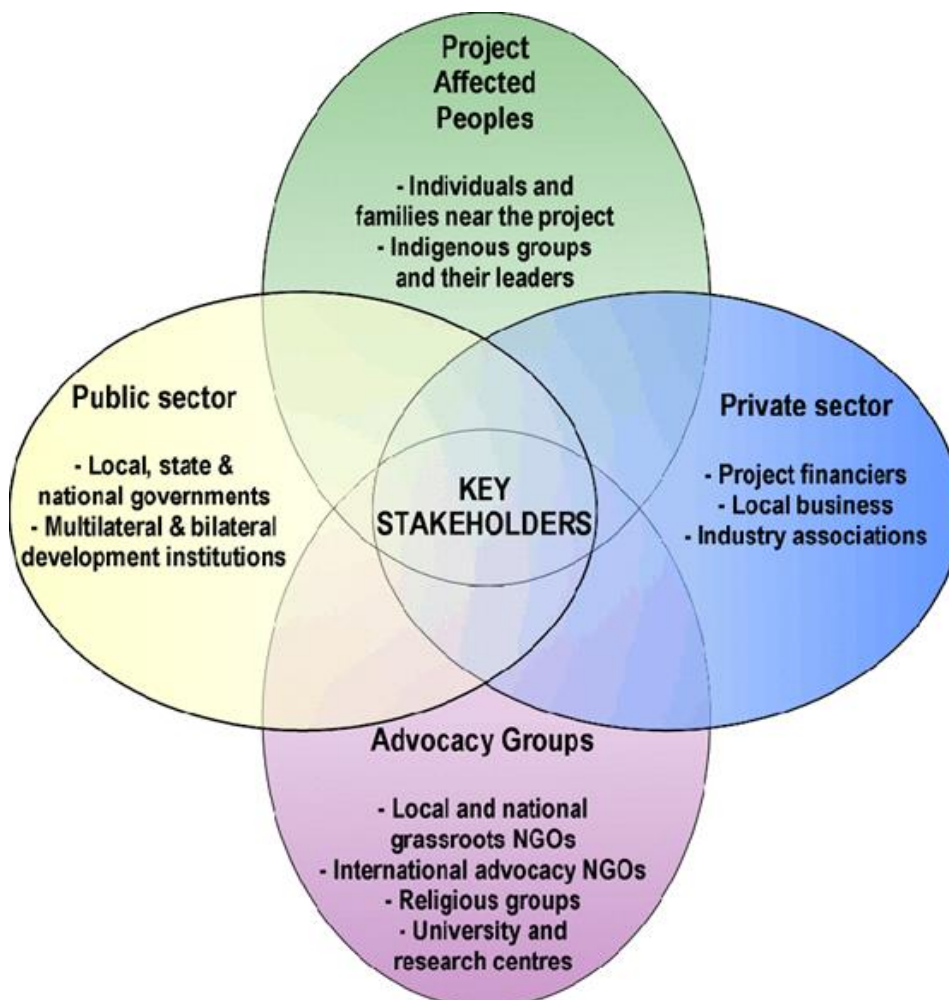


Comprendere l'ambiente degli stakeholder

Immaginiamo di avere un progetto, non importa se è semplice o complesso nella sua natura, e abbiamo immediatamente persone che mostreranno interesse per lo stesso. Queste persone sono quelle che vengono chiamate stakeholder.

Le parti interessate possono apparire in diverse forme e dimensioni e l'interesse che hanno nel progetto può variare. Possono essere direttamente o indirettamente interessati e possono anche influenzare il lavoro allo stesso modo.

Le parti interessate possono essere definite come individui o organizzazioni coinvolti o interessati da un'azione o da una politica e possono essere inclusi o meno nel processo decisionale. (Freeman 1984; Annan 2007; Sterling et al. 2017). A seconda dell'ambito e del campo di lavoro, le parti interessate appaiono come rappresentanti del governo, imprese, scienziati, utenti locali delle risorse nazionali, ecc.



