



Dallo Stakeholder Engagement alla Multi-stakeholder Strategy

I principali risultati della ricerca

realizzata nell'ambito del

Sodalitas Stakeholder Forum

In collaborazione con Paolo Anselmi - Vice Presidente GfK-Eurisko
Luglio 2015

Indice

1. Il Sodalitas Stakeholder Forum	pag. 3
2. Obiettivi della ricerca e metodologia	pag. 4
3. Principali evidenze	pag. 5
4. Risultati della fase quantitativa	pag. 7
5. Risultati della fase qualitativa	pag. 13

1. Il Sodalitas Stakeholder Forum

Come confermano le ricerche più recenti, **la capacità dell'impresa di creare valore dipende per ben il 70% dagli asset immateriali**. In particolare, saper sviluppare il dialogo con gli stakeholder gioca un ruolo fondamentale. Negli ultimi anni, **l'83% delle imprese che integrano la Sostenibilità nelle strategie aziendali ha dato priorità ai programmi di coinvolgimento degli stakeholder**: questo tema si posiziona al secondo posto tra le iniziative di Sostenibilità realizzate con più frequenza.

La dimensione multi-stakeholder, di cui le aziende più evolute conoscono i benefici, **può diventare un approccio distintivo** per affrontare quei problemi che oggi sono percepiti come trasversali, e da cui dipende la capacità di mantenere, e se possibile rafforzare, la coesione sociale nel nostro Paese.

In questo ambito, Fondazione Sodalitas promuove il **SODALITAS STAKEHOLDER FORUM** per far crescere la coesione sociale attraverso il confronto, la condivisione e la partecipazione di tutti gli stakeholder di riferimento.

A inizio 2014 si sono incontrate per la prima volta le **3 Piattaforme tematiche** in cui si articola il SODALITAS STAKEHOLDER FORUM, dedicate rispettivamente ad **Ambiente, consumo e produzione sostenibile; Comunità e territorio; Lavoro e occupabilità**.

Attraverso il confronto gli stakeholder coinvolti hanno iniziato a condividere le priorità verso cui orientare l'impegno comune e costruire progettualità condivise.

Successivamente, Fondazione Sodalitas ha avviato il **Multi-stakeholder Lab** con l'obiettivo di mettere a disposizione delle Imprese, delle Organizzazioni e di tutti gli stakeholder un **percorso di ricerca e una piattaforma di dialogo e confronto** costante per individuare le strategie più efficaci per generare valore condiviso.

La Ricerca **"Dallo Stakeholder Engagement alla Multi-stakeholder Strategy"**, realizzata in collaborazione con GfK Eurisko, **è stata proposta agli oltre 500 aderenti al Sodalitas Stakeholder Forum**.

La Ricerca, indagando le esperienze dei partecipanti, ha permesso di fare una ricognizione sulle esperienze già in atto, di condividere le best practice, chiarire le potenzialità della collaborazione multi-stakeholder, mettere a fuoco i fattori che favoriscono e quelli che ostacolano lo sviluppo di una Multi-stakeholder Strategy efficace.

Dopo un primo questionario di focalizzazione dei temi chiave, il percorso ha previsto l'organizzazione di 3 focus group di approfondimento.

Il prossimo step sarà l'attivazione di una piattaforma multimediale di dialogo e confronto.

Il presente documento presenta i **principali risultati emersi dalla ricerca**.

2. Obiettivi della ricerca e metodologia

Il percorso di ricerca avviato dal Multi-stakeholder Lab si è articolato in due fasi: una prima fase quantitativa e una seconda fase qualitativa.

La prima fase quantitativa è stata condotta inviando un **questionario online ad auto-compilazione ai 521 aderenti al Sodalitas Stakeholder Forum** con l'obiettivo di:

- rilevare le loro esperienze di dialogo con gli stakeholder
- raccogliere le loro valutazioni sul tema della strategia di collaborazione multi-stakeholder;
- verificare la disponibilità a partecipare alle successive due fasi del percorso di ricerca:
 - Focus Group tematici
 - Piattaforma di dialogo.

Al termine delle tre settimane di rilevazione – durata dal 29 gennaio al 19 febbraio 2015 - sono stati ricevuti **141 questionari compilati**. La *redemption* – pari al 27% - è da considerarsi decisamente positiva per questo tipo di indagini ed indice di un buon livello di interesse per il tema.

