** relazioni biunivoche e strumenti di rendicontazione e dialogo.

Sono state effettuate delle simulazioni, anche per inserire nel metodo di computazione dei valori correttivi, al fine di garantire risultati il più possibile affidabili.

I valori del campo (A) definiranno la posizione sull'asse delle ascisse (x) influenzati per il 50% da (C) come fattore correttivo.

La dimensione del rettangolo in cui sono riportati gli *stakeholder* sulla mappa - dimensione che rappresenta l'importanza/controllo sullo SH percepito dall'azienda - è definita dal valore di (A) influenzato per il 30% da (B) come

Questo documento è stato scaricato dal sito www.lucapoma.info

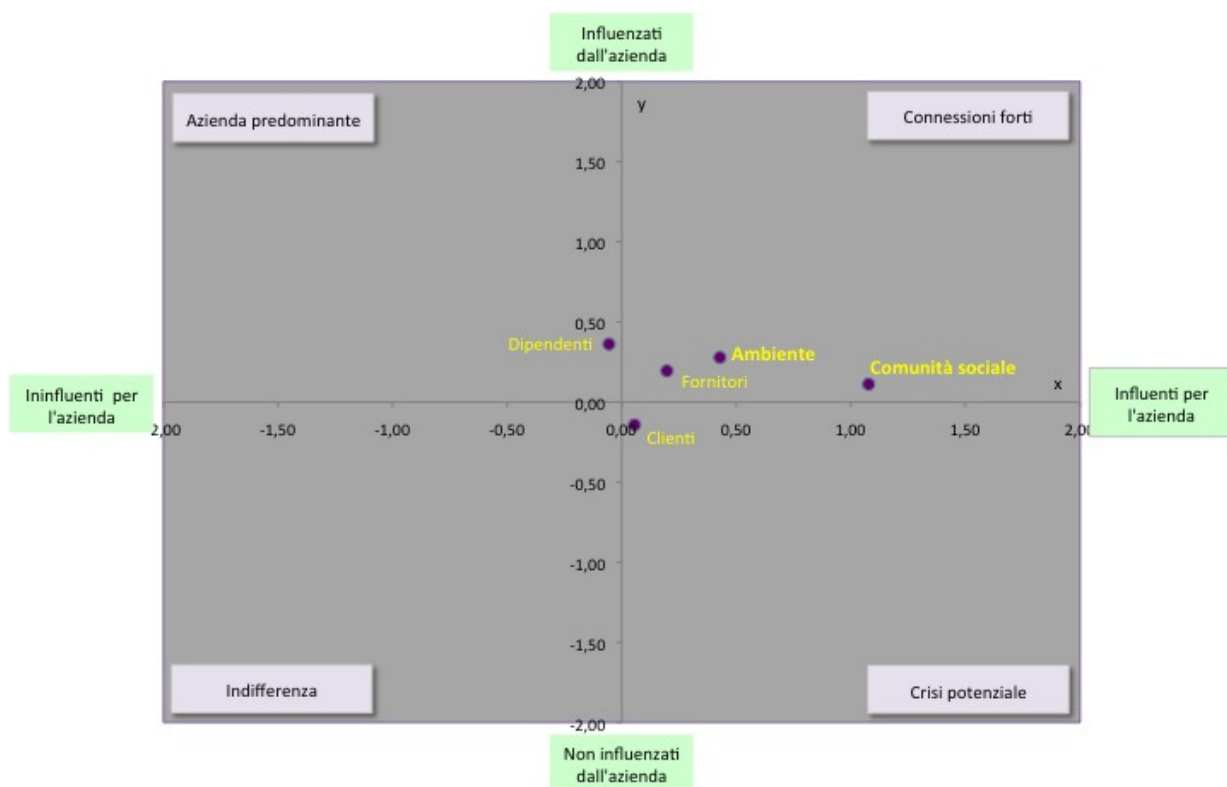


fattore correttivo.

I valori del campo (B) indicheranno la posizione sull'asse delle ordinate (y).

I valori del campo (C) avranno un'influenza del 30% sull'asse delle ascisse, ma soprattutto determineranno la scala cromatica relativa al profilo di crisi potenziale - in rapporto allo *stakeholder* - così classificata:

BOZZA DI MAPPA IMPOSTATA SECONDO IL NUOVO CRITERIO DI POSIZIONAMENTO⁸ (la forma grafica non è indicativa)

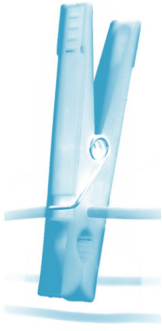


- **COLORE VERDE:** controllo, situazione favorevole e comunicazione costante;
- **COLORE GIALLO:** soglia di attenzione, situazione da monitorare e/o dialogo da intensificare;
- **COLORE ROSSO:** crisi potenziale e/o assenza di dialogo.

Anche se nella mappa proposta in bozza in questo articolo sono stati raffigurati a titolo di esempio solo 5 stakeholder, per un'azienda "tipo" di medie dimensioni, operante in Italia nel comparto della produzione di beni di consumo, è stata definita una prima serie di stakeholder per i quali è stata elaborata un'apposita checklist di domande (ovviamente diversa da SH a SH):

1) ambiente

⁸ questa bozza tiene conto a titolo esemplificativo solo dei primi 5 stakeholder per i quali inizialmente - nella fase di progettazione del metodo - sono state elaborate le checklist



- 2) dipendenti
- 3) fornitori
- 4) clienti
- 5) comunità sociale
- 6) opinione pubblica/giornalisti/media
- 7) comunità finanziaria/banche/investitori
- 8) enti regolatori/istituzioni
- 9) associazioni di categoria/competitors
- 10) territorio
- 11) intermediari/corrispondenti commerciali

E' di tutta evidenza che nella pratica professionale ogni azienda sarà oggetto di studio, e ogni mappa avrà caratteristiche peculiari e pubblici differenti da azienda ad azienda; di qui la necessità di elaborare sempre nuove checklist, andando a costruire un bagaglio di conoscenza e competenze che si arricchiranno ad ogni nuovo mandato, e che potremo poi utilizzare in modo dinamico nell'ambito dei vari mandati professionali.