È importante includere diverse parti interessate, compresi i gruppi meno rappresentati e anche gli stakeholder nascosti. Prima di includere qualcuno nella fase degli stakeholder, è importante eseguire un'analisi degli stessi per un'identificazione più pertinente (considerando le opinioni e gli interessi sul progetto che si sta proponendo). Ad esempio, il programma delle Nazioni Unite per l'ambiente identifica e si impegna con 9 principali gruppi di stakeholder specifici per progetti di sviluppo sostenibile sotto la loro supervisione, ovvero agricoltori, comunità scientifica e tecnologica, donne, bambini e giovani, comunità indigene, lavoratori, sindacati, imprese, ONG e autorità locali.

Quindi categorizziamo i principali stakeholder e la forma in cui appaiono:

- Investitori
- personale
- clientela
- Fornitori
- Comunità
- Governi
- o associazioni di categoria

Cosa fanno gli stakeholder?

Le parti interessate (a seconda del tipo) non devono fare nulla di importante se non impegnarsi con i proprietari del progetto nel modo più adatto alle loro esigenze, ma ci sono stakeholder che sono partecipanti più attivi quando si tratta di progetti che supportano.

Facciamo un esempio del cliente come stakeholder. Un cliente acquista prodotti da un'azienda, il che significa che sono influenzati dall'azienda perché l'azienda è un fornitore di alcuni beni o servizi che desiderano o forse hanno bisogno. D'altra parte, l'azienda è influenzata dal cliente perché il cliente sta portando loro profitto.

Questo è più di un coinvolgimento indiretto. Ciò che sarebbe considerato come un coinvolgimento diretto del cliente come stakeholder è, ad esempio, l'attivismo dei consumatori, come il boicottaggio, se non gli piace il prodotto. Negli Stati Uniti l'attivismo dei consumatori è considerato l'attività politica più comune dopo il voto. Lo stesso vale per i dipendenti come esempio di stakeholder. Alcuni dipendenti possono semplicemente essere pagati e portare a termine il lavoro, mentre altri potrebbero

partecipare attivamente allo sciopero o addirittura smettere se pensano e vedono che il loro sforzo non viene premiato, diventando così un partecipante diretto.



Copyright 2018© - Mark Warner | TheProjectManagementBlueprint.com

Tipi di parti interessate

Stakeholder primari e secondari

Queste parti interessate possono essere differenziate dal livello di investimento nei risultati del progetto.

Gli stakeholder primari ottengono il maggiore impatto dal progetto, indipendentemente dal fatto che sia positivo o negativo (dipendenti, manager, clienti, fornitori, partner commerciali).

Le parti interessate secondarie rappresentano i gruppi o gli individui che non sono direttamente interessati dal progetto. Gli stakeholder secondari sono più difficili da identificare e di solito non vengono presi in considerazione quando tutto è pianificato, perché non influenzano l'implementazione del progetto, tranne se si coinvolgono direttamente e attivamente. Se ciò accade, l'effetto può essere colossale (governi, sindacati, gruppi di difesa, ecc.)

Stakeholder diretti e indiretti

Gli individui o le organizzazioni che possono influenzare le decisioni che il team del progetto cercherà di imporre sono:

Stakeholder diretti: coinvolti nelle attività e possono influenzare un cambiamento nella direzione del progetto. Appaiono come una squadra, manager, proprietari di prodotti, ecc.

Gli individui o le organizzazioni che sono più preoccupati del risultato piuttosto che dell'implementazione sono:

Stakeholder indiretti: non coinvolti nelle attività, ma sono preoccupati di quanto bene o male fai. Questi sono i clienti e i fornitori.

Stakeholder interni ed esterni

Queste parti interessate sono quelle che si trovano all'interno o all'esterno dell'organizzazione.

Gli stakeholder interni sono di solito i vertici aziendali, il consiglio di amministrazione, le risorse umane, il team finanziario, ecc.

Gli stakeholder esterni sono il governo, la comunità, i clienti, la concorrenza, i fornitori, ecc.

L'importanza di un coinvolgimento significativo degli stakeholder

Le organizzazioni non possono più scegliere se vogliono impegnarsi o meno con gli stakeholder. L'unica decisione che devono prendere è quando e come impegnarsi con successo. Il coinvolgimento delle parti interessate si basa sull'idea che "i gruppi che possono influenzare o sono influenzati dal raggiungimento dello scopo di un'organizzazione dovrebbero avere l'opportunità di commentare e contribuire allo sviluppo delle decisioni che li riguardano. Nella società di oggi, se non sono attivamente ricercati, prima o poi possono chiedere di essere consultati.