A seguito della fase quantitativa estensiva, si è passati a quella qualitativa. Sono stati realizzati **tre focus group di approfondimento**:

- il primo con rappresentanti di imprese,
- il secondo con rappresentanti di organizzazioni nonprofit ed
- il terzo “misto”, con rappresentanti di aziende, organizzazioni nonprofit ed istituzioni.

I focus group sono stati condotti da Paolo Anselmi, Vice Presidente di GfK Eurisko, nell'ultima settimana di Aprile e nella prima settimana di Maggio 2015.

L'obiettivo dei focus group è stato quello di approfondire quanto emerso nella fase quantitativa, con particolare attenzione alle criticità, relativamente ai due ambiti oggetto di indagine: il dialogo con gli stakeholder e la strategia collaborazione multi-stakeholder.

Per **esperienze di dialogo con gli stakeholder (stakeholder engagement)** si intendono le iniziative promosse da un'azienda/organizzazione/istituzione, per sviluppare relazioni attive e durature con tutti i soggetti di interesse, che con essa interagiscono (gli stakeholder appunto), al fine di cercare di bilanciarne i reciproci interessi legittimi. Sono iniziative volte a rafforzare il valore sociale di un'organizzazione, migliorandone la reputazione e la fiducia, e a favorire il raggiungimento degli obiettivi strategici attraverso il supporto di tutti gli attori del sistema.

Per **strategia di collaborazione multi-stakeholder** si intende invece un confronto che ha come obiettivo la ricerca di una soluzione condivisa ad uno specifico problema (economico, sociale, ambientale) attraverso il coinvolgimento attivo di diverse categorie di stakeholder – imprese, terzo settore, istituzioni, università –.

3. Principali evidenze

La **prima fase quantitativa** della ricerca, promossa dal **Sodalitas Multi-stakeholder Lab** e condotta attraverso indagine on line, **ha consentito di acquisire alcuni punti essenziali** ed anche di far emergere i punti meritevoli di approfondimento nelle fasi successive del percorso di ricerca. In particolare:

- a) La diffusa esperienza di partecipazione a iniziative di dialogo con gli stakeholder e la **valutazione decisamente positiva delle esperienze sin qui compiute**;
- b) La messa in luce delle **modalità di dialogo considerate più efficaci** - in particolare quelle fondate sulla relazione “diretta” e la scarsa familiarità con modalità di consultazione indiretta - in particolare quelle fondate su una consultazione via web -;
- c) La **elevata soddisfazione per quasi tutti gli aspetti “procedurali”** (fatta eccezione per il monitoraggio dei risultati, che appare l’aspetto maggiormente meritevole di approfondimento) a cui si accompagna una **elevata soddisfazione per i risultati** che lo stakeholder engagement ha consentito di raggiungere.
- d) **I progetti di collaborazione multi-stakeholder sono attualmente in una fase di minore diffusione** e dunque inferiori sono le conoscenze e le esperienze anche da parte di un campione “esperto” come quello consultato.
- e) Ma **due dati sono da considerare decisamente positivi** e promettenti per il proseguimento del Multi-stakeholder Lab:
 - la **valutazione decisamente positiva espressa sulla utilità/efficacia di questo approccio** per la ricerca di soluzioni condivise a problemi comuni;
 - l’**elevata disponibilità a partecipare alle prossime fasi del processo di ricerca**.

Il fatto che il **sub-campione estratto di 24 “opinion leader”**, ovvero di soggetti ritenuti da Fondazione Sodalitas – per il loro elevato profilo professionale – particolarmente esperti e competenti sul tema, accentui ulteriormente sia la positività dei giudizi che la disponibilità a dare un contributo, può essere considerato un **segnale incoraggiante sui potenziali sviluppi futuri del percorso avviato**.

La **seconda fase qualitativa**, condotta attraverso i focus group, è stata una **conferma delle evidenze** emerse nella fase precedente e ha consentito di approfondire alcuni aspetti, con particolare **attenzione alle criticità sottolineate**.

Lo stakeholder engagement è riconosciuto essere un **processo noto, promosso regolarmente** come momento di ascolto/dialogo con i propri stakeholder e con **risultati complessivamente soddisfacenti**, ma evidenzia alcune criticità:

- la difficoltà di **circoscrivere il perimetro del problema**
- la difficoltà di **mantenere alto il coinvolgimento e la motivazione** degli stakeholder

- la difficoltà per le imprese di vivere il welfare dei territori e delle comunità di appartenenza come **prospettiva strategica**.

