

# **SDA BOCCONI**

***Master in Management delle Imprese Sociali, Non Profit  
e Cooperative***

***UNA NUOVA MAPPATURA DEGLI STAKEHOLDER: STRUMENTI  
INNOVATIVI PER UNA RAFFIGURAZIONE OGGETTIVA DELLE  
RELAZIONI TRA L'AZIENDA ED I SUOI PUBBLICI***

***Tutor SDA: Filippo Giordano***

***Tutor Aziendale: Luca Poma***

***Francesca Delpiano***

***Matr. n. 112037 SD***

***Edizione 2010***

# INDICE

<b>Introduzione</b>	pag. 3
<b>Le fonti</b>	pag. 4
<b>CAPITOLO 1</b>	
<b>Profilo dell'azienda e introduzione dell'approccio di Guna alla CSR</b>	pag. 5
<b>CAPITOLO 2</b>	
<b>Il rapporto di Guna con i propri <i>stakeholder</i>: visione e rappresentazione grafica elaborata dallo staff di Csr e Comunicazione</b>	pag. 10
<b>CAPITOLO 3</b>	
<b>La determinazione del posizionamento degli <i>stakeholder</i> sulla mappa</b>	
<b>Premessa</b>	pag. 30
<b>Il questionario di valutazione</b>	pag. 33
<b>La <i>checklist</i> di riferimento per ogni <i>stakeholder</i></b>	pag. 36
<b>La simulazione</b>	pag. 48

## Introduzione

Questa tesi nasce dalla mia esperienza di tirocinio all'interno di Guna Spa per conto di Luca Poma, giornalista e consulente in CSR e Comunicazione.

La ricerca, oltre a promuovere il concetto di responsabilità sociale come dimensione strategica che riguarda tutti gli ambiti della gestione d'impresa, si propone di dimostrare che l'attenzione rivolta agli *stakeholder* è un elemento fondamentale per il successo dell'azienda. Si prefigge inoltre l'obiettivo di dare riscontro all'esigenza sempre più sentita di una misurazione della CSR, che viene affrontato presentando uno strumento che valuta in modo analitico il grado e la tipologia della responsabilità sociale aziendale.

La struttura si articola in tre capitoli. Il primo è di carattere introduttivo e descrive l'azienda Guna Spa attraverso l'illustrazione del profilo aziendale ed un resoconto di iniziative di responsabilità sociale implementate negli ultimi anni, che danno prova dell'approccio strategico alla gestione di impresa adottato da Guna con il fine di creare ricchezza non soltanto economica, ma anche sociale, culturale ed ambientale.

Nel secondo capitolo viene introdotta la *stakeholder theory* per indicare che oltre coloro che detengono il capitale (*shareholder*) esistono anche parti che hanno una "posta in gioco" di grande rilievo nel raggiungimento degli obiettivi di aziendali (*stakeholder*). Questa teoria e la responsabilità sociale di Guna identificano la capacità di creare valore d'impresa con la necessità di costruire rapporti positivi e duraturi con gli *stakeholder* e rappresentano il presupposto per la raffigurazione di una mappatura innovativa dei pubblici d'interesse dell'azienda elaborata dallo staff di comunicazione e CSR.

L'ultimo capitolo, infine, è dedicato interamente alla proposta di un criterio riproducibile di determinazione del posizionamento degli *stakeholder* sulla mappa proposta nel capitolo 2. Attraverso un primo *form* da compilare per avere una prima visione di insieme sulla CSR dell'azienda, un questionario di valutazione ed una *checklist* per ogni *stakeholder*, si definisce un quadro di riferimento univoco e standardizzato che permette la comparazione tra imprese sulle *performance* che concorrono allo sviluppo sostenibile.

## **Le fonti:**

F. Perrini A. Tencati, *Corporate Social Responsibility*, Egea, 2008

Rapporto Eurispes, 2009

R.Edward Freeman, *Strategic management: a stakeholder approach*, Cambridge University Press 2010

Donaldson T., Preston L.E., *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications*, *Academy of Management Review* vol. 20 , 1995

AccountAbility, *Il manuale dello stakeholder engagement vol.2*, United Nations Environment Programme, *Stakeholder research associates Canada*, 2005

Luca Poma, *Nuovi strumenti per la CSR: dalla tradizionale mappa degli stakeholders alla rete neurale complessa*, 2009

Bilancio Sociale Guna Spa, *Costruiamo futuro*, 2009

# Capitolo 1

## *Profilo dell'azienda e introduzione dell'approccio di Guna alla CSR*

Fondata a Milano nel 1983 dai coniugi Alessandro Pizzoccaro e Adriana Carluccio, Guna è leader italiana nel settore della produzione e commercializzazione di farmaci omeopatici: con una quota di mercato nazionale di quasi il 30% ed un fatturato nel 2009 di oltre 50 milioni di Euro, Guna negli ultimi otto anni ha avuto una crescita media pari all' 8,8% annuo.

Il successo dell'azienda, che attualmente conta 205 addetti di cui più del 40% sono donne, è dovuto sia alla distribuzione di una vasta gamma di prodotti delle più prestigiose aziende straniere (Heel, Staufen, Pharma, Abbè Chauprite, etc.), sia alla produzione di un'innovativa serie di farmaci omeopatici di altissima qualità.

Un terzo fattore che contribuisce alla crescita dell'azienda e che costituisce la *mission* aziendale è l'impegno continuo e costante per la creazione di un nuovo paradigma di salute che focalizza la propria attenzione sul malato e non sulla malattia e che ha per obiettivo quello di stimolare ogni individuo alla ricerca del proprio stato di equilibrio psico-fisico-emozionale (condizione privilegiata per attivare al meglio le proprie difese immunitarie).

Attualmente sono più di 11 milioni gli italiani che utilizzano medicine biologiche e naturali per le proprie terapie <sup>1</sup> e negli ultimi 15 anni l'incremento dei pazienti omeopatici è stato del 65%.

Nonostante l'importanza dei numeri sopra riportati, il nostro Paese ha recepito solo sulla carta – e non ancora pienamente attuato nella pratica – la direttiva UE del 2004 sui farmaci, che ha come obiettivo l'allineamento tra tutti gli Stati membri, in materia di regolamentazione e commercializzazione dei farmaci e che comprende 5 articoli dedicati ai medicinali omeopatici.

Grazie a questa norma UE recepita in Italia dal Decreto Legislativo 219/06 il prodotto omeopatico ha acquisito lo *status* di "farmaco" a tutti gli effetti. Oggi, tutti i medicinali omeopatici già esistenti sul

---

<sup>1</sup> *Rapporto Eurispes, 2009*

mercato fino al 1995 sono stati autorizzati fino al 2015 e dovranno essere registrati attraverso procedure che AIFA (Agenzia Italiana del Farmaco) deve stabilire in ottemperanza del citato Decreto Legislativo.

Tuttavia solo in Italia, una disposizione ancora in vigore vieta di riportare sulle confezioni le indicazioni d'uso e la posologia. Dal 1995 non sono autorizzabili nuovi medicinali che Guna produce e può distribuire solo all'estero. Infine, la pubblicità dei farmaci è proibita in ogni sua forma.

Alla luce dei limiti illustrati, dovuti al ritardo nell'applicazione della norma UE, la crescita di Guna (che in dieci anni ha raddoppiato il proprio fatturato) appare ancora più sorprendente e suscita un serio e curioso interesse per un modello di business dal volto umano, che punta sulla crescita dei propri *stakeholder* per far crescere l'azienda stessa e che permette che gli interessi della comunità arrivino così a coincidere con gli interessi della proprietà aziendale. E' proprio questo rapporto con gli *stakeholder* a diventare il fulcro dell'approccio strategico di Guna alla Csr; implementata progressivamente negli ultimi anni attraverso interventi sempre più strutturati anche grazie al rapporto diretto e senza filtri tra lo staff esterno di comunicazione & CSR e la Presidenza e gli azionisti dell'azienda, con i quali vengono condivise tutte le strategie d'intervento ed i più importanti progetti di responsabilità sociale.

GUNA non promuove politiche di CSR, intese come azioni "altre" rispetto al DNA aziendale: GUNA è la propria CSR ed è i propri *stakeholder*.

Di seguito sono riportati alcuni esempi specifici che illustrano l'applicazione ad ampio raggio di questo approccio.

L'azienda ha adottato "la Carta delle buone prassi", un codice che premia i comportamenti "virtuosi" di dipendenti, collaboratori e fornitori, sollecitando anche l'impegno rispetto agli obiettivi di riduzione dell'impatto ambientale e ai principi di solidarietà e di etica. Le buone prassi fanno riferimento a diversi campi della RSI evidenziando un approccio trasversale che investe l'intera organizzazione e le relazioni con tutti gli *stakeholder* aziendali.

Rispetto alle persone l'azienda promuove l'inquadramento a tempo indeterminato come politica per garantire un futuro stabile ai dipendenti (198 dipendenti su 205 hanno contratto a tempo indeterminato); investe nella formazione attraverso percorsi strutturati e progetti specifici (come "Guna Train-Integrazioni Cognitive"); ha lanciato il progetto "Flexi-Time" ovvero la negoziazione di accordi personalizzati di lavoro part-time per andare incontro ai bisogni di conciliazione lavoro-famiglia. Viene data importanza alla partecipazione e alla comunicazione interna, promuovendo diversi strumenti di interazione come

“Radio GUNA”, la newsletter periodica, l’“AGORA” ovvero un momento di confronto tra la proprietà, la direzione e tutta la forza lavoro, la creazione di una Campagna teatrale dei dipendenti; l’istituzione di un Garante Etico per l’osservanza dei principi e delle norme di comportamento. L’accesso ai farmaci da parte dei dipendenti di GUNA è privilegiato e possono anche beneficiare di agevolazioni per visite specialistiche.

Rispetto all’ambiente l’azienda porta avanti il programma *Energy Saving* tramite il quale è in atto una progressiva riduzione delle emissioni dovute alle attività industriali del laboratorio produttivo di GUNA. L’adozione di comportamenti attenti e sensibili (grazie alla Carta delle buone prassi) e le iniziative culturali a sostegno di una maggiore consapevolezza verso le problematiche ambientali, favoriscono l’adozione di comportamenti e stili di consumo sostenibili da parte del personale - sul luogo di lavoro e non. Lo stabilimento ha intrapreso un percorso per diventare entro tre anni ad “impatto zero”, compensando le emissioni di gas serra con un’azione di riforestazione in una determinata area in Costa Rica. L’azienda e la sua divisione editoriale stanno gradualmente inserendo l’utilizzo della carta certificata FSC in ogni fase e processo interno ed esterno.

Per quanto riguarda le relazioni con il mercato, interessante è l’iniziativa della *Carta Etica dei fornitori* ovvero la promozione di un codice etico obbligatorio con un’azione di monitoraggio e sensibilizzazione sul rispetto di principi etici sociali ed ambientali. A tal fine l’azienda fornisce consulenze gratuite ai fornitori per l’adeguamento e lo sviluppo di prassi di sostenibilità.

Guna è attiva nello sviluppo di iniziative a favore della comunità con l’obiettivo di sensibilizzare sulla cultura dell’omeopatia, di promuovere migliori standard sociali, iniziative culturali e di sostegno sanitario-medico a favore di popolazioni in situazione di emergenza. Tra i vari progetti, l’azienda ha partecipato alla “Marcia Mondiale per la Pace e la non Violenza” e quest’anno ha organizzato per la prima volta per i dipendenti una giornata aziendale di riflessione sui temi della pace e della non violenza contestualizzati e declinati alla vita di tutti i giorni.

I collaboratori di Guna sono coinvolti attivamente nella realizzazione dei progetti di solidarietà sociale tramite l’istituto del volontariato d’impresa.

In ultimo - ma non per rilevanza - Guna ha lanciato il Manifesto “*No Patent*” sulla libera circolazione del sapere che ha rappresentato una piccola ma significativa rivoluzione nel settore farmaceutico, all’interno del quale il brevetto rappresenta il principale strumento per la protezione di investimenti in ricerca.

GUNA ha elaborato ed adottato una proposta inerente la gestione dei diritti di protezione delle proprie opere intellettuali, rinunciando alla protezione su ogni propria innovazione di prodotto e di processo, ponendosi all'avanguardia tra le compagnie farmaceutiche in termini di libera diffusione della conoscenza. Anche tutte le pubblicazioni della Divisione GUNA Editore, i risultati e le metodologie di laboratorio adottate per le ricerche scientifiche, sono a disposizione delle collettività in modalità "Copyleft" – rinunciando ad ogni diritto di copyright -, divulgabili liberamente e quindi parte del patrimonio di conoscenze della comunità.

L'implementazione delle attività appena descritte, che è intrinseca allo spirito e all'agire di Guna, rientra in una visione della CSR intesa come approccio innovativo e strategico alla gestione dell'impresa, basato su una visione "relazionale" della stessa<sup>2</sup>. In questa interpretazione essa non è filantropia - né un ambito residuale dell'attività di impresa – perché riguarda le finalità, le scelte di fondo e gli orientamenti della stessa.

La responsabilità sociale in questi termini prefigura un nuovo modello di impresa che risponde più adeguatamente ad una realtà sociale sempre più attiva ed esigente e che produce diversi vantaggi: lo spirito motivazionale, la coesione interna, l'identificazione con l'azienda, la professionalizzazione grazie al forte coinvolgimento dei collaboratori. Rispetto alla proprietà ed agli azionisti essa offre un'adeguata remunerazione garantita da un'attenta gestione del profilo di rischio associata ad una *governance* efficiente ed a rapporti trasparenti e chiari con i partner finanziari. Rispetto al mercato, sistemi di offerta innovativi ed in grado di soddisfare le aspettative espresse ed inesprese della clientela. Altri benefici sono il miglioramento dell'immagine, la forte diminuzione dei reclami, la soddisfazione diffusa e lo sviluppo di partnership qualificate e durature con i fornitori, fondate su rapporti di maggiore fiducia e collaborazione. L'azienda rileva dei vantaggi anche in termini di progressiva riduzione dei costi ambientali e nel miglioramento delle relazioni con la comunità locale in quanto diventa vero e proprio motore di sviluppo e innovazione.

---

<sup>2</sup> F. Perrini A. Tencati, Corporate Social Responsibility, Egea, 2008



Negli ultimi anni, lo staff di CSR e comunicazione ha provveduto progressivamente – e strategicamente - a comunicare tutte le iniziative che hanno visto l’azienda coinvolta attraverso eventi, comunicati stampa, il sito web, profilo sui social network, canale *YouTube*, newsletter (le uscite sui media nazionali dal 2007 al 2010 sono passate da 16 a 151 - dato aggiornato al 1/12/2010) e soprattutto attraverso la redazione del primo bilancio sociale, che è il principale documento di rendicontazione dell’azienda verso i propri *stakeholder* e che ha formalizzato la politica di responsabilità sociale portata avanti fino a quel momento in modo meno strutturato. In passato l’azienda non comunicava le iniziative di responsabilità sociale che già portava avanti: forse perché temeva che si perdesse lo spirito autentico e spontaneo che la spingeva ad implementarle o per una forma di riservatezza propria della tradizione aziendale del passato ed in particolare di imprese a gestione familiare. Si parlava infatti di CSR “sommersa” o “silenziosa”<sup>3</sup>.

Il cambiamento che c’è stato in questo senso è dovuto alla consapevolezza della necessità di generare cultura intorno a questo tema per diffondere modelli di imprenditorialità positivi.