Le situazioni sorgono quando le organizzazioni non si impegnano attivamente, ma sono costrette a farlo dalle richieste della società a seguito di una situazione di crisi. In risposta, le organizzazioni impiegano tecniche di gestione delle crisi e sono spesso costrette a un dialogo difensivo con gli stakeholder, portando a una perdita significativa

e duratura della reputazione. Questo tipo di interazione è spesso antagonista e dannosa per la fiducia.

L'impegno significativo si verifica quando le organizzazioni, consapevoli dei cambiamenti nella società in generale e di come si relazionano alle prestazioni organizzative, scelgono di stabilire relazioni con gli stakeholder come mezzo per gestire l'impatto di tali cambiamenti, come quelli creati a seguito della recessione economica globale. Le organizzazioni possono cercare di mitigare il rischio attraverso l'uso della gestione degli stakeholder o sfruttare queste nuove tendenze per identificare e stabilire nuove opportunità attraverso l'uso di un coinvolgimento significativo degli stakeholder; Quest'ultimo è caratterizzato dalla volontà di essere aperti al cambiamento. La figura 1 distingue tra gestione delle crisi, coinvolgimento degli stakeholder e gestione degli stakeholder.



SOURCE: STAKEHOLDER-LED PROJECT MANAGEMENT/LOUISE M. WORSLEY

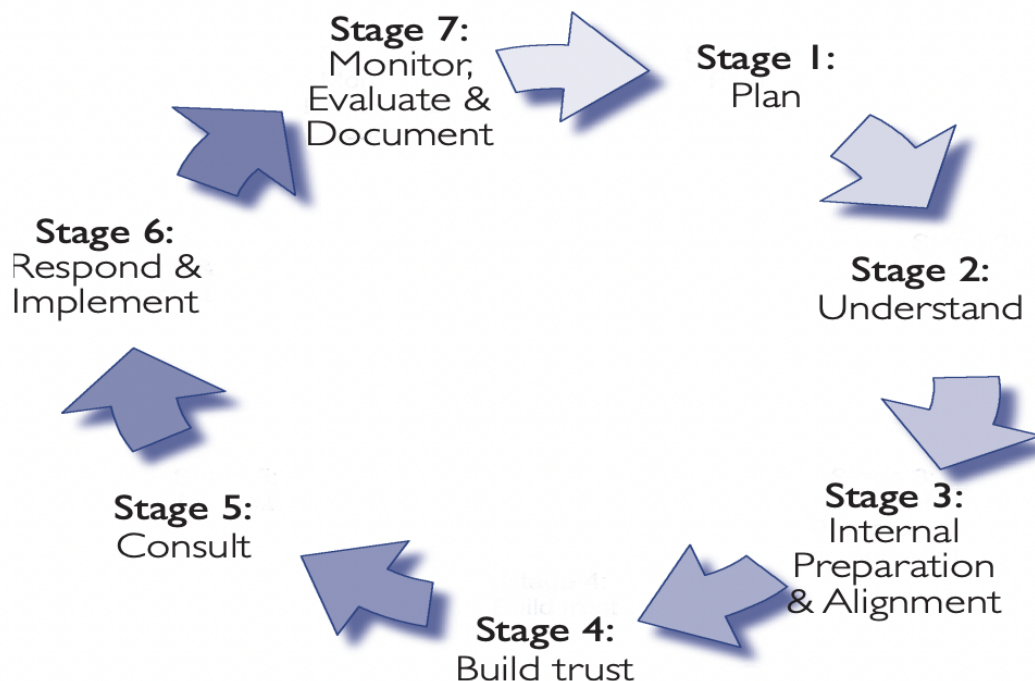


Una sintesi del coinvolgimento significativo degli stakeholder

Come per qualsiasi altro processo aziendale, il processo per l'impegno dovrebbe essere sistematico, logico e pratico. Forniamo qui un processo che porterà dal punto di partenza della pianificazione e dell'identificazione degli obiettivi fino al monitoraggio e alla valutazione post. Questo processo è rappresentato come un cerchio perché è costante, dove le lezioni dell'esperienza passata daranno forma alla pianificazione e all'impegno futuri.