Viene confermato che, nel percorso di dialogo, **l'online come unico strumento non è sufficiente**, perché le iniziative di dialogo devono essere personali e dirette al fine di far sentire ciascuno degli stakeholder valorizzato e protagonista; può essere utilizzato **per un invio "massivo" iniziale**, ma successivamente deve essere messo a punto un adeguato mix di modalità di dialogo.

La criticità emersa nella quantitativa, **in merito alla definizione delle modalità di monitoraggio**, non è legata al fatto che il monitoraggio del processo e la definizione delle metriche vengano considerati aspetti poco importanti: anzi, **sono riconosciuti come obiettivi primari** per arrivare ad una misurazione precisa dei risultati. Ma, nella maggioranza dei casi un vero e proprio monitoraggio oggi non è previsto, perché esiste ancora **un gap di natura culturale** tra le esperienze internazionali e quelle italiane, perché la misurazione è un processo costoso e impegnativo e forse vi è un po' di resistenza a essere monitorati rispetto all'efficacia del proprio operato.

Si rafforza nei focus group **l'opinione che la Multi-stakeholder collaboration sia un approccio destinato ad acquisire rilevanza e diffusione crescente nel prossimo futuro**, perché sviluppo economico e sociale sono legati, e la maggioranza dei problemi richiede la collaborazione dei soggetti coinvolti.

Nel nostro Paese la strategia multi-stakeholder appare tuttavia ancora **in fase di sperimentazione** e sono dunque numerose le difficoltà richiamate. In particolare la **definizione chiara del problema**, la **motivazione** degli stakeholder, il **ritardo culturale** di alcuni attori.

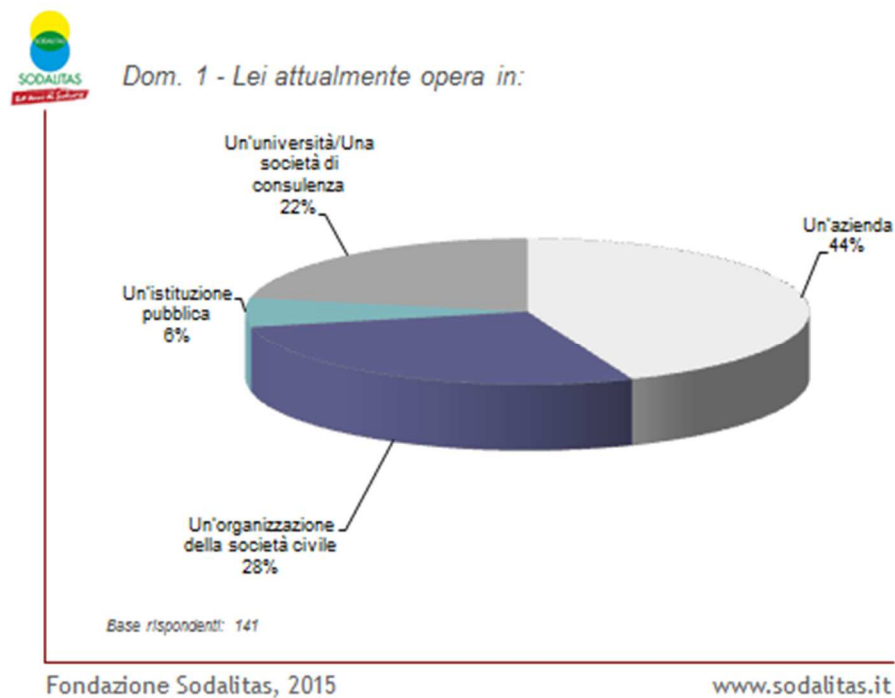
Quanto alle **tematiche affrontabili con una strategia multi-stakeholder è emersa una articolazione di posizioni**:

- **da una parte sono stati citati temi "alti"** (lo sviluppo economico, il benessere individuale e collettivo, la qualità della vita...);
- **dall'altra temi circoscritti e concreti** con un chiaro ancoraggio territoriale.