---

<sup>3</sup> *Ibidem*

## Capitolo 2

### *Il rapporto di Guna con i propri stakeholder: visione e rappresentazione grafica elaborata dallo staff di Csr e Comunicazione*

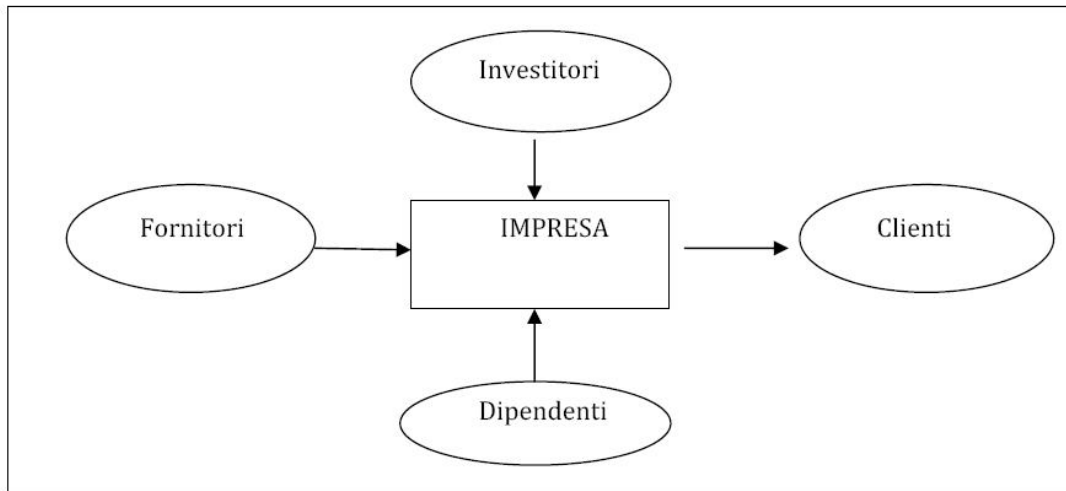
La consapevolezza che Guna ha del proprio ruolo all'interno di una rete sociale complessa e l'identificazione sopraindicata degli interessi dell'azienda con quelli degli *stakeholder* e della comunità, ha portato lo staff di Comunicazione e CSR di Guna all'elaborazione di un'innovativa mappa in cui l'azienda non è al centro del sistema (come sono tradizionalmente disegnate le mappe *stakeholder*) ma “abbraccia” l'intera rete degli *stakeholder* classificati in base al grado di prossimità all'azienda, al grado d'influenza su di essa e di essa su di loro, al grado di interconnessione vs. indifferenza, al livello di crisi potenziale, etc. Prima di analizzare la mappa è importante sottolineare che questa rappresenta solo una tappa di un percorso che è iniziato con l'individuazione degli *stakeholder* di Guna intesi in senso ampio come “gruppo o individui che possono influenzare od essere influenzati dal raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione”<sup>4</sup>. Alla consapevolezza di quali fossero i pubblici di interesse per l'azienda è seguito il ricorso ad azioni ed interventi che hanno permesso a Guna di passare da una visione manageriale dell'azienda (modello input-output) a quella definita da Freeman “*stakeholder view of the firm*” (modello degli *stakeholder*), che ridefinisce il rapporto tra l'azienda ed il contesto in cui è inserita partendo dalla consapevolezza del “ruolo vitale che ogni *stakeholder* assume nel raggiungimento del successo dell'azienda”<sup>5</sup>.

Contrapponendo il modello degli *stakeholder* con il convenzionale modello input-output dell'impresa (Fig. 1 e 2) motiviamo l'adozione del primo da parte di Guna.

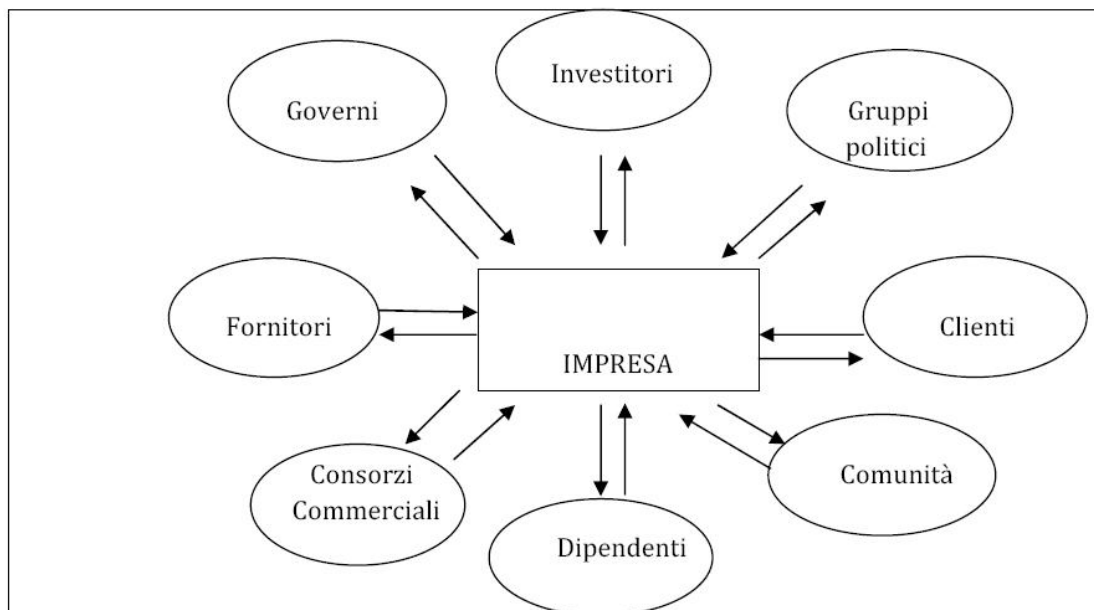
---

<sup>4</sup> R.Edward Freeman “Strategic management: a stakeholder approach, Cambridge University Press 2010

<sup>5</sup> *Ibidem*



**Figura 1. Modello input-output.**



**Figura 2. Modello degli Stakeholder.**

Freeman presenta il modello degli *stakeholder* come uno schema in cui l'impresa è il fulcro di una ruota e gli *stakeholder* sono al termine dei raggi della ruota (Fig. 2). Egli osservava che le richieste provenienti da proprietari, clienti, dipendenti e fornitori – gli *stakeholder* tradizionalmente considerati dai modelli di *management* – erano accompagnate dalle richieste provenienti da nuovi gruppi emergenti di *stakeholder*

potenzialmente capaci di influenzare l'organizzazione - stati, concorrenti, associazioni dei consumatori, ambientalisti, gruppi di interesse e media; criticava i modelli tradizionali di *management* e sosteneva che "la visione manageriale" dell'impresa semplicemente non offriva nessun modo unificante di comprendere i cambiamenti che sono avvenuti o che avverranno"<sup>6</sup>.

La sua visione si contrapponeva pertanto al modello convenzionale input-output (Fig.1) dell'impresa in cui questa è concepita principalmente come un'attività economica in cui le risorse economiche sono raccolte allo scopo di fare profitti per il proprietario/azionista: investitori, dipendenti e fornitori mettono a disposizione input che l'impresa trasforma in output a vantaggio dei consumatori. L'impresa in questo modello sembra ridursi ad un insieme di transazioni di mercato.

L'impresa per Freeman è invece una organizzazione in cui e attraverso cui molti differenti individui e gruppi tentano di raggiungere i propri fini. Un'impresa interagisce continuamente con i propri *stakeholder* e molto del suo successo dipende da come tutte queste relazioni sono gestite. Gestire relazioni con gli *stakeholder*, piuttosto che input e output, può offrire quindi un modello adeguato per comprendere come si comportano e come dovrebbero comportarsi gli individui nell'impresa. La ricchezza del contributo teorico di Freeman si può valutare considerando anche il lavoro compiuto successivamente alla pubblicazione del suo libro da altri ricercatori interessati ad investigare in modo più approfondito la natura e l'impatto degli *stakeholder* sull'organizzazione: riformulazioni ed estensioni della "stakeholder view" si sono avute a partire dai primi anni '90 quando i manager hanno cercato di controllare strategicamente le relazioni degli *stakeholder* della loro organizzazione.

Sulla base di quanto illustrato, la *stakeholder theory* parte dal presupposto che tutti i soggetti coinvolti investono, in termini di risorse, competenze professionali, conoscenze, infrastrutture, nell'impresa, analogamente a quanto fanno gli *shareholder*, e hanno pertanto la pretesa e il diritto di ottenere un'equa remunerazione del loro investimento da parte dell'impresa stessa.

Questa teoria è stata presentata ed utilizzata in vari modi piuttosto distinti fra loro ed implica molte metodologie, tipo di prove e criteri di valutazione. Donaldson e Preston, in un importante lavoro sull'approccio rivolto agli *stakeholder* nella letteratura dell'etica d'impresa hanno identificato 4 modi in

---

<sup>6</sup> *ibidem*

cui essa è stata utilizzata<sup>7</sup>:

1. Come **TEORIA DESCRITTIVA**: presenta un modello in cui si descrive l'impresa come costellazione di interessi cooperativi e in concorrenza fra loro che possiedono un valore intrinseco.

2. Come **TEORIA STRUMENTALE**: essa, d'accordo con i dati descrittivi/empirici disponibili, è utilizzata per identificare le connessioni, o la loro assenza, fra lo *stakeholder management* e il raggiungimento degli obiettivi tradizionali dell'impresa. L'interesse principale verte sulla proposizione secondo cui le imprese che applicano lo *stakeholder management* avranno, a parità di altre condizioni, più successo in termini di performance convenzionali (redditività, stabilità, crescita ...). Molti recenti studi strumentali della responsabilità sociale d'impresa, sia che utilizzino metodologie statistiche convenzionali, sia che si basino sull'osservazione diretta e su interviste, hanno fatto emergere spunti di riflessione che suggerissero questa corrispondenza.

3. Come **TEORIA NORMATIVA**: è la base fondamentale della teoria degli *stakeholder* ed implica l'accettazione delle seguenti idee: a. gli *stakeholder* sono persone o gruppi con interessi legittimi per gli aspetti procedurali e/o sostanziali dell'attività dell'impresa. Gli *stakeholder* sono identificati in base ai loro interessi nei confronti dell'impresa, se l'impresa ha degli interessi funzionali corrispondenti nei loro confronti; b. gli interessi di tutti gli *stakeholder* hanno un valore intrinseco; ciò vuol dire che ogni gruppo di *stakeholder* merita considerazione per il proprio interesse in sé e non semplicemente per la sua capacità di favorire gli interessi di un altro gruppo, come quello degli azionisti.

Questa teoria è utilizzata per interpretare la funzione dell'impresa, compresa identificazione di linee guida morali o filosofiche per il suo funzionamento e la sua gestione.

4. Come **TEORIA MANAGERIALE**: non descrive semplicemente situazioni esistenti o predice relazioni causa-effetto. Essa suggerisce atteggiamenti, strutture e pratiche che, prese nel loro insieme, costituiscono lo *stakeholder management*. Lo *stakeholder management* richiede attenzione simultanea agli interessi legittimi di tutti gli *stakeholder* legittimati, sia nella definizione delle strutture organizzative che nelle politiche generali o nelle singole decisioni. Questo requisito vale per chiunque gestisca o

---

<sup>7</sup> Donaldson T., Preston L.E. *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications*, *Academy of Management Review* vol. 20, 1995

influisca sulle politiche societarie, comprendendo non solamente i manager professionisti ma anche gli azionisti, la *governance* e gli altri. Rimane sempre il problema di identificare gli *stakeholder* e valutarne le “poste in gioco” legittime verso l’impresa e capire quali *stakeholder* coinvolgere nelle varie procedure e decisioni e come coinvolgerli. Lo *stakeholder engagement* diventa quindi lo strumento atto ad individuare e mettere in pratica strategie adeguate e vincenti per ogni portatore di interesse e richiede lo sviluppo di elevati e differenti livelli di competenza che permettano ai manager di interagire in modo attivo e dinamico con tutti i pubblici che costituiscono l’ambiente esterno.

In quest’ottica, la CSR, è stata adottata da Guna per sviluppare un approccio globale al *management* strategico che individua verso chi in concreto le imprese devono essere responsabili, superando la visione degli *stakeholder* come soggetti “passivi” e rendendoli attivi nella relazione con l’azienda e partecipi insieme a essa al processo di creazione di valore: da spettatori di un processo essi diventano attori dello stesso.

In conformità a questa prospettiva, l’azienda diventa consapevole anche del fatto che il modo in cui la sua identità viene percepita, sia all’interno che all’esterno, è fondamentale per il raggiungimento della sua legittimazione sociale e questo dipende dalla sua capacità di stabilire rapporti duraturi con gli *stakeholder*. Alla base di una gestione efficiente ed efficace di questi rapporti, seguendo ancora una volta il pensiero proposto da Freeman nel 1984 ma ancora attuale, deve esserci chiarezza su chi sono gli *stakeholder* e su quali sono le loro aspettative in termini di interesse, bisogna inoltre comprendere quali siano le strutture organizzative da adottare per gestire le relazioni con gli *stakeholder* che possono essere formali o informali e verificare se i processi organizzativi sono coerenti con la mappa “razionale” degli *stakeholder*. Infine, è necessario considerare l’insieme delle azioni reciproche che definiscono il rapporto e l’interazione dell’azienda con gli *stakeholder* e verificare la loro congruenza con la mappa e con i processi organizzativi <sup>8</sup>.

La capacità nella gestione degli *stakeholder* viene ad essere determinata dall’abilità che si ha nell’integrare questi tre livelli di analisi: il primo definito “*the rational level*”, il secondo “*the process level*” ed infine “*the transactional level*”, che consiste nell’analisi dell’interazione tra l’azienda e gli

---

<sup>8</sup> R.Edward Freeman “Strategic management: a stakeholder approach, Cambridge University Press 2010

*stakeholder*<sup>9</sup>.

Un'organizzazione consapevole di quali siano i propri *stakeholder* e gli interessi di ciascuno essi, che disponga di strutture organizzative adeguate - nell'ambito delle procedure operative standard dell'azienda - e che implementi azioni per bilanciare gli interessi di tutti i gruppi ed orientarli al raggiungimento degli obiettivi aziendali si può ritenere che disponga di una buona capacità di gestione degli *stakeholder*, che coinvolgerà in modo strategico. Impostando un tipo di “*engagement*” definito da AccountAbility nel “manuale dello *Stakeholder engagement*” del 2005 “di terza generazione” che mira ad una competitività sostenibile (quello di prima e seconda generazione verranno illustrati nella terza sezione di questa ricerca). Un coinvolgimento degli *stakeholder* di questo tipo, efficace e strategicamente allineato comporta una serie di benefici quali uno sviluppo sociale più equo e sostenibile grazie al coinvolgimento nei processi decisionali, una migliore gestione del rischio e della *reputation* aziendale, la condivisione delle risorse nella gestione di problematiche più difficili da risolvere individualmente e più facilmente gestibili grazie al confronto costruttivo tra *stakeholder* e aziende, una migliore comprensione dell'ambiente in cui l'azienda è inserita utile all'individuazione di opportunità strategiche ed infine un rafforzamento del rapporto di fiducia tra il tessuto imprenditoriale ed i suoi *stakeholder*.

Il processo di *stakeholder engagement*<sup>10</sup> è composto da cinque fasi illustrate sinteticamente per introdurre la proposta di mappa elaborata dallo staff di comunicazione e CSR di Guna:

- Pensare strategicamente: identificare le strategie per lo *stakeholder engagement* dell'azienda.
- Analizzare e pianificare: costruire le basi di conoscenza dell'organizzazione e dei suoi *stakeholder* per stabilire priorità e sviluppare un piano per il coinvolgimento.
- Rafforzare le capacità di coinvolgimento: sviluppare le abilità individuali e i sistemi organizzativi necessari per coinvolgere efficacemente gli *stakeholder*.
- Disegnare il processo e realizzare il coinvolgimento: pianificare e realizzare efficacemente l'attività di coinvolgimento degli *stakeholder*
- Agire, rivedere e rendicontare: tradurre i nuovi insegnamenti, intuizioni e decisioni in azione.

---

<sup>9</sup> *Ibidem*

<sup>10</sup> AccountAbility, *Il manuale dello stakeholder engagement* vol.2, United Nations Environment Programme, stakeholder research associates Canada, 2005

In riferimento al processo sopradescritto il disegno della mappa degli *stakeholder* proposta dallo staff CSR e Comunicazione di Guna, si colloca nella prima fase ma la sua evoluzione favorisce il raggiungimento di obiettivi propri di fasi successive e permette di attivare uno *stakeholder engagement* orientato ai risultati.