Il processo non è lineare; piuttosto è un processo iterativo in cui un'organizzazione apprende e migliora la sua capacità di svolgere un coinvolgimento significativo degli stakeholder sviluppando relazioni di rispetto reciproco, al posto di consultazioni una tantum. La figura seguente è un utile foglio di controllo da utilizzare nella pratica.

Figure 2: The Process Flow of Stakeholder Engagement



❖ *Fase 1, pianificazione:* identifica gli obiettivi di base, i problemi da affrontare e le parti interessate a cui si dà priorità come punti critici per l'organizzazione.

❖ *Fase 2*, vengono compresi gli stakeholder: si sottolinea l'urgenza per i loro problemi, la legittimità del loro interesse e il potere d'impatto sull'organizzazione. Vengono compresi i loro desideri e bisogni e come questi siano correlati a quelli altrui. Avere un'idea delle loro motivazioni, obiettivi e problemi aiuterà a profilare le parti interessate prioritarie. (La profilazione aiuterà in seguito durante la progettazione di tattiche di coinvolgimento e consultazione.)

❖ *Fase 3*, preparazione interna per il coinvolgimento: vengono dedicati tempo e risorse appropriati per identificare possibili punti in comune tra la propria organizzazione e gli stakeholder - per identificare possibili modi di conversare e situazioni vantaggiose per tutti. Si concorda l'impegno che l'organizzazione darà al coinvolgimento degli stakeholder e al processo, il che può significare costruire il business case e identificare i sostenitori interni.

❖ *Fase 4*, costruire la fiducia: diverse parti interessate arriveranno con diversi livelli di fiducia e disponibilità a fidarsi. Viene riconosciuto questo e il modo in cui si interagisce con loro dovrà, quindi, adattarsi al livello di fiducia presente e necessario.

❖ *Fase 5, consultazione*: per il successo complessivo è importante raggiungere durante la consultazione:

- Equa rappresentanza di tutte le parti interessate, non solo di quelle facili
- Essere reattivi fornendo informazioni e proposte che rispondano direttamente alle loro aspettative e interessi precedentemente identificati, non solo informazioni che rispondono ai tuoi obiettivi e attività interne.
- Contestualizzare le informazioni in modo che le parti interessate ottengano un quadro dettagliato e olistico.
- Fornire informazioni di base complete di cui le parti interessate hanno bisogno per trarre conclusioni eque e ragionevoli.
- Essere realistici nei negoziati con possibili compromessi di aspettative, esigenze e obiettivi. Ciò contribuirà a raggiungere un accordo e a creare fiducia.
- Il processo di consultazione dovrebbe essere rilevante per i principali rischi economici, sociali e ambientali in un'organizzazione. Il meccanismo di consultazione comprende interviste personali, workshop, focus group, incontri pubblici, sondaggi, strumenti partecipativi e gruppi di parti interessate. Vanno scelti i meccanismi pertinenti per ciascun gruppo di stakeholder poiché un modello non va bene per tutti. Si dà priorità ai problemi secondo un proprio

punto di vista e da quello degli stakeholder, comprendendo le questioni importanti degli stakeholder.

❖ *Fase 6, rispondere e implementare:* decidere una linea d'azione per ogni questione concordata - comprendere le possibili reazioni delle parti interessate alla proposta aiuterà a sviluppare una proposta di azione più efficace. Il modo in cui si risponde è fondamentale e una percezione di equità può portare al successo. Viene fornito un processo che offre orientamenti su come attuare le misure per le questioni concordate individuate.

❖ *Fase 7, monitorare, valutare e documentare:* la gestione della conoscenza è fondamentale per acquisire informazioni e condividere ciò che viene appreso. La trasparenza del processo è notevolmente aiutata da una documentazione accurata, soprattutto se la tua organizzazione riferisce sul coinvolgimento degli stakeholder o si sottopone a un controllo esterno. Bisogna riferire alle parti interessate i progressi compiuti, in una forma e in un linguaggio appropriati per loro. Si raccoglie un'ampia gamma di punti di vista per valutare il successo e i punti di apprendimento del processo di coinvolgimento, in particolare per comprendere i costi-benefici, inclusi vantaggi come la reputazione, la gestione del rischio e nuovi modelli di business.