4. Risultati della fase quantitativa

Composizione del campione e livello di coinvolgimento nelle iniziative di dialogo

Il campione dei rispondenti, pari ad oltre un quarto degli aderenti al Sodalitas Stakeholder Forum, vede una **prevalenza di rappresentanti di aziende (44%), di organizzazioni della società civile (28%) e di “esperti” di sostenibilità appartenenti al mondo dell’università e della consulenza (22%)**. Mentre decisamente minoritaria (6%) risulta la percentuale dei rappresentanti delle istituzioni.

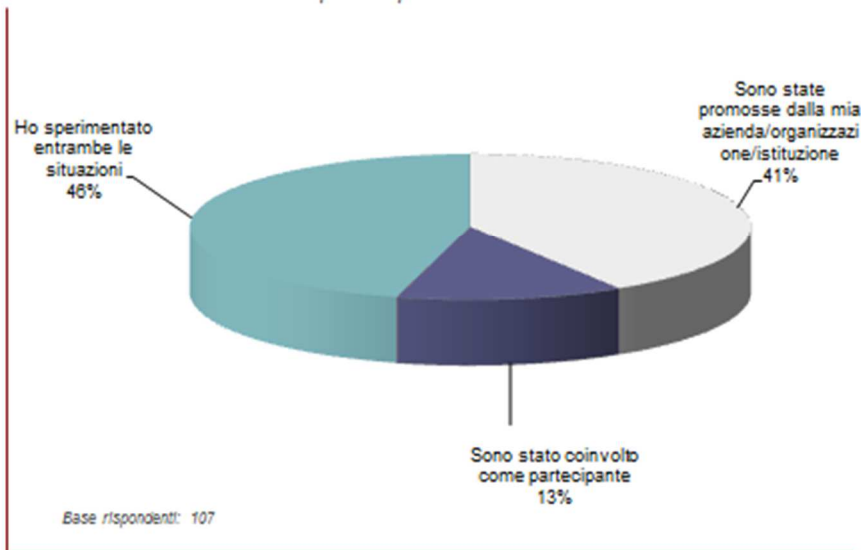


Nella valutazione delle risposte si deve tener presente che il campione che ha accettato di rispondere al questionario si è probabilmente “selezionato” sulla base del proprio livello di conoscenza/esperienza sui temi oggetto di indagine. Infatti **la grande maggioranza dei rispondenti (81%) dichiara di avere preso personalmente parte negli ultimi anni a iniziative di dialogo con gli stakeholder**. Una percentuale che raggiunge il 90% tra i rappresentanti delle aziende che risultano dunque in questo momento il soggetto con maggiore esperienza su questo fronte.

Si deve inoltre notare come solo una ristretta minoranza dei rispondenti (13%) abbia fatto esperienze di iniziative di dialogo esclusivamente come partecipante. **La grande maggioranza (87%) ne ha fatto esperienza - anche o esclusivamente - come “promotore”**. Tutto questo concorre a dare un particolare valore ai risultati raccolti in quanto si tratta in maggioranza di valutazioni fondate su un’esperienza personale diretta e recente.



Dom. 3 - Nello specifico queste iniziative di dialogo sono state promosse dalla sua azienda/organizzazione/istituzione o lei vi è stato coinvolto come partecipante?



Fondazione Sodalitas, 2015

www.sodalitas.it

Valutazione del processo, categorie di stakeholder coinvolti e modalità di dialogo attivate

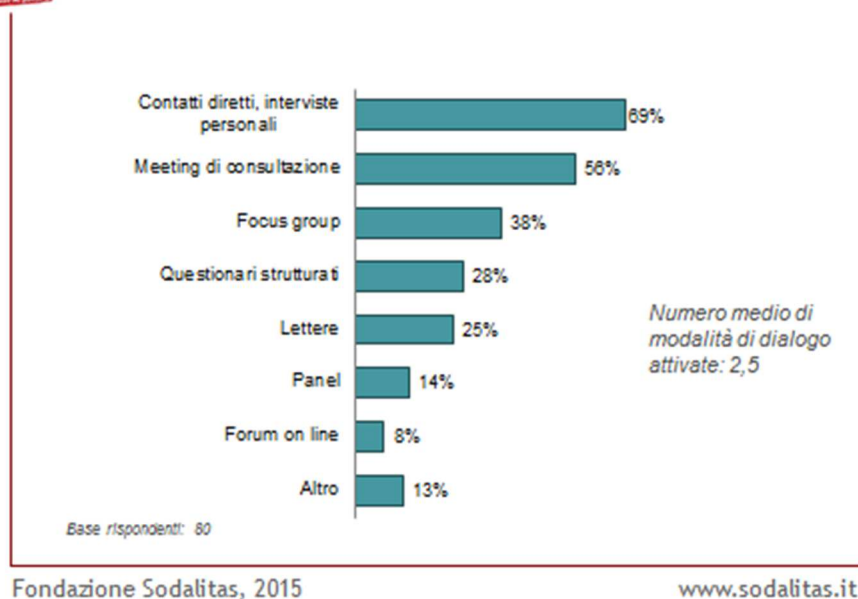
Per quanto riguarda le valutazioni espresse dal campione sulle iniziative che si sono concluse, **le valutazioni positive (25%) prevalgono decisamente sulle valutazioni critiche (7%)**. Particolarmente elevata (53%) è la percentuale dei giudizi positivi espressi da accademici e consulenti. A questo orientamento contribuisce da un lato la particolare competenza sul tema di questo segmento e forse – in qualche misura – anche il fatto che in alcuni casi hanno probabilmente svolto un ruolo professionale attivo/propositivo nella impostazione di queste iniziative.