Alla base dell'evoluzione della mappa e come riferimento teorico della stessa, oltre ai contenuti fino a questo momento considerati, proponiamo un saggio elaborato dal responsabile della comunicazione e CSR di Guna, Luca Poma, dal titolo "Nuovi strumenti per la CSR: dalla tradizionale mappa degli *stakeholders* alla rete neurale complessa" - in allegato a conclusione di questa sezione - che offre spunti di riflessione interessanti ed innovativi per un'analisi delle relazioni tra l'azienda e gli *stakeholder*.

Questo saggio trae spunto da un percorso di riflessione sul tema della Responsabilità Sociale d'Impresa e del rapporto tra aziende e società civile. Ai diversi momenti di questo percorso di riflessione corrispondono le fasi di sviluppo della mappa degli *Stakeholder* di Guna, alla quale è stata applicata per la prima volta questo modello teorico. In un primo momento si è predisposta una mappatura tradizionale su modello di quella di Freeman, (fig.3)

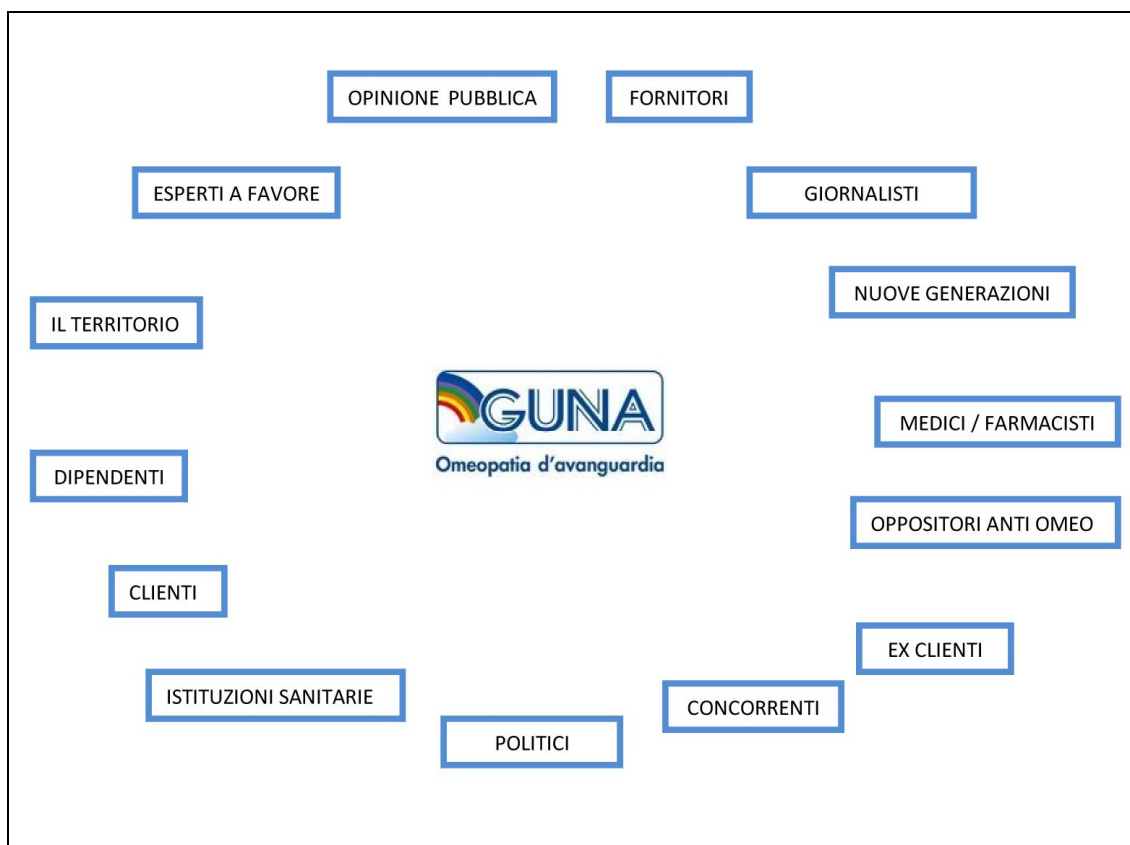
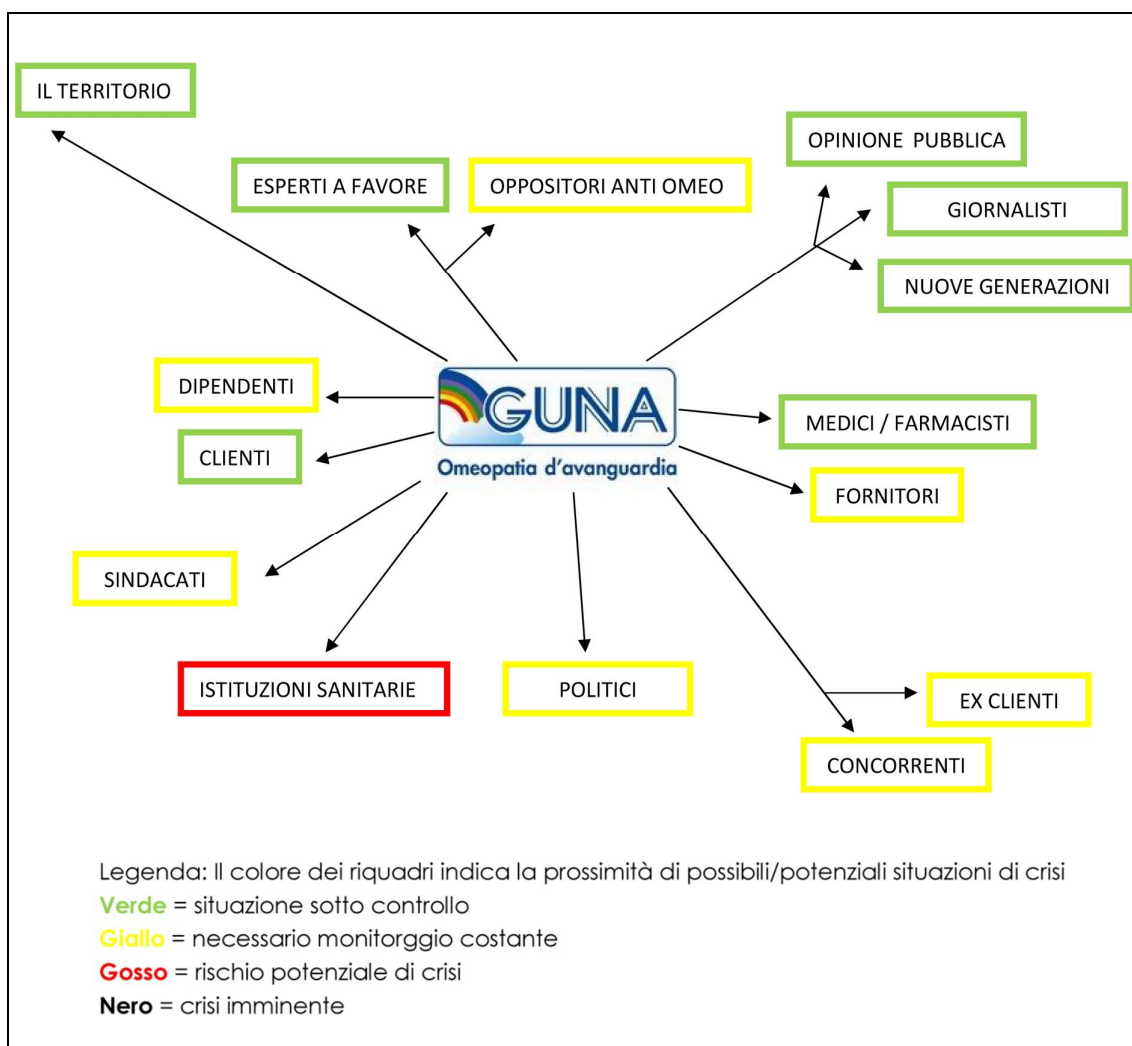


Figura 3. Mappa di Guna su modello tradizionale.



cui ben presto è seguita una rivisitazione della stessa con evidenziato in colore il grado di innesco di una potenziale crisi, frutto di un'analisi della situazione per ogni *stakeholder*.

Presupposto di quest'ultima evidenza segnalata graficamente è che il *crisis management* non debba essere solo un esercizio a scopo di prevenzione ma un gesto di concreta attenzione rivolta ai propri *stakeholder*, al fine di rassicurarli circa la capacità di GUNA di affrontare situazioni di difficoltà. Ecco la mappa con la nuova legenda, in cui la lunghezza delle linee del grafico determina il grado di attenzione rivolto allo *stakeholder* da parte dell'azienda.



**Figura 4. Mappa di Guna dopo una prima evoluzione.**

Il nesso tra il saggio e la mappa viene illustrato dall'autore dello stesso, del quale riporto l'introduzione alla pubblicazione di un primo criterio di posizionamento, su base empirica, dei differenti *stakeholder*

sulla mappa e che parte dalla consapevolezza che la CSR non è un “qualcosa che si fa per...” ma è l’azienda, e l’azienda è la propria CSR:

“Non prestare attenzione alle proprie politiche di CSR, non indagare la propria identità, non cercare di comprendere come essa condiziona il rapporto con i pubblici influenti, non interrogarsi sul ruolo che l’azienda inevitabilmente ricopre – che ne abbia percezione o meno – all’interno della società, significa non governare – e quindi subire – delle dinamiche che interagiscono con l’azienda, che ad essa ciò piaccia o meno. Non mettere in campo risorse per comprendere i confini di questo spazio, occuparlo e presidiarlo costantemente, significa prima o poi subire passivamente interazioni tanto forti da disorientare a lungo andare l’azienda stessa ed il suo *management*. Il che rende probabilmente in parte obsoleta, o perlomeno ridondante, la distinzione tra “pubblici influenti” e “*stakeholder*”: se parliamo di CSR, non esiste un pubblico di serie A, di prossimità e importante per l’azienda, e un altro tipo di pubblico di serie B, che necessita di minori attenzioni solo perché è ancora sotto la soglia di percezione del *management*. Tutti i pubblici sono vitali ed importanti, come anche sono vitali ed importanti i pubblici degli *stakeholder* dell’azienda, ai quali detto per inciso pochi pochi consulenti danno attenzione: azioni e progetti di CSR dell’azienda modificano il DNA aziendale dei suoi *stakeholder*, e quindi anche il loro modo di rapportarsi con ciò che li circonda e i loro codici di comportamento.

Con ciò non voglio suggerire una standardizzazione d’approccio, specie con riguardo alla limitate risorse a disposizione delle aziende, che impongono comunque la predisposizione di una road-map capace di dettare priorità. Al contrario: vorrei sottolineare l’importanza di includere in strategie di CSR diversificate e personalizzate pubblici convenzionalmente troppo spesso trascurati, perché ogni area alla quale non dedichiamo attenzione sufficiente è un’area potenzialmente fuori controllo.

L’azienda è quindi parte di una “rete neurale complessa”, ben rappresentata graficamente dalla nuova mappa per gli *stakeholder* (“grafico cartesiano a quadranti”) che ho elaborato nel 2009. Contaminati da nuove consapevolezze, abbiamo ridisegnato totalmente la mappa degli *stakeholder* tradizionalmente intesa, creando uno strumento innovativo per la lettura dei fenomeni aziendali e delle dinamiche di comunicazione e interazione con i nostri pubblici. Tradizionalmente, l’azienda è rappresentata al centro delle mappe: intorno all’azienda, collegati da una linea ciascuno, vi sono i vari portatori d’interesse. Questa modalità di rappresentazione dei rapporti tra l’azienda ed i propri pubblici va a nostro avviso ben oltre l’aspetto meramente grafico, e finisce per coinvolgere nel profondo l’aspetto filosofico di questa

materia: il modo con il quale percepiamo il nostro ruolo ed intendiamo rapportarci – nel senso più ampio del termine – a ciò che ci circonda.

Nelle “reti neurali artificiali”, al termine di ogni fase del processo di apprendimento, il nodo avente un vettore di pesi più vicino ad un certo risultato desiderabile è considerato “vincitore”, ed tutti i pesi sono aggiornati in modo da avvicinarli a tale valore. Dato che ciascun nodo ha un certo numero di nodi adiacenti, quando un nodo vince una competizione, anche i pesi dei nodi adiacenti sono modificati, secondo la regola generale che più un nodo è vicino al nodo vincitore tanto più marcata è la variazione dei suoi pesi. Questo è ciò che succede su di una mappa di *stakeholder*, laddove una buona prassi ha buone possibilità di venir adottata da tutto il network e diventa quindi il nuovo valore di riferimento.

Il tipo di mappa evoluta prodotto da noi nel 2009 è un primo tentativo per codificare graficamente questi concetti. Ho scritto che l’azienda è la propria CSR, di fatto – alla luce di un rinnovato concetto di “responsabilità estesa” - è i propri *stakeholder*: l’azienda quindi “sparisce” dalla mappa (figura solo con il proprio logo sulla sottile texture sullo sfondo della mappa stessa) e il diagramma cartesiano diventa il luogo ove si definiscono le interazioni tra il sistema azienda ed il suo pubblici: quali sono ininfluenti, quali sono influenti per l’azienda ma non percepiti (e si denuncia quindi un potenziale rischio di crisi, evidenziato dal colore del riquadro dello specifico *stakeholder*), quali godono di interconnessioni forti, oppure verso i quali l’azienda è predominante, etc.”

La rappresentazione della mappa è la seguente (fig.5):

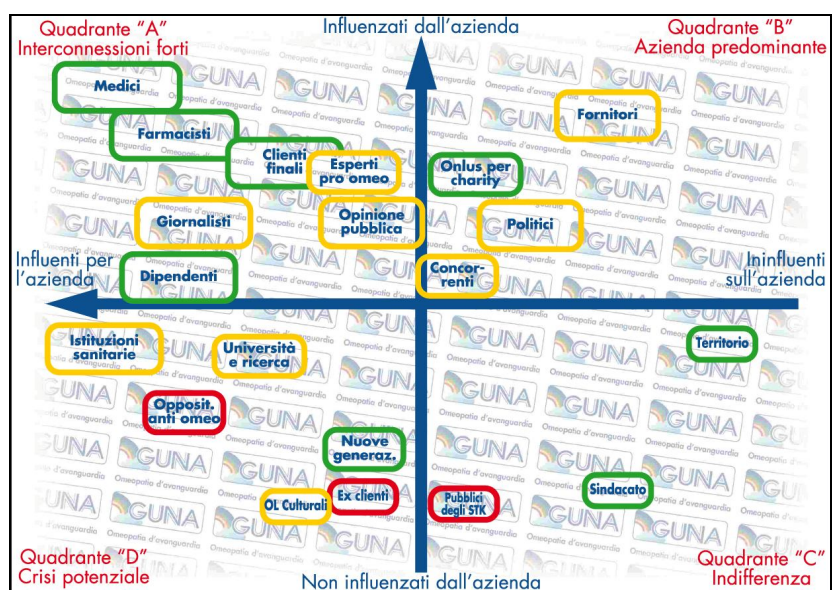


Figura 5. Mappa evoluta di Guna. (2009).