Regole d'oro: condizioni all'interno delle organizzazioni che incoraggeranno e promuoveranno un coinvolgimento significativo:

❖ Allineamento interno nelle aspettative, nei ruoli e nei risultati. Essere flessibili aiuterà a raggiungere questo obiettivo, così come apprezzare i diversi punti di vista, pressioni e obiettivi aziendali che altri team o unità aziendali potrebbero avere.

❖ Costruire la fiducia con le parti interessate è molto importante, aiutato dalla comprensione dei loro punti di vista e motivazioni. I manager devono valutare il livello di fiducia nelle relazioni, ma non essere troppo veloci nel giudicare.

❖ Comprendere ed essere trasparenti sulla motivazione sia degli stakeholder che dell'organizzazione può aiutare a superare le differenze. La motivazione fondamentale di ciascuna parte può essere molto diversa, ma comprenderla e articolarla può aiutare a colmare questa lacuna.

❖ L'organizzazione deve riconoscere l'importanza delle opinioni e del coinvolgimento degli stakeholder. È fondamentale che l'organizzazione nel suo complesso apprezzi il contributo che il coinvolgimento degli stakeholder dà al successo aziendale complessivo e che non sia solo un componente aggiuntivo.

- ❖ È importante considerare come pianificare l'impegno in modo che incoraggi i punti di vista di tutto lo spettro della popolazione. Il genere può svolgere un ruolo nel modo in cui le donne interagiscono rispetto agli uomini, e si dovrebbe prendere in considerazione l'impostazione, la modalità di consultazione e l'equa rappresentanza.
- ❖ Il "tono dall'alto": il ruolo che i leader svolgono è fondamentale per costruire un coinvolgimento significativo. Un ruolo appropriato per il CEO può essere attivamente coinvolto nell'avvio dello sviluppo della strategia di coinvolgimento degli stakeholder e coinvolto nell'impegno con i principali stakeholder globali.
- ❖ La cultura dell'organizzazione avrà un impatto sul modo in cui avviene il coinvolgimento degli stakeholder (cioè autonomia per l'adattamento locale e rilevanza locale). Pertanto, valutare la cultura è importante per identificare fattori abilitanti e ostacoli alle attività di coinvolgimento degli stakeholder. Una rete culturale aiuterà a farlo.
- ❖ Valutare il comportamento di coinvolgimento non produttivo passato aiuterà l'organizzazione a imparare dalle esperienze passate. È importante raccogliere queste informazioni sia dal punto di vista dell'organizzazione che da quello delle parti interessate.
- ❖ Riconoscere l'interazione e, quindi, le influenze tra leadership, comportamento organizzativo e capacità nella creazione di strategie, processi e procedure.
- ❖ In conclusione, è bene considerare quattro influenze vitali sugli sforzi di coinvolgimento degli stakeholder: cultura organizzativa, struttura, risorse umane e apprendimento