L'indagine ha fornito indicazioni significative su due aspetti "costitutivi" delle iniziative di stakeholder engagement: le tipologie di stakeholder coinvolti e le modalità di dialogo attivate.

Nelle iniziative di dialogo vengono coinvolte in media 3.5 differenti categorie di stakeholder. Tra queste prevalgono le istituzioni (69%) seguite da comunità (58%), dipendenti (50%), consumatori (49%), organizzazioni nonprofit (48%) e fornitori (44%).

Le modalità di dialogo utilizzate sono in media 2.5 con una netta prevalenza delle modalità di contatto diretto: interviste personali (69%), meeting di consultazione (56%) e focus group (38%) mentre decisamente minoritario risulta l'utilizzo di strumenti che non implicano la relazione "face to face" con gli stakeholder (invio di questionari o di lettere e consultazione di panel...).

Particolarmente limitato (8%) risulta l'utilizzo di forum on line, uno strumento la cui attivazione pone qualche complessità tecnica e richiede una gestione competente, ma che d'altra parte consente la consultazione e l'interazione prolungata nel tempo di un numero elevato di stakeholder. Nelle prossime fasi della ricerca sarà opportuno approfondire i motivi che attualmente frenano un utilizzo più esteso di questo strumento.

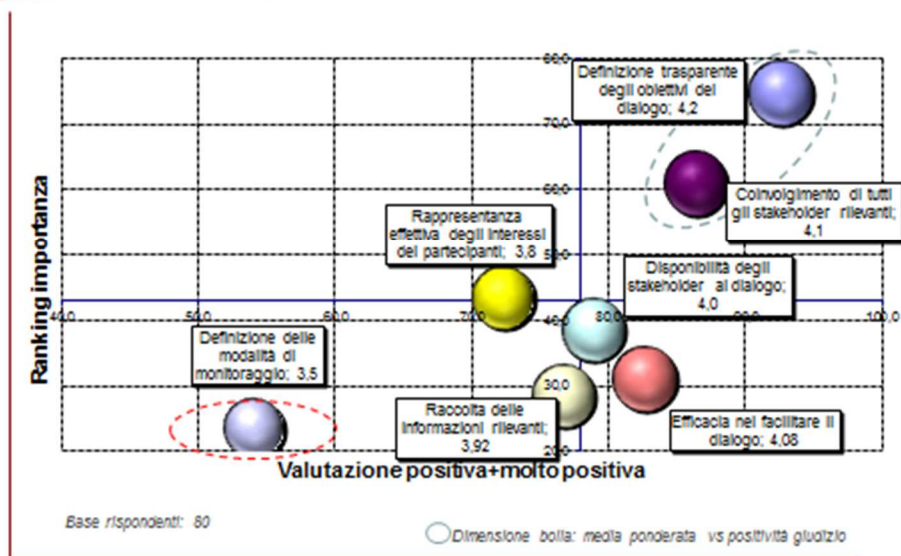


La quasi totalità dei rispondenti (92%) esprime un giudizio complessivamente positivo sulla qualità e l'efficacia del "percorso di dialogo" a cui hanno avuto occasione di partecipare o che hanno promosso. Risulta decisamente positivo – con percentuali di apprezzamento superiori al 75% - anche il giudizio espresso su quasi tutti gli aspetti particolari. In particolare sulla "definizione trasparente degli obiettivi" (93%), sul coinvolgimento degli stakeholder rilevanti (86%), sull'efficacia nel facilitare il dialogo (83%), sulla disponibilità degli stakeholder alla partecipazione (79%) e sulla raccolta delle informazioni rilevanti (77%).