A riprova dell'efficacia dell'approccio strategico alla CSR applicato da Guna, illustriamo anche la mappa che rappresentava il rapporto tra Guna ed i suoi *stakeholder* prima dell'avvio del programma di Responsabilità Sociale d'impresa strutturato:

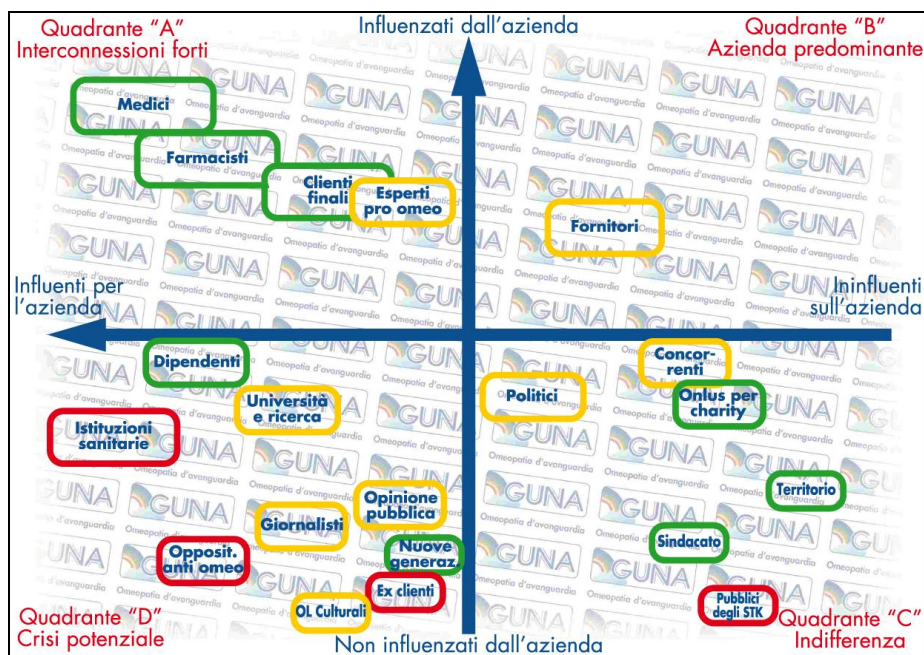


Figura 6. Mappa evoluta di Guna (2007) .

*Nuovi strumenti per la CSR: dalla tradizionale mappa degli stakeholders alla rete neurale complessa, di Luca Poma:*

**Introduzione**

Questo breve saggio è stato elaborato tra il dicembre 2008 ed il gennaio 2009, sulla base di appunti precedenti, e segue i miei ragionamenti di fine 2007 sulla Teoria dei giochi applicata alle relazioni pubbliche, e quelli di settembre 2008 sulla dimensione etica della vita d'impresa nei periodi di crisi. In questo lavoro vorrei sollecitare i lettori - ed in particolare i colleghi - a riflettere sul rapporto esistente tra il ruolo di un'impresa ed un'istituzione al giorno d'oggi, ed i rispettivi pubblici d'interesse. Ma vorrei andare oltre le note ipotesi di dottrina, e tentare di fornire un contributo per quanto possibile originale alla discussione su questi temi, ponendo in correlazione gli algoritmi di apprendimento delle intelligenze artificiali con la dottrina della Corporate Social Responsibility, la Responsabilità Sociale d'Impresa, nota agli addetti ai lavori con l'acronimo "CSR".

Partiamo da ciò che è noto. E' ormai consapevolezza diffusa che le aziende - complice anche un accesso più diretto all'informazione da parte degli utenti - sono fortemente interconnesse all'ambiente che le circonda, ben più che rispetto al passato, o perlomeno esse sono maggiormente coscienti di questo loro ruolo, e quindi investite di nuove responsabilità che non possono ignorare, se non a rischio di essere relegate ai margini del quadro competitivo. A tal proposito, tempo fa sul mio sito internet scrivevo: "Il Premio Nobel Milton Friedman dichiarò negli anni '80 che l'unica azione "socialmente responsabile" a

carico di un'azienda sarebbe stata pagare le tasse. Il tempo ha mutato profondamente questo concetto, ed oggi la globalizzazione ha generato nuove preoccupazioni ed aspettative nei consumatori, nelle comunità, nelle autorità pubbliche, negli investitori. Questo è vero per la grande multinazionale, come per il piccolo stabilimento: le aziende sono fortemente radicate e connesse con il territorio dove operano e con la società in generale, spesso molto più di quanto l'imprenditore stesso riesca a percepire. Come sia stato possibile per decenni considerare un'azienda, che è un organismo vivo, come totalmente avulsa dall'ambiente nel quale opera, resta un mistero". Ed infine aggiungevo: "Le aziende oggi devono decidersi a fare i conti con un mercato veramente 'globale' - non solo in senso geografico, com'è noto da decenni - bensì in quanto 'parte della rete neuronale' della società all'interno della quale operano".

Dobbiamo ora riflettere sulle attuali modalità di "mappatura" di una rete di stakeholders, i pubblici interessanti ed interessati per un'azienda, per un'istituzione, e - perché no - per un individuo (avete mai provato a disegnare la vostra 'personale' rete di stakeholders, le persone, i gruppi, le entità dalle quali dipendete come persone fisiche, sforzandovi di capire cosa state facendo per loro e cosa loro fanno - o non fanno - per voi? Illuminante...). Tradizionalmente, l'azienda è rappresentata al centro del foglio: intorno ad essa, collegati da una linea ciascuno, vi sono i vari portatori d'interesse. Questa modalità di rappresentazione va a mio avviso ben oltre l'aspetto meramente grafico, e finisce per coinvolgere nel profondo l'aspetto filosofico di questa materia: il modo con il quale percepiamo il nostro ruolo ed intendiamo rapportarci - nel senso più ampio del termine - a ciò che ci circonda. Per comprendere il perché, **dobbiamo prima approfondire alcuni aspetti legati alla storia della logica.**

#### **Le "contraddizioni" di Aristotele**

Agli inizi dei ruggenti anni '60, all'Università di Berkeley, Lotfi Zadeh, un Professore molto noto per i suoi contributi alla teoria dei sistemi, si convinse che le tecniche tradizionali di analisi di tale teoria erano così schematiche e "precise" da risultare inadeguate a descrivere molti dei problemi tipici di quell'epoca di forte rinnovamento. In quegli anni, in molti settori dominava ancora il "principio di non contraddizione", proprio della logica Aristotelica. In logica classica, il principio di non contraddizione afferma l'incongruenza di ogni affermazione la quale implichi che una certa proposizione "A" e la sua negazione - diciamo la proposizione "non-A" - sono allo stesso tempo entrambe vere. Aristotele infatti diceva che "...non è lecito affermare che qualcosa sia e non sia nello stesso modo ed allo stesso tempo...". Banalizzo: siamo certi che tizio è sempre sincero, da ciò deriva che ogni sua affermazione è vera. Se l'affermazione "X" di tizio si rivela falsa, sussiste quindi un'illogica: o è falsa la prima asserzione (che tizio è sempre sincero), o è errato sostenere che l'affermazione "X" sia falsa. Quel che è certo - secondo la logica Aristotelica - è che le due cose non possono coesistere nello stesso modo ed allo stesso tempo. Ciò è in linea anche con il comune buon senso, perché se fosse possibile quanto sopra, sarebbe vero tutto ed il contrario di tutto. Un sistema logico dove sia considerato valido il principio di non contraddizione, e dove nel contempo sia anche presente una contraddizione - ossia sia completamente vera un'affermazione ed anche una sua negazione - è un sistema in realtà privo di logica e di struttura, poiché tutte le affermazioni sono vere, comprese le loro negazioni: quindi non può essere interessante, poiché non comunica alcuna informazione "certa".

Dal punto di vista pratico, ne è derivato un approccio deterministico basato sulla logica binaria, approccio che è stato la regola per secoli, il quale prevede che **impostando dati esatti e programmando rigidamente un processo, i risultati derivanti non potranno che essere precisi.** Tuttavia, il Prof. Zadeh - ed altri poco prima di lui, con lui e dopo di lui, come il Prof. Lukasiewicz - elaborò una nuova teoria, che alcuni percepirono inizialmente in contraddizione con la logica aristotelica - e ne nacquero accese discussioni accademiche - ma che invece si rivelò essere, come vedremo, una sua evoluzione dettata dallo sviluppo dei tempi e del

*pensiero: la logica “ad infiniti valori di verità”, basata sul concetto di “insiemi sfumati”, anche conosciuta come “logica fuzzy” (da indeterminato, sfumato, sfocato...). 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 dal Prof. Zadeh. Quando parliamo di grado di verità o valore di appartenenza intendiamo dire - disorientando un po’ le nostre mentalità cartesiane, pregnate dal concetto “o è vero o è falso, o è bianco o è nero” - che una certa proprietà oltreché 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 - come vedremo - una vera e propria rivoluzione nel mondo della logica moderna.*

#### **Vero o falso: paradossi e “sfumature”**

*Qualcuno ha azzardato paragoni tra la logica fuzzy e la teoria delle probabilità, ma quest’ultima descrive eventi casuali bivalenti, che si verificano oppure no, senza valori intermedi. Per capire la differenza tra logica fuzzy e teoria della probabilità, richiamiamo questo esempio, “pescato” dal web: un lotto di 100 bottiglie d’acqua ne contiene 5 di veleno. Diremo allora che la probabilità di prendere una bottiglia d’acqua potabile è 0,95. Tuttavia una volta presa una bottiglia, o è potabile, o non lo è: le probabilità collassano a 0 od 1, mentre i valori fuzzy possono variare da 0 ad 1 (come le probabilità) ma - diversamente da queste - descrivono eventi che si possono verificare “in una certa misura”, secondo un certo “grado di appartenenza” ad un dato insieme.*

*A metà anni '90 il Prof. Zadeh diceva: "In senso ampio, il termine ‘logica fuzzy’ è sinonimo di ‘teoria degli insiemi fuzzy’: una teoria di classi con contorni indistinti". La teoria degli insiemi fuzzy costituisce un'estensione della teoria classica degli insiemi poiché per essa non valgono i principi aristotelici di non contraddizione, che prevedono che - dati due insiemi A e non-A (per esempio menzogna e verità) - ogni elemento appartenente all'insieme A non può contemporaneamente appartenere anche all'insieme non-A. In altri termini, secondo la logica classica - fatti in ipotesi due soli insiemi - se un qualunque elemento non appartiene all'insieme A, esso necessariamente deve appartenere al suo complemento, l'insieme non-A. Tali principi logici conferiscono un carattere di rigida bivalenza all'intera costruzione aristotelica, caratteristica che ritroviamo sostanzialmente immutata sino alla prima metà del XX secolo, quando il concetto di insiemi sfumati proprio della logica fuzzy ha permesso di dissolvere la lunga serie di paradossi cui la bivalenza della logica classica aveva dato luogo, e che essa non aveva mai chiarito. Il più antico e celebre di tali paradossi è quello noto come “paradosso del mentitore” ed è attribuito a Eubulide di Mileto, il quale nel IV secolo avanti Cristo diceva: "Il cretese Epimenide, afferma che i cretesi sono bugiardi". Si noti che, a rigor di logica classica, se è vero che i cretesi sono bugiardi - quindi anche Epimenide - la sua affermazione è falsa, quindi i cretesi sono sinceri, quindi anche lui è sincero, quindi i cretesi sono bugiardi, e via discorrendo senza soluzione. Semplificando all'essenziale, potremmo affermare seguendo la stessa struttura paradossale: “questa frase è falsa”, e così **mandare in corto circuito un computer**. Ma ciò che ci interessa dimostrare è che la logica aristotelica si dimostra incapace di stabilire se queste proposizioni siano vere o false. Essa è strutturalmente incapace di dare una risposta, proprio in quanto bivalente, cioè perché ammette due soli “valori di verità”: vero o falso, bianco o nero, tutto o niente. Ciò implica che ogni tentativo di risolvere la questione posta dal paradosso sopra citato si traduce in un'oscillazione senza fine tra due estremi opposti. N definitiva, la logica Aristotelica non era in grado di dare risposte*

efficaci ai nuovi problemi che la società moderna poneva dinnanzi ai ricercatori ed agli analisti.

Secondo i teorici della logica fuzzy, l'enunciato del paradosso di Eubulide di Mileto non è né vero né falso, ma è **semplicemente una mezza verità o, in maniera equivalente, una mezza falsità**. Le due possibili conclusioni del paradosso si presentano nella forma contraddittoria A e non-A, e questa sola contraddizione è sufficiente ad inficiare la logica bivalente. Ciò al contrario non pone alcun problema alla logica fuzzy, poiché, quando il cretese mente e non mente allo stesso tempo, lo fa solo al 50%, e questo vale per qualunque paradosso di questo genere, seguendo principi logici "sfumati", ovvero con "valori di verità frazionari". **Il che – tra l'altro - ci stimola a riflettere sul concetto di sincerità e sul nostro rapporto con le tante "verità" che circondano il nostro vivere quotidiano.**

#### **Dalla teoria alle applicazioni pratiche: lavatrici ed alta finanza**

L'idea di "grado d'appartenenza", concetto divenuto poi la spina dorsale della teoria degli insiemi sfumati, fu introdotta a metà anni '60 da Jan Lukasiewicz, e ciò portò in seguito alla pubblicazione di un primo articolo scientifico, ed alla nascita della logica sfumata ad opera del Prof. Zadeh. Il concetto di insieme sfumato e di logica sfumata attirò aspre critiche della comunità accademica tradizionale, ma ciò nonostante ottenne un immediato seguito in diverse discipline. In Giappone la ricerca sulla logica sfumata cominciò con due piccoli gruppi universitari fondati agli inizi degli anni '70. A metà degli anni '70, in Inghilterra venne sviluppato il primo sistema di controllo di un generatore di vapore basato sulla logica fuzzy, e venne anche ideata un'applicazione industriale della logica fuzzy per il controllo di una fornace per la produzione di cemento. Come ci ricordano gli appassionati utenti di Wikipedia, nel corso degli anni ottanta, diverse importanti applicazioni industriali della logica fuzzy furono lanciate con successo in Giappone: l'Hitachi realizzò un sistema automatizzato per il controllo operativo dei treni metropolitani della città di Sendai. Un'altra applicazione di successo della logica fuzzy è un sistema per il trattamento delle acque di scarico sviluppato dalla Fuji Electric. Dopo questi primi esperimenti riusciti, ci fu un vero e proprio boom della logica fuzzy applicata all'industria. Agli inizi degli anni '90, la Matsushita Electric Industrial Co. diede il nome di "Asai-go (Moglie adorata) Day Fuzzy" alla sua nuova lavatrice a controllo automatico, e lanciò una campagna pubblicitaria in grande stile per il prodotto "fuzzy". La campagna si rivelò un successo commerciale non solo per il prodotto, ma anche per la tecnologia stessa, ed **il termine d'origine estera "fuzzy" fu introdotto nella lingua giapponese con un nuovo significato: intelligente**. Molte altre aziende elettroniche seguirono le orme della Panasonic e lanciarono sul mercato aspirapolveri, fornelli per la cottura del riso, frigoriferi, videocamere con stabilizzatori per l'inquadratura sottoposta ai bruschi movimenti della mano, macchine fotografiche con un autofocus più efficace. La parola "fuzzy" vinse il premio per il neologismo dell'anno, ed i successi giapponesi stimolarono un vasto interesse per questa tecnologia in Corea, in Europa e negli USA. La logica fuzzy trovò presto applicazioni anche in campo finanziario. Il primo sistema per le compravendite azionarie ad usare la logica sfumata è stato lo Yamaichi Fuzzy Fund, che tratta la maggioranza dei titoli quotati dell'indice Nikkei Dow, e consiste nella combinazione di algoritmi matematici basati sulla logica fuzzy, verificati - e se necessario modificati - ogni mese da analisti esperti. Il sistema è stato testato per un periodo di due anni, e le sue prestazioni in termini di rendimento hanno superato l'indice Nikkei Average di oltre il 20%. Durante il periodo di prova, il sistema consigliò "sell" (vendere) ben **diciotto giorni prima del lunedì nero delle borse del 19 ottobre 1987**. Nell'informatica, il primo microchip basato sulla logica fuzzy fu sviluppato agli inizi della seconda metà degli anni '80: chip di tal genere sono in grado di migliorare le prestazioni dei sistemi per tutte le applicazioni che richiedono scelte in tempo reale, e diverse imprese commercializzano strumenti hardware e software per lo sviluppo di sistemi a logica sfumata. Per render l'idea – ecco un altro utile esempio proposto da un navigatore del web - una

semplice applicazione pratica della logica a sistemi sfumati potrebbe essere la misura di una temperatura per un sistema anti-blocco di un impianto frenante, che potrebbe avere diverse funzionalità a seconda di particolari range di temperature, per controllare i freni nel migliore dei modi. Le tre funzioni, cold, warm e hot farebbero da riferimento, con tutte le variabili intermedie: finché il valore punta a zero, la funzione hot non è vera ("temperatura non calda"), la funzione warm è vera solo in piccola parte (si può descrivere a parole come "poco tiepido"), ed al contrario la freccia blu (che punta a 0,8) indica che la funzione cold è abbastanza vera ("fresca, abbastanza fredda"). Potrebbe apparire banale, con i nostri occhi di osservatori smaliziati del XXI secolo, ma quello che va compreso è che **la matematica basata sulla tradizionale logica aristotelica non permetteva di governare con adeguata efficacia questi processi.**

