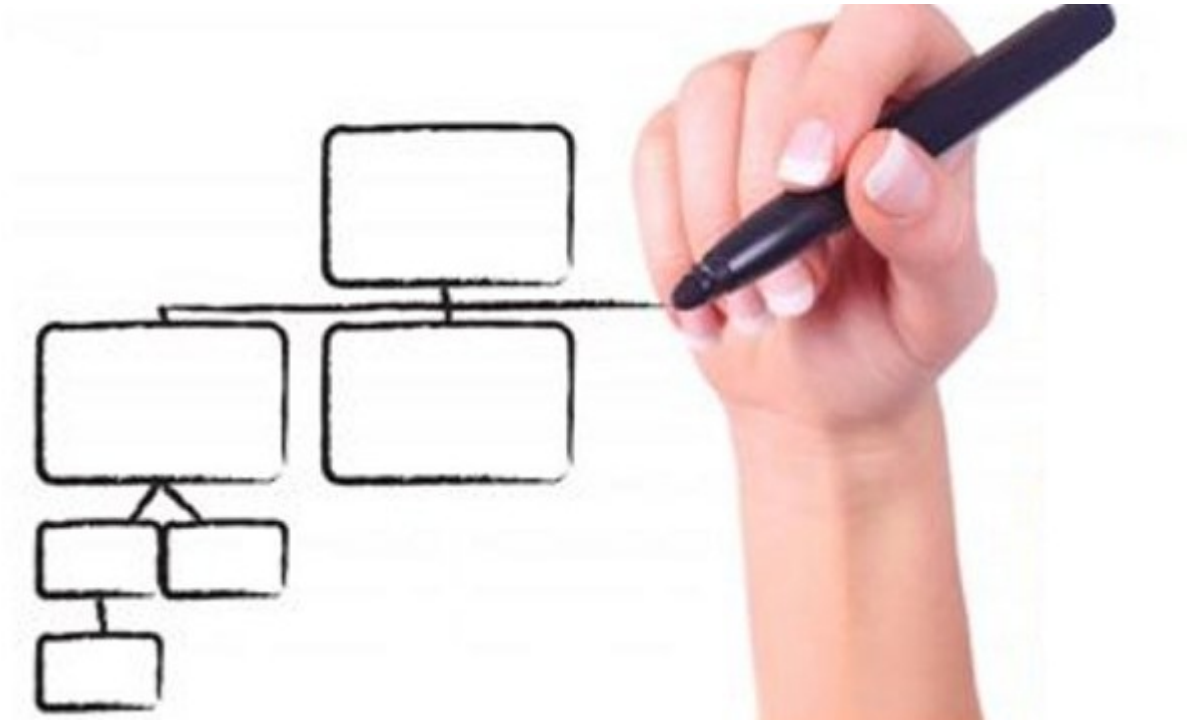
CSR e management aziendale: l’organigramma per stakeholder



Per un’organizzazione non solo gli stakeholder rivestono un ruolo fondamentale ma anche gli “stakeholder degli stakeholder”. In quest’ottica è possibile creare un organigramma all’interno del quale inserire tutte le funzioni aziendali in ragione dei tipi di stakeholder con i quali maggiormente dialogano. Luca Poma propone un ulteriore passo avanti nella contaminazione tra saperi.

In particolare negli ultimi cinque anni, con il mio team abbiamo investito una parte non trascurabile del nostro tempo tentando di dare un contributo per certi versi originale alla ricerca sul tema della Comunicazione di Crisi ma soprattutto della Responsabilità Sociale d’Impresa (1), settore quest’ultimo troppo spesso erroneamente classificato come semplice branca delle RP e della comunicazione o peggio ancora del marketing.