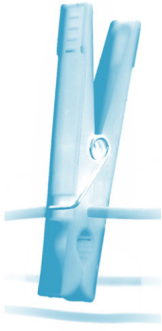
I risultati ottenuti per ognuna delle categorie sopraindicate grazie alla compilazione delle checklist (*management*, dipendenti, *stakeholder*/CSR manager/consulente esterno), *stakeholder* per *stakeholder*, saranno elaborati secondo criteri di media aritmetica e in un primo momento permetteranno di constatare lo **scostamento tra la percezione di ognuna delle tre categorie** prese in considerazione rispetto ai rapporti sussistenti con un dato pubblico dell'azienda.

Un eventuale scostamento tra i risultati forniti da una categoria, superiore al 30% rispetto ad un'altra, sarà valutato come indice di criticità che dovrà essere esaminato e che concorrerà alla definizione di stato potenziale di crisi verso lo *stakeholder*.

Una volta correttamente definito il posizionamento degli *stakeholder* in base alla percezione globale (delle tre categorie), l'azienda, in base al posizionamento sulla mappa di ogni categoria di *stakeholder*, potrà – seguendo le indicazioni del United Nations Environment Program⁹ - identificarsi consapevolmente in una delle seguenti fasi di sviluppo (sempre secondo punteggi variabili, in ossequio ad una logica a insiemi sfumati):

- a. **nessun coinvolgimento;**
- b. **esplorativo:** coinvolgimento ad hoc degli *stakeholder* nel momento in cui si presentano opportunità o sfide;
- c. **sviluppato:** buona qualità dei processi di coinvolgimento con alcune idee per disegnarli e sui bisogni degli *stakeholder*, ma i sistemi di *management* sono discontinui, non è chiaro l'impatto dei coinvolgimenti sugli attuali processi decisionali e non sono chiaramente stabiliti gli obiettivi di performance nell'affrontare le tematiche;
- d. **integrato:** elevata qualità dei processi di coinvolgimento che sono inseriti in quelli operativi di *decision making* e integrati nei processi di gestione dell'impresa. Il coinvolgimento è sistematizzato al fine di assicurare che le tematiche siano affrontate adeguatamente;
- e. **strategico:** elevata qualità del coinvolgimento integrato nei processi di *management* e *governance*, legati alla strategia d'impresa. I temi sono affrontati in profondità, spesso avendo come obiettivo un cambiamento di tutto il sistema, sia a livello locale che a livello globale.

⁹ la classificazione delle fasi di sviluppo è tratta da "Fasi dell'apprendimento conoscitivo - Manuale dello stakeholder Engagement" - Vol.2, Accountability - United Nations Environment Program, Stakeholder Research Associates (2005).



La mappa a questo punto sarà messa a confronto con quella “**OBIETTIVO**” definita dalla direzione/proprietà, la quale disporrà così di un nuovo strumento per allineare la propria strategia aziendale alle aspettative dei propri *stakeholder* interni ed esterni grazie all’adozione di risposte adeguate alle esigenze emerse durante il processo di audit e mappatura.

Ho ragione di ritenere che questo paper possa essere di utile stimolo ai colleghi, e – anche allo scopo di collaborare insieme per migliorare la metodologia di lavoro - metto quindi volentieri a disposizione queste competenze sotto licenza Creative Commons¹⁰, e ben volentieri accetterò ogni utile suggerimento o critica¹¹.

() Luca Poma, giornalista, capo ufficio stampa, consulente nel settore della responsabilità sociale d’impresa e della comunicazione di crisi, ha ideato «Giù le Mani dai Bambini®», la più visibile campagna di farmacovigilanza per l’età pediatrica mai promossa in Europa, e ne è tuttora il portavoce. Socio Professionista della FERPI – Federazione Relazioni Pubbliche Italiana e del Club Comunicazione d’Impresa dell’Unione Industriali, è stato docente e relatore a settantaquattro convegni e seminari di studio in Italia, ha scritto un centinaio tra articoli e saggi, ed ha rilasciato negli ultimi cinque anni più di duecentocinquanta interviste a media della TV e della carta stampata. Ha collaborato alla definizione delle strategie di comunicazione della Marcia Mondiale per la Pace, un’iniziativa per la nonviolenza che si è articolata in 98 nazioni del mondo. Il Suo impegno al servizio dell’infanzia è valso la consegna a “Giù le Mani dai Bambini” della Targa d’Argento del Presidente della Repubblica Italiana, conferita - per i meriti sociali dell’iniziativa - il 20 novembre 2007, in occasione della Giornata Mondiale dell’Infanzia delle Nazioni Unite.*

¹⁰ la licenza prevede la possibilità di utilizzare liberamente il corpo di conoscenze “protetto” senza necessità di alcuna preventiva autorizzazione, con l’unico obbligo di citarne sempre la fonte originaria, e arricchendolo ulteriormente in un’ottica di sapere condiviso

¹¹ potete contattarmi alle caselle e-mail lucapoma@lucapoma.info oppure staff@lucapoma.info