#### ***Dalla logica fuzzy al "soft computing": una prima evoluzione nella nostra mappa degli stakeholders***

Per chi ha avuto la pazienza di leggere questo saggio fino a questo punto, iniziamo ora ad approfondire la correlazione esistente tra una particolare applicazione dei principi della logica fuzzy e la Corporate Social Responsibility (CSR). Gli sviluppi nella logica fuzzy hanno contribuito all'istituzione di una nuova disciplina scientifica che ha consentito il rinnovamento del settore dell'intelligenza artificiale, disciplina nota con il nome di "soft computing". Le tecniche di soft computing si prefiggono di **valutare, calcolare, decidere e controllare lo scenario in un ambiente impreciso, vago, fluido o soggetto a continui e repentini cambiamenti, emulando e utilizzando la capacità degli esseri umani di eseguire le suddette attività sulla base della loro esperienza.** Sono tre gli assi portanti di questa disciplina:

□ la possibilità di modellare e di controllare sistemi incerti e complessi, nonché di rappresentare la conoscenza in maniera efficiente attraverso le descrizioni tipiche della teoria degli insiemi fuzzy; □ la capacità d'ottimizzazione degli algoritmi matematici, la cui computazione si ispira alle leggi di selezione e mutazione tipiche degli organismi viventi; □ la capacità di apprendere complesse relazioni funzionali delle reti neurali, ispirate a quelle proprie dei tessuti cerebrali. Secondo Zadeh, "...una tendenza crescente è costituita dall'uso della logica fuzzy in combinazione con il calcolo neurale e gli algoritmi genetici. Più in generale, la fuzzy logic, le reti neurali e gli algoritmi genetici possono considerarsi i principali costituenti di ciò che potrebbe essere definito 'calcolo soft'. A differenza dei metodi di calcolo tradizionali o 'hard', il soft computing ha lo scopo di adattarsi alla pervasiva imprecisione del mondo reale. Il suo principio guida può esprimersi così: sfruttare la tolleranza per l'imprecisione, l'incertezza e le verità parziali in modo da ottenere trattabilità, robustezza e soluzioni a basso costo. Nei prossimi anni, il soft computing è probabilmente destinato a giocare un ruolo sempre più rilevante in molti settori". Tra i tratti caratteristici di questo scenario, troviamo dati non certi, ambigui o incompleti, casualità e soluzioni quanto più approssimate possibili: la vita vera, insomma, nei confronti della quale la logica fuzzy rappresenta un vero e proprio "sistema adattativo" efficace. Eravamo partiti all'inizio di questo saggio richiamando graficamente una tradizionale "mappa degli stakeholders". Possiamo affermare senza timore di smentita che la mappa degli stakeholders tradizionalmente intesa possa venire ricondotta ad un sistema di logica classica aristotelica: o sei uno stakeholder o non lo sei ("o è vero o è falso", valore 0 o valore 1): niente più che un mero elenco rappresentato graficamente. Se sei ritenuto tale, sarai oggetto di attenzione, diversamente no. Già da alcuni anni, **applico alcuni principi elementari della logica fuzzy alle mie mappe degli stakeholders.** Un banale accorgimento che non tralascio mai di prendere è - ad esempio - quello di evidenziare con una linea più o meno lunga il collegamento tra l'entità mia mandante e lo stakeholder, laddove la lunghezza della linea vettoriale di collegamento è direttamente proporzionale al grado di attenzione di cui esso gode in quel dato momento storico in assenza di situazioni di crisi, mentre un codice a "colori sfumati" indica sulle mie mappe



la possibilità dell'approssimarsi di una situazione di crisi (**grado di “possibile appartenenza” ad una situazione di crisi**) ed anche – nel rispetto del principio della “verità variabile” - il livello di attuale predisposizione dell'entità mandante **ad assorbire e gestire con efficacia** l'ipotetica crisi.

Ora, ho promosso nel mio staff un'ulteriore riflessione, afferente il concetto di **rete neuronale**, o “neurale”, per dirla con un termine scientificamente ortodosso.

### **Le reti neurali complesse**

Le più complete enciclopedie on-line ci ricordano che “...Il cervello è una complessa organizzazione di cellule nervose, con compiti di riconoscimento delle configurazioni assunte dall'ambiente esterno, memorizzazione e reazione agli stimoli”. Al fine di compiere queste operazioni, la rete biologica cerebrale si serve di miliardi di semplici elementi computazionali (neuroni) fittamente interconnessi in modo da variare la loro configurazione in risposta agli stimoli esterni: in questo senso può parlarsi di processi di evoluzione per apprendimento, ed i sistemi d'intelligenza artificiale cercano di replicare questo modello. Il neurone è costituito da tre parti principali: il corpo cellulare, la linea di uscita del neurone (unica, ma che si dirama in migliaia di rami) e la linea di entrata del neurone, che riceve segnali in ingresso dalle linee di uscita degli altri neuroni tramite le sinapsi. Il corpo cellulare esegue una valutazione dei segnali in ingresso: **se il risultato supera un certo valore di soglia, allora il neurone si attiva**. Se il risultato invece non supera il valore di soglia, il neurone rimane in uno stato di riposo.

Tradizionalmente, il termine “rete neurale” viene utilizzato come riferimento ad una rete o ad un circuito di neuroni biologici, ma se ne è affermato l'uso anche in matematica, con riferimento ai modelli matematici delle reti neurali artificiali, che rappresentano l'interconnessione tra elementi definiti neuroni artificiali, ossia costrutti matematici che in qualche misura “imitano” le proprietà dei neuroni viventi. Una rete neurale artificiale è un'interconnessione di un gruppo di nodi, chiamati neuroni: **è un sistema “adattativo”, uno strumento di modellazione che cambia la propria struttura sulla base delle informazioni che scorrono attraverso la rete durante la fase di apprendimento**.

Questi modelli matematici sono utilizzati per risolvere problemi di intelligenza artificiale come quelli che si pongono in diversi ambiti tecnologici: in ingegneria, elettronica, informatica, ed in altre discipline. **Dalle ricerche che ho fatto, nessuno aveva mai però tentato prima d'ora di applicarli alla CSR**. Il concetto di neurone artificiale venne proposto per la prima volta negli anni '40, in alcune ricerche che cito nella bibliografia di questo saggio, e che stimolarono una quantità di studi e ricerche che durò oltre vent'anni, suscitando un vivo interesse e notevoli aspettative nella comunità scientifica. Dopo un periodo di stasi per tutti gli anni '60 e '70, a causa dei limiti operativi delle prime semplici reti ancora inadeguate a risolvere molte classi di problemi complessi, negli anni '80 vennero sviluppati i primi modelli di reti neurali artificiali davvero efficaci.

L'aspetto che più ha attirato l'interesse dei ricercatori, è la possibilità di “apprendimento” della rete artificiale: dato un compito specifico da risolvere, apprendimento significa utilizzare l'osservazione del risultato al fine di trovare una funzione che risolva il problema in modo ottimale. La funzione di costo è un concetto importante nell'apprendimento: si tratta della misura di “quanto è lontana da noi” la soluzione ottimale del problema che vogliamo risolvere, e quindi qual è lo sforzo richiesto per raggiungerla. **Gli algoritmi di apprendimento ricercano soluzioni al fine di trovare una funzione che abbia il minor “costo” possibile**. L'addestramento di una rete neurale avviene – banalizzo, mi perdonino gli addetti ai lavori – sollecitando i nodi in ingresso con una propagazione in avanti dei segnali attraverso ciascun livello della rete, **confrontando la risposta della rete con il risultato desiderato** ottenendo un corrispondente segnale d'errore in caso di difformità, e propagando poi nella direzione inversa rispetto a

quella delle connessioni sinaptiche il segnale di errore, “educando” così la rete a minimizzare la differenza tra l'uscita ottenuta e l'uscita desiderata. Esistono diversi paradigmi di apprendimento, utilizzabili per regolare il compito di una rete neuronale, ma quest'analisi ci porterebbe su di un terreno eccessivamente tecnico e sofisticato che esula dalle mie competenze e non rileva ai fini delle nostre riflessioni. Ci basti accennare al fatto che lo scopo dell'attività di apprendimento di una rete neurale artificiale è quello di individuare il modo di operare ottimale a partire da un processo di osservazione dell'ambiente esterno: ogni azione ha un impatto sull'ambiente, e l'ambiente produce una “retroazione” che guida l'algoritmo stesso nel processo d'apprendimento. Questo sistema postula un agente, dotato di capacità di percezione, che esplora un ambiente nel quale intraprende una serie di azioni. **L'ambiente stesso fornisce in risposta un incentivo o un disincentivo, secondo i casi, ed il sistema così apprende e si evolve.** E' anche d'interesse notare come in una rete neurale un ingresso di dati molto importante avrà un peso elevato, mentre un ingresso poco utile all'elaborazione avrà un peso inferiore, e di come le connessioni tendano ad irrobustirsi quando le unità presinaptica e postsinaptica sono d'accordo, altrimenti tendano ad “indebolirsi”. **Lo stesso si può dire della CSR, laddove un flusso costante di attenzione tende a qualificare il rapporto con uno stakeholder, ed al contrario l'ignorare completamente uno stakeholder ci pone nell'impossibilità di percepire l'avvicinarsi della più grave delle crisi.**

Nei più moderni modelli di rete neurale, il flusso d'informazioni non è solo bidirezionale – ovvero nella direzione che conduce dagli ingressi alle uscite, e viceversa - ma la propagazione può anche manifestarsi da uno strato neurale successivo ad uno precedente, oppure tra neuroni appartenenti ad uno stesso strato, e persino tra un neurone e sé stesso. **Questo è vero anche nella CSR: la nostra azione di input verso uno stakeholder, non finirà per generare una rielaborazione di informazioni anche all'interno dello stakeholder stesso, modificando il suo assetto e lo scenario con il quale esso è obbligato a confrontarsi?** E queste modifiche, non finiranno inevitabilmente per produrre alterazioni – in positivo ma anche in negativo – **all'interno del perimetro dei pubblici d'interesse** del nostro stakeholder? Nelle reti neurali artificiali, al termine di ogni fase del processo di apprendimento, il nodo avente un vettore di pesi più vicino ad un certo risultato desiderabile è considerato “vincitore”, ed tutti i pesi sono aggiornati in modo da avvicinarli a tale valore. Dato che ciascun nodo ha un certo numero di nodi adiacenti, quando un nodo vince una competizione, anche i pesi dei nodi adiacenti sono modificati, secondo la regola generale che più un nodo è vicino al nodo vincitore tanto più marcata è la variazione dei suoi pesi. Durante la fase di addestramento si costruisce la mappa, pertanto la rete si configura ed organizza tramite un processo competitivo. Questo è esattamente ciò che succede su di una mappa di stakeholder, laddove **una buona prassi ha buone possibilità di venir adottata da tutto il network e diventa quindi il nuovo valore di riferimento.**

Dal momento che una rete neurale è normalmente utilizzata per simulare relazioni complesse tra ingressi e uscite che altre funzioni analitiche non riescono a rappresentare, essa è a mio avviso anche il miglior modello per rappresentare le fitte interconnessioni esistenti tra un dato soggetto ed i propri pubblici d'interesse: sia quelli noti e “mappati”, sia quelli che dipendono a loro volta da quelli a noi noti, ma dei quali magari non conosciamo neanche l'esistenza.

#### **Un nuovo compito per le reti neurali: la CSR**

I compiti ai quali le reti neurali sono chiamate a dare risposte variano dai sistemi di controllo di veicoli e di processi industriali, alle funzioni di approssimazione per la previsione delle tempeste meteorologiche, alla simulazione di videogame, all'identificazione di volti, lineamenti e caratteristiche biometriche, al riconoscimento di oggetti per la sicurezza negli aeroporti, alla verifica di processi decisionali, ed a molto altro ancora. **Perché non utilizzarle allora per simulazioni nel campo della CSR?**

Vero è che - come per qualsiasi algoritmo complesso - anche le reti neurali sono efficienti solo se le variabili “predittive” sono scelte con cura, e che il funzionamento di una rete neurale artificiale - una volta a regime - è talmente sofisticato da impedire all’analista una ricostruzione esatta delle modalità di raggiungimento di un dato risultato, riducendo così di fatto il potere di controllo sull’intero processo. Inoltre, non esistono teoremi o modelli tali da definire una rete come “ottimale”, quindi l’efficacia di una rete dipende molto dall’esperienza del suo creatore.

Pur tuttavia, come avevo già esposto nel mio saggio sulla Teoria dei Giochi, partendo da quanto ho sopra illustrato dovrebbe essere possibile per i ricercatori elaborare soluzioni innovative per la CSR, che permettano agli addetti ai lavori di uscire dal limite costituito dal “lo faccio perché ho visto cos’hanno fatto altri e penso possa funzionare”, oppure del “facciamo così perché si è sempre fatto così”.

Nell’attesa di ottenere il supporto di qualche esperto nella materia per elaborare uno o più modelli matematici predittivi utili per aiutarci a superare anche nella CSR la trappola del “posso imparare solo sbagliando”, sistema poco proficuo dal punto di vista dei costi, iniziamo ad applicare questi concetti alla filosofia che in generale regola il nostro lavoro di tutti i giorni.

Basta con le mappe di stakeholders a due dimensioni, se è vero - come tutti sosteniamo, e questo concetto è alla base della teoria della Corporate Social Responsibility - che l’azienda mandante è parte di una rete di relazioni molto complessa. **Il modello di rete neurale artificiale è a mio avviso in grado di rappresentare efficacemente la realtà delle interazioni tra un’azienda od un’istituzione e tutti i pubblici interessati ed interessanti per essa, perché è di tutta evidenza che - come ho esposto sopra - un input inserito nella rete (dei nostri stakeholders) sollecita i nodi in ingresso (lo stakeholder oggetto di attenzione in quel momento) con una propagazione in avanti del segnale, ci porta poi a confrontare la risposta della rete (dell’intera rete dei nostri stakeholders) con il risultato desiderato, ottiene eventualmente un corrispondente segnale d’errore in caso di difformità, e propaga poi nella direzione inversa il segnale, “educando” l’intera rete a minimizzare la differenza tra l’uscita ottenuta e l’uscita desiderata. Che ci piaccia o no, questo è l’effetto che otteniamo quando prendiamo l’iniziativa di sollecitare la nostra rete di portatori d’interesse, e mille ed una case-history sono lì a dimostrarlo.**

La catena spagnola di distribuzione di moda Zara, del gruppo Inditex, impose ad un proprio fornitore del Bangladesh la chiusura di una fabbrica consorella, dopo che la rete televisiva BBC aveva avvisato gli spagnoli delle violenze fisiche e verbali a cui i lavoratori erano esposti e delle pessime condizioni ambientali nelle quali lavoravano gli operai. Con fatica, gli ispettori di Zara riuscirono a visitare la fabbrica oggetto della denuncia, e gli ispettori spagnoli riscontrarono condizioni talmente deprecabili da porre un aut-aut al proprio fornitore ufficiale: o chiudeva quella fabbrica, impegnandosi a ricollocare al proprio interno i lavoratori che altrimenti sarebbero rimasti disoccupati, oppure avrebbe interrotto i rapporti con il fornitore. Il fornitore accettò le condizioni degli spagnoli e ricollocò gli operai della fabbrica incriminata. L’operazione venne supervisionata da osservatori indipendenti, **ed inoltre il fornitore di Zara si impegnò a riconoscere i sindacati in tutte le proprie fabbriche.** Ecco un esempio tipico di come un input inserito all’interno della rete degli stakeholders di una multinazionale ha generato un flusso di ritorno tale da condizionare - in positivo, in questo caso, ma non è sempre così - un numero di elementi dello scenario ben più ampio di quello inizialmente sollecitato.

