

**Riccardo Parigi**Amministratore Unico Must Srl
Comunicazione Ambientale e Aziendale

Chi sono gli stakeholder e perché sono così importanti?

Chi sono gli stakeholder (per dirla in italiano i portatori di interesse) e, soprattutto, quali vantaggi può portare lo stakeholder engagement (cioè il loro coinvolgimento) nella vita di un'industria?

Esistono forti opposizioni all'industria in generale dalla politica al comune cittadino. Anche perché per molto tempo il mondo industriale non ha comunicato affatto. Adesso, accerchiate da ambientalisti, norme ambientali sempre più stringenti e cittadini preoccupati, le aziende iniziano ad aprirsi verso i propri stakeholder e shareholder. Cioè gli interlocutori e gli investitori.

Ma perché sono così importanti?

Consideriamo quante relazioni abbiamo. Con tutte le persone che ci vivono attorno comunichiamo. Non solo con le parole, ma anche il tono della voce, i gesti e i comportamenti. E su questi veniamo giudicati.

Partendo da queste riflessioni iniziali si comprende perché una buona relazione sia fondamentale.

Ritornando all'impresa è chiaro che uno sversamento di prodotto, una fumata dal camino o un infortunio sul lavoro significano "comunicazione".

E per gestire la comunicazione aziendale nel modo più profittevole bisogna seguire il suggerimento dello scrittore latino Vegezio: *Si vis pacem, para bellum*, se vuoi la pace preparati alla guerra. Cioè le relazioni fra azienda e territorio si costruiscono nei momenti in cui non ci sono contrapposizioni o questioni aperte. Occorre anche avere chiara la mappa dei nostri interlocutori senza privilegiare qualcuno a scapito degli

altri e che è necessaria una continuità di comunicazione costante nel tempo.

Saper bilanciare il peso della comunicazione è un punto cardine per la corretta gestione degli stakeholder. Va da sé che non esiste una formula standard; occorre selezionare attentamente caso per caso e agire di conseguenza. Quello che possiamo illustrare qui è uno scenario generico dividendo fra INTERNI ed ESTERNI.

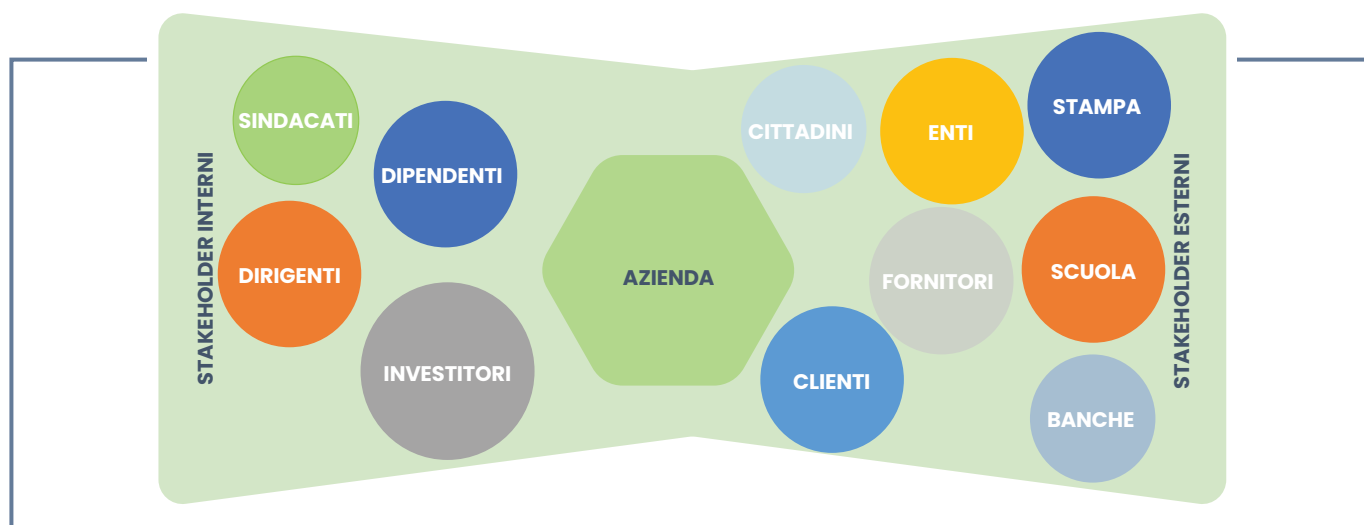
STAKEHOLDER INTERNI

■ I dirigenti

Coloro ai quali sono demandate le decisioni aziendali tendono a guardare prevalentemente all'esterno dell'azienda: mercato, concorrenza, politica, media. Verso l'interno, assolti gli obblighi di legge sulla formazione, garantite le norme si crede di aver fatto tutto il possibile. Dimenticandosi troppo spesso che sono i collaboratori i portavoce aziendali più credibili e autorevoli.