Il risultato di queste ricerche e sperimentazioni è stato rendicontato in una ventina di articoli e saggi, pubblicati in

anteprima su questa stessa piattaforma internet, e che intendo quanto prima sottoporre a una revisione sistematica affinchè possano costituire la base di una pubblicazione editoriale più organica. Ovviamente abbiamo innanzitutto applicato le nostre idee al lavoro di tutti i giorni, grazie alla disponibilità ed allo spirito d'innovazione proprio di alcune aziende nostre Clienti. In estrema sintesi, i risultati sono stati i seguenti:

- definitiva fuoriuscita della CSR dalla sua dimensione di "charity" e filantropica;
- l'inserimento degli "stakeholder degli stakeholder" tra i nostri pubblici d'interesse, con una riflessione articolata sugli effetti creati dalle azioni del consulente sull'impresa e – a sua volta – dell'impresa verso tutti i suoi pubblici, ed ancora, di essi verso i loro pubblici, con una graduale estensione del concetto di "sostenibilità" del business ad una rete sociale molto più ampia di quella abitualmente fino ad oggi considerata;
- il tentativo di applicazione del concetto di "rete neurale" – e dei relativi meccanismi di funzionamento – alla mappa degli stakeholder, come diretta conseguenza della riflessione di cui al punto precedente;
- la "smaterializzazione" dell'azienda dalla mappa degli stakeholder: l'azienda diventa una "texture" di fondo che visivamente "include" tutti i suoi pubblici d'interesse, in un ideale – e, per quanto sostenibile, anche reale – sovrapposizione d'interessi;
- l'inserimento della mappa su un grafico cartesiano a quadranti, con un indice numerico appositamente elaborato, certi come siamo della necessità di passare da un metodo di costruzione empirico ed approssimativo della mappa stessa ad un metodo il più possibile scientifico e verificabile (2). Il grafico cartesiano a quadranti misura il grado di "influenza" o meno dell'azienda verso ogni pubblico, e di ogni pubblico – e

di gruppi di pubblici – verso l'azienda stessa. Questa fase ha incluso la predisposizione di una quindicina di checklist articolate, funzionali alla determinazione dell'esatta posizione di ogni stakeholder sulla mappa, nonché della sua rilevanza per l'azienda e dello stato di potenziale crisi nei rapporti con le organizzazioni rappresentate sul grafico;

- l'avvio di un più stretto processo di stakeholder engagement, con la pubblicazione on-line del bilancio sociale già nella sua prima bozza, così da permettere ad ogni stakeholder di contribuire alla definizione della versione definitiva dello stesso;
- la successiva strutturazione di un "cruscotto di indicatori" online, con la creazione del primo "bilancio sociale in tempo reale": un salto in avanti in direzione di una totale disintermediazione tra l'azienda e i suoi pubblici, i quali possono consultare in diretta 365 giorni all'anno l'andamento di ogni indice di riferimento del bilancio sociale, dando contestualmente indicazioni migliorative e preziosi contributi alla definizione delle strategie aziendali;
- ultimo ma non ultimo, l'inserimento automatico del Crisis Management in ogni mandato afferente alla CSR, dal momento che la gestione della crisi potenziale non può prescindere dalle strategie di valorizzazione del dialogo con gli stakeholder e viceversa.

Ora, nell'ambito di un mandato di lungo periodo, un'azienda Cliente ha manifestato l'esigenza di avviare un percorso di ridefinizione dei processi di Governance interna: l'impresa è quasi una "garage company", nata nel magazzino sotto casa dall'intraprendenza di due coniugi, ed è cresciuta a dismisura negli ultimi 30 anni, sia per dipendenti che per fatturato, con il risultato che il "sogno" che sta alla base della mission aziendale sempre più difficilmente riesce a venir efficacemente trasferito dai fondatori e recepito adeguatamente dai quadri e dai collaboratori. Abbiamo