Guna Spa, primo player italiano nel settore delle medicine naturali ed omeopatiche, e tra le prime 5 aziende al mondo in quella categoria merceologica, non prevede come soluzione di prima linea in caso di difformità qualitative dei propri fornitori l’interruzione dei rapporti commerciali - pratica assai diffusa per tutelarsi nei confronti dell’opinione pubblica e della stessa

magistratura. Guna è conscia che ciò genererebbe un contraccolpo negativo sui lavoratori dell'impresa fornitrice, i quali hanno un basso livello di responsabilità nello scenario e rischiano però di pagarne per intero il prezzo. Nel codice etico per i fornitori di quest'azienda si legge: "...GUNA Spa è cosciente dell'importanza del ruolo delle proprie aziende fornitrici nel loro sistema socio-economico, specie in quanto di generatori di reddito essenziale per le famiglie dei dipendenti e piccoli azionisti, nonché dell'importanza che tali aziende rivestono a loro volta per i propri fornitori che le approvvigionano di materie prime. In caso di non rispondenza – in tutto od in parte – ai criteri dettati dalla presente Carta etica, l'opzione di prima scelta di GUNA Spa non sarà quindi la repentina e definitiva interruzione del rapporto di fornitura, quanto piuttosto – risolta efficacemente l'emergenza e tutelato ad ogni costo ed in ogni modo possibile l'interesse dei cittadini e dei pazienti, e sempre con riguardo alla gravità delle violazioni - l'erogazione a cura e spese di GUNA Spa di servizi di tutoraggio ed accompagnamento al fine di migliorare lo scenario esistente presso il fornitore, impedendo il ripetersi del problema...". **Questo è un esempio di comportamento adattivo per apprendimento**, volto a migliorare lo scenario esistente "educando la rete" neurale nella quale Guna si trova ad operare ed a competere.

Il ministro del Tesoro della Pennsylvania, Robin L. Wiessmann, annunciò il disinvestimento dalla multinazionale China Petroleum & Chemical Corporation (Sinopec), responsabile di operare in Sudan, dove il governo di Khartoum traeva fondi dalle attività delle compagnie straniere per rifornire di armi i responsabili del genocidio nella regione del Darfur. Il disinvestimento da Sinopec fu pari a 1,2 milioni di dollari, una cifra non enorme, e venne adottato dopo il rifiuto di China Petroleum di dialogare con gli azionisti sui rischi della sua presenza in Sudan. Il ministro della Pennsylvania assunse questa decisione sulla base di una modifica delle politiche d'investimento dello Stato, che incluse anche valutazioni geopolitiche, ambientali, di governance e altri fattori strategici. Anche a seguito di questa decisione, che stimolò discussioni tra gli analisti e nella classe politica, il presidente Americano - allora George W. Bush - **firmò una legge che consentiva – e consente tutt'ora - alle autorità statali e locali di ritirare i propri investimenti** da società che operano in Sudan, a causa della violenza nel Darfur. Questo è un altro caso nel quale l'azione verso uno stakeholder ha poi creato effetti ben più ampi del previsto.

Gli esempi potrebbero essere molti altri, ma ciò che è chiaro è che le aziende e le istituzioni dimostrano - a volte senza averne neanche piena consapevolezza - di agire come parte di una "**rete neurale sociale**". Sta allora ai professionisti del settore far proprie queste riflessioni ed aumentare il grado di consapevolezza proprio e delle proprie clienti, **adottando sistemi predittivi più sofisticati ed adatti ad aumentare l'indice di controllo** sugli scenari complessi che le sfide del XXI secolo ci pongono innanzi. Quello che è certo, è **che il nostro livello di responsabilità e la qualità dei meccanismi di governance devono innalzarsi rapidamente**, come diretta conseguenza alla presa di consapevolezza del grado d'impatto delle nostre determinazioni su entità con le quali non siamo apparentemente collegati.

### **Conclusione**

Complice anche la moderna tecnologia ed i social network, ogni entità – individuale o collettiva - è immediatamente e stabilmente connessa con i propri referenti, e risponde quotidianamente al torrente di stimoli, informazioni ed emozioni di cui viene investita: ciò rende chiaro come ogni entità non sia nient'altro che un "nodo" di un sistema più ampio, che io ho definito **rete neurale sociale**. Come ci racconta Derrick de Kerckhove, nel suo breve ma bellissimo saggio dal titolo "Nel mio corpo c'è un robot", questa rete è "**veloce, trasparente, potenzialmente ubiqua e liquida**". E come vi ho descritto in questo mio lavoro, ogni input inserito varia marcatamente lo scenario, sia quello "di prossimità" che quello – più o meno distante, magari da noi nemmeno

“mappato” - con il quale siamo in contatto solo attraverso altri nodi: semplicemente, **dato che ciascun nodo ha un certo numero di nodi adiacenti, quando un nodo vince una competizione** (un'azione su di uno stakeholder che migliora/peggiora il nostro profilo reputazionale), **anche i pesi dei nodi adiacenti sono modificati** (anche gli altri stakeholders migliorano/peggiorano il nostro rating, ed avviano a loro volta procedure interne per migliorare il proprio), nel rispetto della regola generale che più un nodo (uno stakeholder) è vicino al nodo vincitore tanto più marcata è la variazione dei suoi pesi. In questo mondo di interazione continua ed immediata, **non è forse quello che accade quando sollecitiamo in qualche modo i nostri stakeholders?** Certamente uno stakeholder di prossimità – come un fornitore, od i dipendenti - sarà più sensibile ai nostri input, ma anche i clienti del nostro fornitore verranno a loro volta sollecitati, ed anche la famiglia del nostro dipendente probabilmente trarrà giovamento dal nostro intervento.

Già i Veda indiani - migliaia di anni fa - ci indicavano come parti di “un Uno unico, interdipendenti l'uno dall'altro”, connessi, al di là delle distanze, molto più strettamente di quanto noi si possa sospettare. Potremmo allora scrivere e discutere anche della Corporate Social Responsibility come di una disciplina utile a disegnare i contorni ed a valorizzare l'esistenza di una “**suprema rete neurale**”: la rete complessa che a livello planetario pone in relazione ognuno di noi con l'altro, ogni istituzione con un'altra istituzione, ogni azienda con le altre aziende, e tutti questi elementi organicamente tra loro.

Una rete neurale che è la naturale evoluzione di un sistema sociale, od è la prova di un atto di creazione?.

## Capitolo 3

### *La determinazione del posizionamento degli stakeholder sulla mappa*

#### Premessa

Come anticipato precedentemente, lo strumento che mi propongo di sviluppare in questa sezione era già stato impostato a livello teorico nel saggio “Nuovi strumenti per la CSR: dalla tradizionale mappa degli *stakeholders* alla rete neurale complessa” scritto da Luca Poma e applicato per la prima volta per Guna Spa, nel 2009, nella rappresentazione della mappatura innovativa degli *stakeholder* presentata nel capitolo 2 di questa ricerca.

Il posizionamento degli *stakeholder* sulla mappa, in questa prima applicazione, era frutto di un lavoro di *audit* interno al quale avevano partecipato il *management* aziendale ed i consulenti membri dello staff di CSR e Comunicazione. La collocazione dei pubblici di interesse aveva una connotazione empirica ed i criteri adottati nella determinazione lasciavano largo spazio alla soggettività. Per ridurre quest’ultima abbiamo deciso di elaborare un metodo più analitico, capace di rappresentare la realtà in modo più obiettivo.

A causa del carattere ancora sperimentale dello strumento, non abbiamo ritenuto opportuno applicarlo a Guna – su cui abbiamo però realizzato una simulazione - ma non appena avremo ultimato la versione definitiva, provvederemo a metterlo in atto e ad estenderlo a tutti gli *stakeholder* dell’azienda. La rappresentazione grafica che ne deriverà sarà presentata nel bilancio sociale di Guna 2010.

La pubblicazione della metodologia da parte dello staff di CSR e Comunicazione è stata redatta con lo scopo di fornire gli strumenti per individuare più facilmente gli *stakeholder* di prossimità di un’organizzazione, valutare il grado di *stakeholder engagement* tra l’organizzazione e i suoi pubblici, ed inserire correttamente questi ultimi nella mappa cartesiana a quadranti, mediante un sistema di punteggi in grado di indicare con un adeguato grado di approssimazione la posizione su di essa del singolo *stakeholder*.

Già per la prima versione proposta sono stati individuati, a titolo di esempio, alcuni fra gli *stakeholder* di un'azienda "tipo" di medie dimensioni operante in Italia nel comparto della produzione di beni di consumo. La simulazione di seguito presentata è stata fatta sui primi cinque degli undici *stakeholder* qui elencati:

- 1) Ambiente
- 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

Lo staff di CSR e Comunicazione, per avere una prima panoramica generale della situazione in azienda, ha predisposto un primo *form* da compilare, utile per raccogliere le informazioni fondamentali atte a identificare la sensibilità e il grado di "alfabetizzazione" sulla CSR dell'azienda, nonché la sua dotazione del "kit" di strumenti di base necessari al buon fine di un progetto di CSR.

Nella pagina seguente viene presentato il documento che verrà compilato dal responsabile aziendale della CSR o dal consulente esterno.

### Tipologia di azienda (attività svolta)

- **Ambito merceologico:**
- **Dimensioni** (fatturato / dipendenti / numero di sedi)
- Si è dotata di un **codice di condotta/codice etico** in atto da
- **Bilancio sociale** (o bilancio di sostenibilità) in atto da
- Certificazione **ISO 9001** in atto da
- Certificazione **ISO 14001** in atto da
- Certificazione **OHSAS 18000** in atto da
- Registrazione **EMAS** in atto da
- Marchi ecologici (ECOLABEL, FSC, ecc.) in atto da
- Norma **SA-8000** in atto da
- Linee guida **Global Compact** ONU in atto da
- Linee guida **OCSE** in atto da
- Marchi sociali (specificare) in atto da
- Altro (specificare)\_\_\_\_\_ in atto da
- Specificare se l'azienda (società) **applica il D.Lgs 231/01**
- **Esiste un responsabile CSR?**
  - Se sì, è: un consulente esterno, un alto dirigente, un dirigente intermedio, un dirigente part-time (somma la delega alla CSR ad altre competenze)?
  - Se sì, presso quale settore è dislocato? Presidenza, *board*, direzione generale, direzione marketing, relazioni esterne, altro.
  - Se è dotato di uno staff, di quante persone questo è composto?
- In riferimento al **Crisis Management** l'azienda dispone di procedure di intervento rapido, di protocolli, di manuali? Può contare su strumenti logistici, comunicativi e finanziari in caso di crisi? Simula scenari critici potenziali?

**Altro** (dopo aver compilato il questionario, si prega di completare questa voce indicando aspetti rilevanti in riferimento alla CSR che non siano emersi dalle domande proposte per ogni *stakeholder*).



## Il questionario di valutazione

Per ogni punto appartenente ai campi A, B, C attribuire un valore compreso tra -2 e +2 che definisca il “livello di maturità” raggiunto dall’azienda rispetto alla materia d’analisi. Nell’assegnazione del punteggio si tenga presente la seguente tabella di riferimento:

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

Il questionario verrà compilato:

- Dal **manager responsabile della funzione** alla quale fa riferimento la materia d’analisi.
- Da un **gruppo rappresentativo di dipendenti** (è fondamentale la presenza di dipendenti legati alla funzione di cui sopra)
- Da un **gruppo rappresentativo dello stakeholder** di riferimento o dal **CSR manager/consulente esterno** nel caso in cui il coinvolgimento di un gruppo rappresentativo di *stakeholder* comportasse dei costi che potrebbero minacciare la sostenibilità del progetto.

Per ogni *stakeholder* (o gruppo di *stakeholder*, laddove più *stakeholder* dovessero essere per praticità accorpate in uno specifico gruppo) le domande sono suddivise in 3 sezioni, funzionali l’una all’altra:

A) **Influenza dello stakeholder sull’azienda**

B) **Influenza dell’azienda sullo stakeholder**: azioni in essere verso lo *stakeholder* e quindi grado di coinvolgimento attuale dell’azienda nell’area dello *stakeholder*

C) **Stakeholder engagement**: relazioni biunivoche e strumenti di rendicontazione e dialogo.

I valori del campo A definiranno la posizione sull’asse delle ascisse (x) influenzati per il 50% da C. La

dimensione del testo in cui sono riportate le categorie di *stakeholder* - che rappresenta il grado di controllo che su di essi ha l'azienda - è definita dal valore di A influenzato per il 30% da B. 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:

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.

I risultati ottenuti per ognuna delle categorie sopraindicate (*management*, dipendenti, *stakeholder*/CSR manager/consulente esterno) saranno elaborati secondo criteri di media ponderata e in un primo momento permetteranno di constatare lo **scostamento tra la percezione di ognuna delle tre categorie** prese in considerazione. Un eventuale scostamento superiore al 30% verrà valutato come indice di criticità che dovrà essere esaminato e che concorrerà alla definizione di stato potenziale di crisi verso lo *stakeholder*.

Una volta definito il posizionamento degli *stakeholder* in base alla percezione globale (delle tre categorie), l'azienda, per ogni categoria di *stakeholder*, potrà consapevolmente identificarsi in una delle seguenti fasi di sviluppo<sup>11</sup>:

- a) **Nessun coinvolgimento**
- b) **Esplorativo**: coinvolgimento ad hoc degli *stakeholder* nel momento in cui si presentano opportunità o sfide

---

<sup>11</sup> "Fasi dell'apprendimento conoscitivo" Manuale dello stakeholder Engagement Vol. 2, Accountability, United Nations Environment Programme, Stakeholder Research Associates, 2005.

- 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* e legato alla strategia d'impresa. I temi sono affrontati in profondità, spesso avendo come obiettivo un cambiamento di tutto il sistema sia a livello globale che a livello locale.

La mappa a questo punto verrà messa a confronto con quella **OBIETTIVO** definita dalla direzione/proprietà che 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.

## La *checklist* di riferimento per ogni *stakeholder*

### 1) Ambiente

A) Influenza dello *stakeholder* sull'azienda (asse orizzontale: influenti/ininfluenti per l'azienda)

- A1 Implementazione delle politiche di sostenibilità ambientale.
- A2 Attenzione della produzione in termini di emissioni sull'ambiente.
- A3 Attenzione all'impatto ambientale dei prodotti e servizi erogati dall'azienda.
- A4 Considerazione dell'azienda in riferimento alle politiche ambientali (è considerata *best in class*, *follower*, etc., è presente in azienda un responsabile per le politiche ambientali?)<sup>12</sup>
- A5 Considerazione attribuita alle politiche ambientali nei settori di produzione e progettazione.
- A6 Capacità di gestione, attraverso l'implementazione di strumenti di *crisis management*, delle tensioni in ambito ambientale.
- A7 Nel trascorso recente dell'azienda, nei confronti di questo *stakeholder*, si sono verificate tensioni particolari? Per il conferimento del punteggio per questa domanda, fare riferimento alla legenda:

-2,00	>7 crisi negli ultimi 5 anni
-1,00	tra 7 e 4 crisi negli ultimi 5 anni
0,00	tra 3 e 2 crisi negli ultimi 5 anni
1,00	1 crisi negli ultimi 5 anni
2,00	nessuna crisi negli ultimi 5 anni

B) Influenza dell'azienda sullo *stakeholder* (asse verticale: influenzati/non influenzati dall'azienda).

- B1 Utilizzo di soluzioni per la riduzione del consumo energetico e dell'acqua.

---

<sup>12</sup> Per questa domanda possono essere utilizzati parametri come l'attinenza alla GRI, più un'analisi della rassegna stampa aziendale, rassegna stampa del settore di pertinenza, partecipazione a seminari eventi convegni, premi etc.