■ I dipendenti

Facciamo un esempio concreto. Mai sentito dire da un dipendente: "Di questa cosa non ne sapevo nulla! A noi di queste cose non ne parlano mai. Ma tanto noi siamo sempre l'ultima ruota del carro...". Prestare attenzione all'esterno, ma perdere di vista i propri colleghi accade spesso. Eppure è proprio il personale



dell'azienda il nostro primo “stakeholder” a cui dobbiamo prestare attenzione.

Il punto di partenza per lo “stakeholder engagement” è l'attenzione e la formazione del proprio personale a comprendere i valori aziendali, la visione e la missione dell'impresa per esserne coscientemente parte integrante.

Intendiamoci, non si può obbligare nessuno a comunicare, ma è abbastanza plausibile che venga naturale parlare del proprio lavoro in famiglia, con gli amici, al bar. E più i collaboratori sono partecipi rispetto alle attività aziendali, meglio e più coerentemente diffonderanno le informazioni.

■ Le parti sociali

E quanto sopra si amplifica anche di più quando si parla dei rappresentanti dei lavoratori.

Invece di essere considerati una risorsa che può favorire il dialogo aziendale, pur nel pieno rispetto delle differenti posizioni, le parti sociali sono ancora troppo spesso escluse nel dialogo verso l'interno e verso l'esterno apparendo come un elemento a sé stante.

■ Gli investitori

Gli investitori o shareholder vogliono sapere se il loro investimento sarà tale nel futuro. Il valore di un'azienda non è più basato sugli aspetti “tangibili”, ma anche e prevalentemente sugli “intangibili” legati alla reputazione e alla sostenibilità.

STAKEHOLDER ESTERNI

■ I cittadini

Ogni giorno nascono “comitati contro” per bloccare o ritardare nuovi progetti. Spesso perché non si è creato un dialogo a monte. L'attenzione alle persone coinvolte in un progetto può essere impegnativo e costoso in tempo e risorse, ma ripaga con una creazione di fiducia e trasparenza che spesso riduce o annulla le contrapposizioni.



■ Enti politici

Cioè chi tecnicamente legifera, controlla e valuta la realizzazione di nuove opere e chi politicamente può fare scelte fortemente impattanti sullo sviluppo industriale. In questo caso è consigliabile agire a livello associativo per avere maggiore impatto e ridurre le posizioni avverse personalizzate.

■ Scuole e università

Dialogare con il mondo scolastico moltiplica la comunicazione verso la cittadinanza – dietro ogni studente c'è una famiglia – e si possono creare percorsi virtuosi e condivisi grazie alla corretta gestione dell'alternanza scuola-lavoro (PCTO). Ciò favorisce anche il futuro inserimento delle figure professionali più richieste dal mercato del lavoro.

■ Clienti e fornitori

Indispensabili per la sopravvivenza dell'azienda ne sono anche il tallone d'Achille se i loro comportamenti, reputazione e filiera di produzione non rientrano nei canoni aziendali. Verso questi interlocutori va rivolta una nuova e più ampia attenzione per evitare il “fuoco amico”.

■ Banche e assicurazioni

Banche e assicurazioni chiedono garanzie sull'ingaggio del territorio e sulla buona reputazione ambientale per non perdere i soldi prestati o investiti. E strumenti di comunicazione che comprendono oltre i dati economico-finanziari anche quelli ambientali e sociali come il Bilancio di Sostenibilità sono sempre più strategici e integrati.

■ Media

Ci vuole una vita a crearsi una reputazione e bastano pochi secondi per distruggerla. Generare una relazione chiara, trasparente e continuativa con la stampa – da quella tradizionale cartacea o televisiva a quella dei media online – può significare la possibilità o meno di poter far ascoltare la propria voce in caso di necessità.

Conclusioni

In pochi anni la relazione fra industrie e territorio è radicalmente cambiata. Sta proprio alle aziende fare il primo passo investendo e consolidando il rapporto con i propri stakeholder per avviare un lungo cammino di reciproca comprensione.