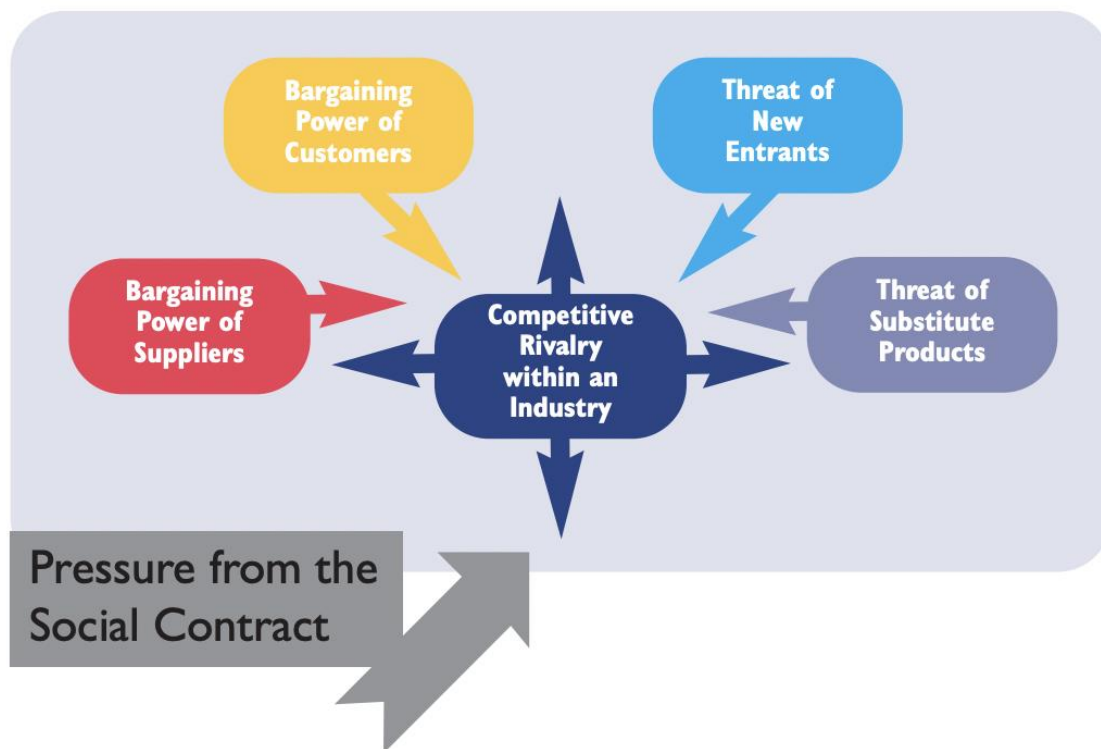
I vantaggi del coinvolgimento con le parti interessate

Lo sviluppo di relazioni significative dovrebbe aggiungere valore alle operazioni dell'organizzazione: riducendo i vincoli sul business e aumentando la licenza di operare; consentirle di pianificare il futuro, minimizzando i rischi e migliorando le opportunità attraverso una migliore comprensione del contesto PESTE (politico, economico, sociale, tecnologico, ambientale) in rapida evoluzione; e consentirgli di comprendere meglio i critici e potenzialmente confutare, convincere o affrontare le critiche. Inoltre, consentirà alle organizzazioni di rassicurare le parti interessate che sono in cima ai problemi e, in alcuni casi, sono essenziali per risolvere i problemi. È quindi giustificabile in termini di tempo, denaro e sforzi spesi nel loro sviluppo e manutenzione.

Principi di base della partecipazione delle parti interessate

Articoli di Coimbatore Krishnarao Prahalad, Michael Porter e altri hanno evidenziato il crescente consenso nei circoli imprenditoriali sul fatto che il rapporto tra imprese e società è ora una questione di significativa rilevanza commerciale per tutte le organizzazioni. Ian Davis, l'allora Global Head di McKinsey & Co, scrivendo sull'*Economist* ha sottolineato la necessità per gli amministratori delegati delle grandi aziende moderne di cogliere l'opportunità di "riaffermare e rafforzare" questa relazione per contribuire a garantire i miliardi investiti dai loro azionisti a lungo termine, sostenendo che esiste un nuovo contratto sociale³. Alcuni commentatori hanno descritto il contratto sociale come una forza aggiuntiva e sesta nel modello delle cinque forze ampiamente riconosciuto e utilizzato da Porter (vedi Figura 3).

Figure 3: Porter's Five Forces model plus Social Contract



Box 3 describes some of the basic principles of stakeholder participation.

Box 3: Core Values for the Practice of Stakeholder Participation

1. Stakeholders should have a say in decisions about actions that could affect their lives or essential environment for life.
2. Stakeholder participation includes the promise that the stakeholder's contribution will influence the decision.
3. Stakeholder participation promotes sustainable decisions by recognising and communicating the needs and interests of all participants, including decision-makers.
4. Stakeholder participation seeks out and facilitates the involvement of those potentially affected by or interested in a decision.
5. Stakeholder participation seeks input from participants in designing how they participate.
6. Stakeholder participation provides participants with the information they need to participate in a meaningful way.
7. Stakeholder participation communicates to participants how their input affected the decision.