- B2 Utilizzo di fonti energetiche alternative.
- B3 Risparmio/Contenimento nell'utilizzo di materie prime.
- B4 Preferenza per materie naturali/riciclate/provenienti da fonti rinnovabili.
- B5 Riduzione/contenimento nel trattamento dei rifiuti (raccolta differenziata, smaltitori autorizzati).
- B6 Riduzione degli imballaggi.
- B7 Uso di soluzioni per ridurre i consumi nel trasporto od il trasporto stesso.
- B8 Formazione del personale sulle tematiche ambientali (oltre agli obblighi di legge).
- B9 Ricerca e sviluppo di prodotti ecocompatibili e di progetti produttivi più efficienti.
- B10 Compensazione delle emissioni (p.e. acquisto certificati verdi o altre misure compensative "impatto 0").
- B11 Adozione di sistemi di gestione ambientale certificati.
- B12 Sostegno a programmi/attività che si occupano di problematiche ambientali.

C) Stakeholder engagement (Influenza dello *stakeholder* sull'azienda – parziale - e dimensione colore: catalogazione profilo di crisi)

- C1 Report di sostenibilità ambientale.
- C2 Impegno nell'organizzazione di iniziative per la rendicontazione delle politiche ambientali (eventi ad hoc, advertising, ufficio stampa, siti dedicati, etc.).
- C3 Condivisione delle politiche ambientali aziendali con ONG impegnate nella tutela dell'ambiente e altri OL del settore.
- C4 Partecipazione dei dipendenti alla definizione di standard ambientali aziendali.
- C5 Politiche di incentivo a comportamenti sostenibili virtuosi per i dipendenti in ambito lavorativo o/e nella vita privata.

## 2) Dipendenti

A) Influenza dello stakeholder sull'azienda (asse orizzontale: influenti/ininfluenti per l'azienda)

- A1 Presenza di rappresentanza sindacale in azienda e apertura alla "sindacalizzazione".
- A2 Preponderanza di forme contrattuali che garantiscono stabilità ai dipendenti rispetto al ricorso a lavoro interinale, a progetto, ed altri contratti atipici.
- A3 "spazio di manovra" della direzione del personale (si occupa solo di stilare contratti e calcolare le buste paghe, o "entra nel merito", gestendo programmi di formazione etc.).
- A4 Considerazione dell'azienda in termini di politica del personale (può ritenersi una "best in class", una "follower", segue e riproduce *best practice* altrui, "indifferente", "worst",<sup>13</sup>)
- A5 Capacità di gestione, attraverso l'implementazione di strumenti di *crisis management*, delle tensioni nell'ambito dell'organizzazione del personale (p.e: vertenze, scioperi, piani di ristrutturazione con conseguenti esuberi, ricorso a cassa integrazione, denunce subite per licenziamenti senza giusta causa / mobbing /altro etc.)
- A6 Nel trascorso recente dell'azienda, nei confronti di questo *stakeholder*, si sono verificate tensioni particolari? Per il conferimento del punteggio per questa domanda, fare riferimento alla legenda:

-2,00	>7 crisi negli ultimi 5 anni
-1,00	tra 7 e 4 crisi negli ultimi 5 anni
0,00	tra 3 e 2 crisi negli ultimi 5 anni
1,00	1 crisi negli ultimi 5 anni
2,00	nessuna crisi negli ultimi 5 anni

---

<sup>13</sup> Per questa domanda possono essere utilizzati parametri come l'attinenza alla GRI, più un'analisi della rassegna stampa aziendale, rassegna stampa del settore di pertinenza, partecipazione a seminari eventi convegni, premi etc.

B) Influenza dell'azienda sullo *stakeholder* (asse verticale: influenzati/non influenzati dall'azienda).

- B1 Adozione di sistemi di gestione (ad esempio, SA8000, OHSAS 18000) e/o standard nell'ambito dei diritti umani dei lavoratori.
- B2 Attenzione alla salute e sicurezza (oltre la normativa ex - 626/94) e cura per l'ambiente di lavoro.
- B3 Adeguatezza dei livelli retributivi alla valorizzazione delle competenze e incentivi alla produttività.
- B4 Tutela della privacy (protezione dei dati sensibili) oltre gli obblighi di legge.
- B5 Disponibilità alla flessibilità nell'orario di lavoro (riduzione degli straordinari, part-time su richiesta del lavoratore).
- B6 Formazione e professionalizzazione degli addetti (inclusi corsi dedicati alla CSR, in materia di salute e sicurezza, ecc.).
- B7 Offerta percorsi di carriera e sistemi di incentivazione oltre gli obblighi di legge.
- B8 Esistenza di Programmi di inserimento dei neoassunti.
- B9 Rispetto delle pari opportunità (p.e. donne in posizione di responsabilità e livelli retributivi pari ai colleghi maschi).
- B10 Implementazione di interventi volti a favorire la conciliazione lavoro-famiglia (telelavoro, disponibilità di asilo nido, bonus maternità, prassi aziendali, ecc.).
- B11 Implementazione di interventi che facilitino l'integrazione dei disabili (es. percorsi formativi ad hoc, inserimento di persone con disabilità anche se esonerati dagli obblighi di legge, ecc.).
- B12 Implementazione di interventi che facilitino l'integrazione degli immigrati (es. corsi di lingua, fornitura alloggi o supporto per trovare casa).
- B13 Agevolazioni per i dipendenti (ad esempio, assistenza sanitaria integrativa, fiscale, ecc.).
- B14 Gestione partecipativa e mirata al coinvolgimento e all'autonomia dei collaboratori.
- B15 Valorizzazione del lavoro di gruppo.
- B16 Politiche/azioni per la tutela dei diritti dei lavoratori nei Paesi esteri.
- B17 Azioni di ristrutturazione e riorganizzazione dell'azienda in un'ottica di responsabilità sociale.

C) Stakeholder engagement (Influenza dello *stakeholder* sull'azienda – parziale - e dimensione colore: catalogazione profilo di crisi)

- C1 Collaborazione della direzione del personale nella gestione delle pratiche con altre funzioni (Board, staff CSR, etc.).
- C2 Condivisione e co-progettazione delle pratiche con i lavoratori (consultazioni, interviste, incontri periodici, *survey* anonime, tavoli di confronto al di là delle relazioni sindacali previste dal contratto, *focus group* etc.).
- C3 Presentazione delle pratiche sopra descritte nella rendicontazione sociale.
- C4 Iniziative interattive di indagine sul "clima interno" e sulla soddisfazione del personale .
- C5 Strumenti di Comunicazione interna che diano voce ai dipendenti (giornalino, bacheca, newsletter, ,riunioni periodiche...).

### 3) **Fornitori**

A) Influenza dello *stakeholder* sull' azienda (asse orizzontale: influenti/ininfluenti per l'azienda)

- A1 Attenzione al contenimento della rivendita pura di prodotti altrui (rispetto a quelli acquistati da terzisti o grossisti, ecc.).
- A2 Preponderanza di fornitori per i quali l'azienda costituisce un cliente primario, principale, prioritario o comunque rilevante nella percentuale del giro di affari.
- A3 Implementazione di politiche di controllo anche sulla catena dei sub-fornitori.
- A4 Considerazione dell'azienda in termini di qualità del rapporto con i fornitori (può ritenersi una "*best in class*", un "*follower*", segue e riproduce *best practice* altrui, "indifferente", "*worst*")<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Per questa domanda possono essere utilizzati parametri come l'attinenza alla GRI, più un'analisi della rassegna stampa aziendale, rassegna stampa del settore di pertinenza, partecipazione a seminari eventi convegni, premi etc.



A5 Capacità di gestione, attraverso l'implementazione di strumenti di *crisis management*, delle tensioni associate alla catena dei fornitori (p.e. in caso di rivendita di prodotti avariati o non conformi, denunce da parte di ONG e altro per pratiche scorrette nella *supply chain*, etc.)<sup>15</sup>

A6 Nel trascorso recente dell'azienda, nei confronti di questo *stakeholder*, si sono verificate tensioni particolari? Per il conferimento del punteggio per questa domanda, fare riferimento alla legenda:

-2,00	>7 crisi negli ultimi 5 anni
-1,00	tra 7 e 4 crisi negli ultimi 5 anni
0,00	tra 3 e 2 crisi negli ultimi 5 anni
1,00	1 crisi negli ultimi 5 anni
2,00	nessuna crisi negli ultimi 5 anni

B) Influenza dell'azienda sullo *stakeholder* (asse verticale: influenzati/non influenzati dall'azienda).

- B1 Applicazione di politiche di selezione e gestione dei fornitori.
- B2 Applicazione di criteri contrattuali trasparenti e collaborativi.
- B3 Rispetto dei termini di pagamento.
- B4 Adozione di criteri di selezione che valutano il rispetto delle condizioni di salute dei lavoratori e di sicurezza del luogo di lavoro.
- B5 Adozione di criteri che valutino la messa in atto di comportamenti rispettosi dell'ambiente
- B6 Adozione di criteri che valutino la messa in atto di comportamenti rispettosi dei fondamentali diritti umani e dei lavoratori (non ricorso al lavoro infantile, al lavoro forzato, assenza di condizioni di sfruttamento, libertà associazionismi sindacale, ecc).
- B7 Richiesta di certificazione del prodotto/servizio.
- B8 Esistenza di strumenti di verifica dei processi produttivi.
- B9 Coinvolgimento e sensibilizzazione dei fornitori sulle tematiche della responsabilità sociale.
- B10 Adozione di un sistema di gestione dei fornitori certificato (p.e SA8000).

---

<sup>15</sup> La risposta va verificata con fonti esterne all'azienda.

B11 Adozione di standard nell'ambito della catena di fornitura (linee guida OCSE, ecc.).

B12 Adozione di un codice etico per i fornitori (p.e "Carta etica dei Fornitori").

C) Stakeholder engagement (Influenza dello *stakeholder* sull'azienda – parziale - e dimensione colore: catalogazione profilo di crisi)

C1 Ricorso a servizi di consulenza per l'implementazione del profilo etico e qualitativo dei fornitori.

C2 Disponibilità nell'offerta di Servizi di credito o altre agevolazioni finanziarie per i fornitori cruciali in temporanee difficoltà.

C3 Compartecipazione societaria, *co-branding*, progettazione congiunta e altre forme di integrazione orizzontale e (anche strategica) nella *supply chain*.

C4 Condivisione e gestione delle politiche di protezione brevettuali (*licensing*, etc.).

C5 Partecipazione all'innovazione sviluppata in azienda da parte dei fornitori.

C6 Partecipazione congiunta di fornitori e aziende a fiere, convegni nel settore merceologico etc.

C7 Presenza congiunta di fornitori e azienda in associazioni di categoria e altri tavoli istituzionali (p. es.: associazioni che comprendano produttori di semilavorati e assemblatori nella stessa categoria merceologica , o azienda e fornitori che rientrino in un determinato settore etc.)

C8 Adesione da parte dell' azienda a incontri, *focus group* e altri momenti di condivisive di strategie e confronti non esclusivamente "*product oriented*".

C9 Frequenza di iniziative congiunte da parte di azienda e fornitore per l'*engagement* (formazione, volontariato aziendale etc.) con i rispettivi dipendenti.

C10 Presenza di "*release*" privilegiate nei report aziendali (economici, di mercato e sociali) per i fornitori chiave.

C11 Presentazione delle pratiche nel bilancio sociale.

#### 4) **Clienti**

A) Influenza dello *stakeholder* sull' azienda (asse orizzontale: influenti/ininfluenti per l'azienda)

- A1 Sviluppo di studi interni sulla *customer satisfaction*.
- A2 Implementazione di strumenti di controllo e di verifica sui canali di vendita, delle attività relazionali con il pubblico, della gestione delle relazioni con il cliente prima della vendita (promozione, agenti), durante la vendita (canali di vendita: negozi, shop, canali telefonici, *ecommerce* etc.) post vendita (assistenza, *follow up*, crm etc.).
- A3 Organizzazione di iniziative di *audit* sulla rete commerciale e/o *retailers* per analisi risultati circa soddisfazione e percezione della clientela, richieste, criticità etc.
- A4 Considerazione dell'azienda in termini di qualità del rapporto con la clientela (può ritenersi una "*best in class*", un "*follower*", segue e riproduce *best practice* altrui, "*indifferente*", "*worst*", esiste un responsabile delle relazioni con la clientela?)
- A5 Capacità di gestione, attraverso l'implementazione di strumenti di *crisis management*, di tensioni associate a questo *stakeholder*.
- A6 Nel trascorso recente dell'azienda, nei confronti di questo *stakeholder*, si sono verificate tensioni particolari? Per il conferimento del punteggio per questa domanda, fare riferimento alla legenda:

-2,00	>7 crisi negli ultimi 5 anni
-1,00	tra 7 e 4 crisi negli ultimi 5 anni
0,00	tra 3 e 2 crisi negli ultimi 5 anni
1,00	1 crisi negli ultimi 5 anni
2,00	nessuna crisi negli ultimi 5 anni

B) Influenza dell'azienda sullo *stakeholder* (asse verticale: influenzati/non influenzati dall'azienda).

- B1 Adozione Certificazioni di qualità (ISO9000, certificazioni prodotto. etc.)
- B2 Adozione Marchi sulla sicurezza del prodotto.
- B3 Adozione Marchi ed etichettature ecologiche.
- B4 Comunicazione e documentazione delle certificazioni di qualità.
- B5 Comunicazione Etichettatura o certificazione sociale.

- B6 Somministrazione di Informazioni volontarie sul prodotto/servizio offerto in termini di garanzia di qualità, sicurezza, eticità, impatto ambientale (ad esempio, informazioni dettagliate sulla provenienza, tracciabilità di prodotto, etichettatura, bollini, ISO22000, ecc.).
- B7 Comunicazione di dichiarazioni spontanee sui processi produttivi utilizzati.

C) Stakeholder engagement (Influenza dello *stakeholder* sull'azienda – parziale - e dimensione colore: catalogazione profilo di crisi)

- C1 CRM focalizzato sulla percezione e discussione dei prodotti.
- C2 Coinvolgimento dei clienti nella creazione e progettazione di nuovi prodotti (vedi il caso Ducati, che si definisce una *Stakeholder company*, di proprietà - di fatto - dei propri "fans").
- C3 Partecipazione a *brand community*, online o con eventi specifici (inaugurazioni, *temporary shop*, mostre, etc.).
- C4 Organizzazione e partecipazione ad Attività di *education* per un corretto utilizzo dei prodotti, contro lo spreco di risorse e materie prime, sull'eticità della provenienza delle medesime etc. (vedi campagna contro l'acqua in bottiglia di COOP).
- C5 Adesione di politiche di *pricing* condiviso, gamme di prodotti a prezzo calmierato (vedi "il pane a 1€Kg di COOP).
- C6 Comunicazione e rendicontazione delle attività rivolte al pubblico dei clienti attraverso i canali istituzionali ed il bilancio sociale).

## 5) Comunità sociale

A) Influenza dello stakeholder sull'azienda (asse orizzontale: influenti/ininfluenti per l'azienda)

- A1 Applicazioni delle politiche di CSR alle iniziative sociali a favore delle comunità dove è inserita l'azienda.
- A2 Attenzione dedicata dall'azienda all'impegno sociale.
- A3 Partecipazione diretta e personale dell'imprenditore alle iniziative sociali.
- A4 Considerazione dell'azienda in termini di impegno per la comunità sociale (può ritenersi una "best in class", una "follower", segue e riproduce *best practice* altrui, "indifferente", "worst", esiste un responsabile delle iniziative sociali per la comunità?).
- A5 Attenzione all'impatto sociale nella pianificazione delle strategie economiche aziendali.
- A6 Gestione, attraverso l'implementazione di strumenti di *crisis management*, delle tensioni associate a questo *stakeholder*.
- A7 Nel trascorso recente dell'azienda, nei confronti di questo *stakeholder*, si sono verificate tensioni particolari? Per il conferimento del punteggio per questa domanda, fare riferimento alla legenda:

-2,00	>7 crisi negli ultimi 5 anni
-1,00	tra 7 e 4 crisi negli ultimi 5 anni
0,00	tra 3 e 2 crisi negli ultimi 5 anni
1,00	1 crisi negli ultimi 5 anni
2,00	nessuna crisi negli ultimi 5 anni

B) Influenza dell'azienda sullo stakeholder (asse verticale: influenzati/non influenzati dall'azienda)

- B1 Donazioni e liberalità a favore di organizzazioni ed iniziative sociali.
- B2 Sostegno ad attività culturali.
- B3 Sostegno ad attività sportive e/o ad attività ricreative.