coinvolto per assolvere a questo compito impegnativo Alberto Goffy, amico e libero professionista specializzato in riorganizzazioni aziendali, successivamente coadiuvato anche da Federico Fioretto per la parte relativa alla miglior definizione delle griglie valoriali dell'impresa. Goffy ha elaborato un efficace organigramma a 8 divisioni, di tipo circolare, che permette di seguire passo per passo lo sviluppo di un nuovo prodotto, dalla sua ideazione all'industrializzazione all'acquisto da parte del Cliente finale. Ma ancora non eravamo soddisfatti: la CSR figurava ancora come una "funzione" essa stessa, ancorché importante e in staff alla Presidenza, e questo non rifletteva per nulla la nostra visione di quella che abbiamo ribattezzato "Human Social Responsibility", che eleva la CSR a dimensione strategica ponendola come afferente al DNA stesso dell'azienda e permeandola quindi per intero.
Con Luca Yuri Toselli – il mio più importante collaboratore, da alcuni definito il mio "cervello di back-up" – nel corso di una recente trasferta in centro America (le idee migliori come al solito emergono fuori contesto…) abbiamo allora immaginato un "organigramma per stakeholder", all'interno del quale inserire tutte le funzioni aziendali in ragione dei tipi di stakeholder con i quali maggiormente dialogano: solo così – riflettevamo – sarà possibile comunicare realmente, all'intero come all'esterno, l'essenza di una "stakeholder company", educando inoltre il capitale umano a mettere al centro della propria attenzione i pubblici d'interesse dell'azienda – senza la piena soddisfazione dei quali non esiste impresa – e non solo i prodotti e i servizi da essa erogati. Processo questo vieppiù essenziale dal momento che da molti manager la CSR viene ancora vissuta come *"qualcosa di bello e socialmente utile che l'azienda fa collateralmente e marginalmente rispetto al proprio core-business"*, confondendo sistematicamente e in modo vieppiù obsoleto una strategia di stakeholder engagement con qualcosa di "caritatevole".
Pur tuttavia, l'organigramma "per prodotto" originariamente immaginato da Goffy presentava indubbiamente i suoi pregi. Con

Stefano Ferranti, che si occupa a 360° di strategie web, abbiamo quindi ideato una “tag-cloud” (3) di stakeholder. Abbiamo poi identificato per ogni dipendente dell’azienda gli stakeholder di suo specifico riferimento, con i quali quotidianamente si relaziona, riportandoli accanto al suo nome sull’organigramma “per prodotto”. La tag-cloud ha preso quindi forma, con i nomi degli stakeholder più spesso ricorrenti che assumevano man mano maggior rilievo. Consultando l’organigramma per prodotto e cliccando su un qualunque stakeholder evidenziato di fianco a un dipendente, o cliccando lo stesso stakeholder sulla tag-cloud, l’organigramma per prodotto si converte immediatamente sotto gli occhi del fruitore in un organigramma per stakeholder, ridistribuendo automaticamente tutti i dipendenti all’interno di una certa categoria di stakeholder, e viceversa, grazie a un programma informatico che collega e incrocia i due data-base – quello dell’organigramma per prodotto e quello dell’organigramma per stakeholder.
Sarà tra l’altro interessante verificare in azienda quale delle due versioni verrà quotidianamente più consultata, con i dipendenti che diventeranno essi stessi inconsapevoli “termometri” della penetrazione reale del concetto di stakholder company nella loro vita lavorativa di tutti i giorni.
Un altro piccolo passo verso l’integrazione di saperi, incrociando il management e la riorganizzazione aziendale con la responsabilità sociale d’impresa, svincolata da un ambito squisitamente filantropico.

(1) le basi teoriche di quanto espongo in questo ed in altri precedenti articoli sono contenute nel saggio “Nuovi strumenti per la CSR: dalla tradizionale mappa degli stakeholder alla rete neurale complessa”, pubblicato nel 2008 su questa stessa rivista on-line
(2) il metodo alla base della strutturazione di questa nuova mappa 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, e con l'occasione ringrazio entrambi
(3) la "nuvola", che racchiude – diversi per grandezza con riguardo all'importanza percepita – i nomi di una certa categoria di elementi, e li collega uno per uno a un contenuto ipertestuale