Source: Adapted from Core Values for the Practice of Public Participation by the International Association for Public Participation, www.iap2.org

Verso un coinvolgimento significativo

Come abbiamo già accennato in precedenza, il concetto di coinvolgimento significativo delle parti interessate va ben oltre l'idea di semplice contatto inerente alla gestione delle crisi o alla consultazione come visto nella gestione degli stakeholder;

Inerenti al concetto di impegno significativo sono le seguenti idee:

- ❖ un processo bidirezionale che comprende lo scambio di informazioni, ricerche, analisi e opinioni tra l'organizzazione e le parti interessate
- ❖ un impegno e una disponibilità da entrambe le parti a contemplare cambiamenti nei comportamenti, nelle azioni, nelle priorità, nella struttura organizzativa, nel personale, nella formazione, nello sviluppo del prodotto e nell'interazione con i mercati
- ❖ azioni basate su una serie inequivocabile di obiettivi, con realizzazioni chiaramente definite e risultati e impatti previsti
- ❖ la comprensione che le aziende sono raramente omogenee in natura, e quindi il modo in cui gli stakeholder stabiliscono e costruiscono relazioni con i diversi dipartimenti dell'organizzazione può essere distinto e sarà influenzato dal particolare contesto organizzativo, dalla cultura aziendale e dalla struttura

❖ una comprensione condivisa e riconosciuta dell'ambiente politico in cui opera l'ONG, che può influenzare la loro agenda

I vantaggi per le aziende di impegnarsi in modo significativo sono vari, tra cui una migliore reputazione, capacità rafforzate, migliori relazioni con le autorità di regolamentazione, una migliore capacità di mitigare il rischio e il potenziale accesso a nuovi consumatori, nuove gamme di prodotti e nuovi modelli di business. Tale coinvolgimento degli stakeholder è una condizione necessaria ma non sufficiente affinché le organizzazioni diventino "buone" o "grandi" performer sociali, in particolare a causa del contributo che questo processo può apportare a cambiamenti positivi e materiali nel comportamento organizzativo e nella struttura interna dell'organizzazione. Le criticità, o fattori critici di successo, da valutare nella pianificazione di un coinvolgimento significativo degli stakeholder, si basano su ciò che l'organizzazione è disposta e in grado di fare. La figura 14 fornisce ulteriori dettagli su queste criticità e domande utili da porre e a cui rispondere. Questa sezione fornisce quindi ulteriori dettagli su ciascuno di questi problemi.

Figure 14: Desirable Company Characteristics

Is the Organisation Willing and Able to ²¹ :	Explanation	Questions to be Asked and Answered
1. Be flexible	Be prepared to change the way in which stakeholder dialogue is conducted with different stakeholders. Not all stakeholders, even within the same category, will have the same attitudes or perceptions and they will not all desire the same intensity of dialogue.	Which form of engagement is appropriate for different stakeholders, and does the company have expertise in that technique, or the ability to build the expertise? Are you flexible to altering the forms of engagement with any stakeholder as the relationship evolves?
2. Allow time to build trust	Devote adequate time to the process. This may involve dedicating staff and resources over a considerable period of time, i.e. a number of years	Do all participants understand and respect the perspectives of the other participants and why they are present, so that there is mutual understanding (if not agreement)? Do we understand where different stakeholders are coming from – what is the legacy of past dealings with the company and/or the industry? Do we know if there has been a history of broken promises, and stop-go dialogue in the past which has to be overcome?

Fonti e riferimenti

Boesso, G. (2007). *Chi o cosa conta davvero nell'ambiente degli stakeholder di un'azienda: un'indagine sulla definizione delle priorità e sulla reportistica degli stakeholder*. Padova: Università degli Studi di Padova - Dipartimento di Economia.

Fletcher, A., Guthrie, J., Steane, P., & Roos, G. P. (2003). *Mappare le percezioni degli stakeholder per un'organizzazione del terzo settore*. Londra: Intellectual Capital Services Limited.

Faheem, M. (2016). Tradurre le pressioni delle parti interessate in GHRM sulle prestazioni ambientali. *27 (2)*, 262-289.

Naqvi, I. H., Aziz, S., & Kashif-Ur-Rehman. (2011). L'impatto della comunicazione delle parti interessate sui risultati del progetto. *5 (14)*, 5824-5832.

Nikolova, V., & Arsić, S. (2017). L'approccio Stakeholder nella responsabilità sociale d'impresa. *3 (1)*, 24-35.