- B4 Sostegno ad attività che si occupano della difesa dei diritti umani (diritti politici, sfruttamento lavoro minorile, lotta alla prostituzione...).
- B5 Sostegno a programmi/attività che si occupano di problematiche ambientali.
- B6 Sostegno di iniziative nell'ambito della cooperazione internazionale.
- B7 Sostegno di iniziative di assistenza a favore dei disabili, malati, poveri, detenuti, comunità di recupero o altri soggetti in situazione di disagio.
- B8 Sostegno a programmi di ricerca (cancro, malattie particolari...).
- B9 Istituzione di borse di studio/premi.
- B10 Sostegno di progetti a favore di studenti in collaborazione con scuole od istituti.
- B11 Sostegno (anche in forma di partnership) di programmi di formazione professionale complementare o partecipazione in iniziative di sostegno al proprio settore produttivo.
- B12 Partecipazione a progetti territoriali per la crescita occupazionale e lo sviluppo economico sociale culturale della propria comunità di riferimento.
- B13 Volontariato d'impresa
- B14 Donazioni in denaro oppure in natura di macchinari/attrezzature/ prodotti nuovi o usati o in esubero.
- B15 Messa a disposizione gratuita di locali, attrezzature o di materiale.
- B16 Partecipazione diretta dei dipendenti alle iniziative sociali.
- B17 Campagne di promozione di prodotti/servizi a sostegno di una causa sociale (*Cause- related marketing*).

C) Stakeholder engagement (Influenza dello *stakeholder* sull'azienda – parziale - e dimensione colore: catalogazione profilo di crisi)

- C1 Esistenza di linee guida per la disposizione del budget sociale.
- C2 Pubblicazione delle linee guida per i richiedenti sostegno economico.
- C3 Pubblicazione di bandi periodici/a scadenza/aperti.
- C4 Rendicontazione dei progetti sostenuti.
- C5 Diffusione e promozione dei risultati dei progetti.
- C6 Presentazione delle *best practice* nel bilancio sociale aziendale e/o altre forme di rendicontazione.

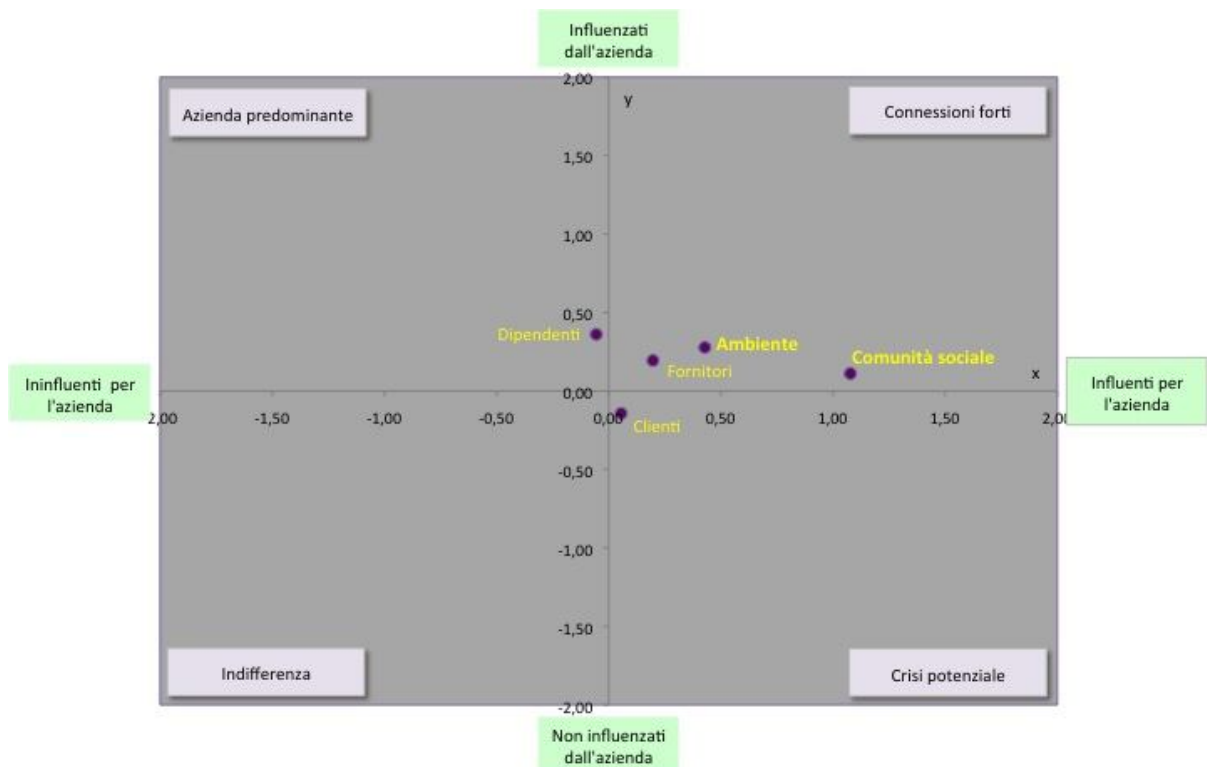
- C7 Strumenti di analisi della distribuzione del valore in allegato al bilancio aziendale.
- C8 Convocazione di *focus groups*, *briefing* o altre forme di partecipazione e condivisione con le realtà sociali.

## SIMULAZIONE

**TABELLA RIASSUNTIVA**

Ambiente	0,43	0,28	0,85	GRANDE	-0,67
Dipendenti	-0,06	0,36	0,39	MEDIO	-0,67
Fornitori	0,20	0,19	0,39	MEDIO	-0,27
Clienti	0,06	-0,14	0,18	MEDIO	-0,33
Comunità sociale	1,08	0,11	0,99	GRANDE	0,25

**MAPPA IMPOSTATA SECONDO IL NUOVO CRITERIO DI POSIZIONAMENTO**





**TABELLE ANALITICHE PER OGNI STAKEHOLDER**

**Ambiente**

	MANAGER	LAVORATORI	STAKEHOLDER/CONSULENTE EST/CSR	MANAGER	media
a1	1,00	0,00		1,00	0,67
a2	1,00	1,00		0,00	0,67
a3	2,00	1,00		1,00	1,33
a4	1,00	0,00		0,00	0,33
a5	1,00	1,00		1,00	1,00
a6	1,00	0,00		0,00	0,33
a7				1,00	1,00
					<b>0,76</b>
b1	0,00	0,00		0,00	0,00
b2	0,00	-1,00		-1,00	-0,67
b3	1,00	1,00		0,00	0,67
b4	1,00	1,00		1,00	1,00
b5	2,00	1,00		1,00	1,33
b6	0,00	-1,00		-1,00	-0,67
b7	-1,00	-1,00		-2,00	-1,33
b8	1,00	1,00		1,00	1,00
b9	1,00	1,00		0,00	0,67
b10	2,00	2,00		1,00	1,67
b11	-1,00	-1,00		-1,00	-1,00
b12	1,00	1,00		0,00	0,67
					<b>0,28</b>
c1	1,00	1,00		1,00	1,00
c2	1,00	1,00		0,00	0,67
c3	-2,00	-2,00		-2,00	-2,00
c4	-2,00	-2,00		-2,00	-2,00
c5	-1,00	-1,00		-1,00	-1,00
				<b>COLORE</b>	<b>-0,67</b>

RISULTATI	
<b>A</b>	<b>0,76</b>
<b>B</b>	<b>0,28</b>
<b>C</b>	<b>-0,67</b>
<b>ASSE X (A+50%C)</b>	<b>0,43</b>
<b>ASSE Y (B)</b>	<b>0,28</b>
<b>VALORE DIMENSIONE (A+30%B)</b>	<b>0,85</b>
	<b>GRANDE</b>

### Dipendenti

	MANAGER	LAVORATORI	STAKEHOLDER/CONSULENTE EST/CSR	MANAGER	media
a1	-1,00	-2,00		-2,00	-1,67
a2	2,00	1,00		1,00	1,33
a3	1,00	0,00		0,00	0,33
a4	1,00	0,00		0,00	0,33
a5	1,00	0,00		0,00	0,33
a6				1,00	1,00
					<b>0,28</b>
b1	1,00	0,00		0,00	0,33
b2	1,00	0,00		-1,00	0,00
b3	1,00	0,00		0,00	0,33
b4	1,00	0,00		0,00	0,33
b5	2,00	1,00		1,00	1,33
b6	1,00	-1,00		0,00	0,00
b7	1,00	0,00		0,00	0,33
b8	1,00	0,00		0,00	0,33
b9	2,00	1,00		1,00	1,33
b10	1,00	0,00		0,00	0,33
b11	0,00	-1,00		-1,00	-0,67
b12	1,00	0,00		0,00	0,33
b13	1,00	0,00		0,00	0,33
b14	0,00	-1,00		-2,00	-1,00
b15	0,00	-1,00		-1,00	-0,67
b16	0,00	-1,00		-2,00	-1,00
b17	-1,00	-2,00		-2,00	-1,67
					<b>0,36</b>
c1	1,00	1,00		1,00	1,00
c2	1,00	1,00		0,00	0,67
c3	-2,00	-2,00		-2,00	-2,00
c4	-2,00	-2,00		-2,00	-2,00
c5	-1,00	-1,00		-1,00	-1,00
				<b>COLORE</b>	<b>-0,67</b>

RISULTATI	
<b>A</b>	<b>0,28</b>
<b>B</b>	<b>0,36</b>
<b>C</b>	<b>-0,67</b>
<b>ASSE X (A+50%C)</b>	<b>-0,06</b>
<b>ASSE Y (B)</b>	<b>0,36</b>
<b>VALORE DIMENSIONE (A+30%B)</b>	<b>0,39</b>
	<b>MEDIO</b>

### Fornitori

	MANAGER	LAVORATORI	STAKEHOLDER/CONSULENTE EST/CSR	MANAGER	media
a1	1,00	0,00		0,00	0,33
a2	1,00	1,00		0,00	0,67
a3	0,00	-1,00		-1,00	-0,67
a4	1,00	0,00		0,00	0,33
a5	0,00	-1,00		-1,00	-0,67
a6				2,00	2,00
					0,33
b1	1,00	0,00		0,00	0,33
b2	1,00	0,00		-1,00	0,00
b3	0,00	-1,00		-2,00	-1,00
b4	1,00	0,00		0,00	0,33
b5	1,00	0,00		0,00	0,33
b6	2,00	1,00		1,00	1,33
b7	1,00	0,00		0,00	0,33
b8	1,00	1,00		0,00	0,67
b9	0,00	0,00		-1,00	-0,33
b10	1,00	1,00		0,00	0,67
b11	-1,00	-2,00		-2,00	-1,67
b12	2,00	1,00		1,00	1,33
					0,19
c1	1,00	1,00		1,00	1,00
c2	-1,00	-1,00		-2,00	-1,33
c3	0,00	0,00		-1,00	-0,33
c4	2,00	1,00		1,00	1,33
c5	0,00	0,00		0,00	0,00
c6	-1,00	-1,00		-1,00	-1,00
c7	-1,00	-1,00		-2,00	-1,33
c8	-1,00	-1,00		-1,00	-1,00
c9	0,00	-1,00		0,00	-0,33
c10	0,00	-1,00		-1,00	-0,67
c11	1,00	1,00		0,00	0,67
				COLORE	-0,27

RISULTATI	
A	0,33
B	0,19
C	-0,27
ASSE X (A+50%C)	0,20
ASSE Y (B)	0,19
VALORE DIMENSIONE (A+30%B)	0,39
	MEDIO

### Clienti

	MANAGER	LAVORATORI	STAKEHOLDER/CONSULENTE EST/CSR	MANAGER	media
a1	1,00	1,00	0,00		0,67
a2	1,00	1,00	0,00		0,67
a3	0,00	0,00	-1,00		-0,33
a4	0,00	-1,00	-1,00		-0,67
a5	1,00	1,00	1,00		1,00
a6			0,00		0,00
					<b>0,22</b>
b1	1,00	1,00	0,00		0,67
b2	0,00	0,00	-1,00		-0,33
b3	0,00	0,00	-2,00		-0,67
b4	1,00	1,00	0,00		0,67
b5	-1,00	-1,00	-2,00		-1,33
b6	1,00	0,00	0,00		0,33
b7	-1,00	0,00	0,00		-0,33
					<b>-0,14</b>
c1	0,00	0,00	-1,00		-0,33
c2	0,00	-1,00	0,00		-0,33
c3	0,00	0,00	-1,00		-0,33
c4	1,00	0,00	0,00		0,33
c5	-1,00	-2,00	-2,00		-1,67
c6	1,00	0,00	0,00		0,33
			COLORE		<b>-0,33</b>

RISULTATI	
<b>A</b>	<b>0,22</b>
<b>B</b>	<b>-0,14</b>
<b>C</b>	<b>-0,33</b>
<b>ASSE X (A+50%C)</b>	<b>0,06</b>
<b>ASSE Y (B)</b>	<b>-0,14</b>
<b>VALORE DIMENSIONE (A+30%B)</b>	<b>0,18</b>
	<b>MEDIO</b>

### Comunità Sociale

	MANAGER	LAVORATORI	STAKEHOLDER/CONSULENTE EST/CSR	MANAGER	media
a1	1,00	0,00		0,00	0,33
a2	1,00	1,00		1,00	1,00
a3	2,00	1,00		0,00	1,00
a4	1,00	1,00		0,00	0,67
a5	1,00	1,00		0,00	0,67
a6	1,00	1,00		1,00	1,00
a7				2,00	2,00
					<b>0,95</b>
b1	1,00	1,00		0,00	0,67
b2	0,00	-1,00		0,00	-0,33
b3	1,00	1,00		0,00	0,67
b4	0,00	0,00		-1,00	-0,33
b5	1,00	1,00		1,00	1,00
b6	0,00	0,00		0,00	0,00
b7	-1,00	-1,00		-2,00	-1,33
b8	-1,00	-1,00		-2,00	-1,33
b9	1,00	1,00		1,00	1,00
b10	2,00	1,00		1,00	1,33
b11	0,00	-1,00		-1,00	-0,67
b12	1,00	1,00		0,00	0,67
b13	1,00	1,00		0,00	0,67
b14	0,00	-1,00		0,00	-0,33
b15	1,00	0,00		0,00	0,33
b16	1,00	1,00		0,00	0,67
					<b>0,11</b>
c1	1,00	1,00		0,00	0,67
c2	1,00	1,00		0,00	0,67
c3	0,00	0,00		-1,00	-0,33
c4	1,00	1,00		0,00	0,67
c5	1,00	1,00		0,00	0,67
c6	1,00	0,00		0,00	0,33
c7	0,00	0,00		-1,00	-0,33
c8	0,00	0,00		-1,00	-0,33
				COLORE	<b>0,25</b>

RISULTATI	
A	0,95
B	0,11
C	0,25
ASSE X (A+50%C)	1,08
ASSE Y (B)	0,11
VALORE DIMENSIONE (A+30%B)	0,99
	GRANDE

**Master NP&Coop - edizione 2010**

**Il/la sottoscritto/a**

COGNOME DELPIANO

NOME FRANCESCA

AUTORIZZA

la SDA Bocconi a rendere disponibile la consultazione del proprio progetto individuale dal titolo:

***IL POSIZIONAMENTO DEGLI STAKEHOLDER SU UNA MAPPA INNOVATIVA: DA UN METODO DI DETERMINAZIONE SOGGETTIVO A UNO OGGETTIVO.***

Milano, 08 dicembre 2010

FIRMA

Francesca Delpiano

---