Su un solo aspetto la valutazione - per quanto in maggioranza comunque positiva – è più critica: le modalità di monitoraggio. In verità, nella maggioranza dei casi un vero e proprio monitoraggio non è previsto mentre sarebbe certamente utile sia per misurare i risultati del dialogo che per rilevarne l'evoluzione nel tempo.

Anche questo tema sarà da approfondire nell'ambito del percorso di ricerca.

Vi è infine **un'ottima corrispondenza tra gli aspetti più apprezzati e quelli giudicati più importanti.** In particolare la definizione degli obiettivi e il coinvolgimento degli stakeholder rilevanti sono attualmente i due "punti di forza" dello stakeholder engagement mentre la capacità di dare effettiva rappresentanza agli interessi dei partecipanti appare al momento l'aspetto meritevole di maggiore attenzione.



Valutazione dei risultati raggiunti

Passando dalla valutazione delle procedure alla valutazione dei risultati raggiunti grazie al processo di dialogo risulta decisamente positiva la valutazione espressa sia dalle aziende che dalle organizzazioni della società civile. Le aziende rilevano la ricaduta positiva soprattutto su tre aspetti: 1) il clima di fiducia con gli stakeholder; 2) la reputazione aziendale e 3) la rendicontazione sociale.

Dom. 11 – RISERVATO AI RAPPRESENTANTI DI AZIENDE CHE HANNO PROMOSSO INIZIATIVE DI DIALOGO: Quali risultati positivi, tra quelli sotto elencati, sono stati ottenuti attraverso l’iniziativa di dialogo promossa dalla sua azienda?

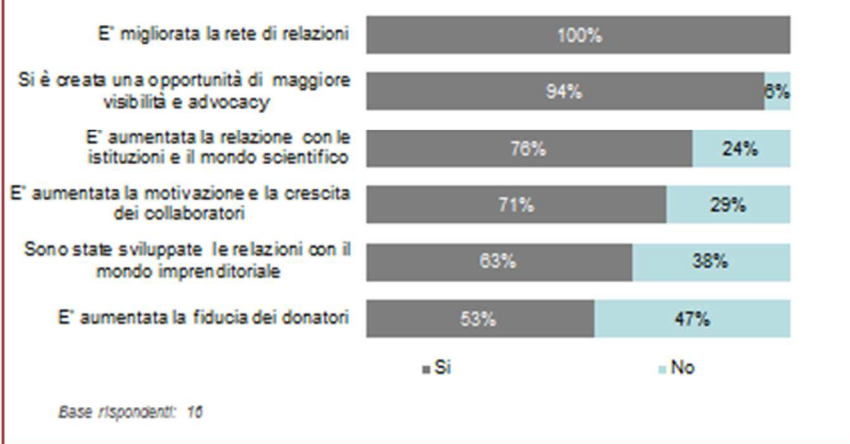


Base rispondenti: 30

Le organizzazioni nonprofit sottolineano soprattutto il miglioramento degli aspetti relazionali: 1) la rete delle relazioni sociali, 2) la visibilità dell'organizzazione e 3) la qualità delle relazioni con le istituzioni pubbliche e il mondo scientifico.



Dom. 12 – RISERVATO AI RAPPRESENTANTI DI ORGANIZZAZIONI DELLA SOCIETA' CIVILE CHE HANNO PROMOSSO INIZIATIVE DI DIALOGO: Quali risultati positivi, tra quelli sotto elencati, sono stati realizzati attraverso l'iniziativa di dialogo promossa dalla sua organizzazione?



Fondazione Sodalitas, 2015

www.sodalitas.it

La strategia di collaborazione Multi-stakeholder

La seconda parte dell'indagine ha rilevato **le conoscenze e le esperienze degli aderenti al Sodalitas Stakeholder Forum relativamente a progetti di collaborazione multi-stakeholder** (che si pongono come obiettivo la ricerca di una soluzione condivisa ad uno specifico problema - economico, sociale, ambientale - attraverso il coinvolgimento attivo di diverse categorie di stakeholder).

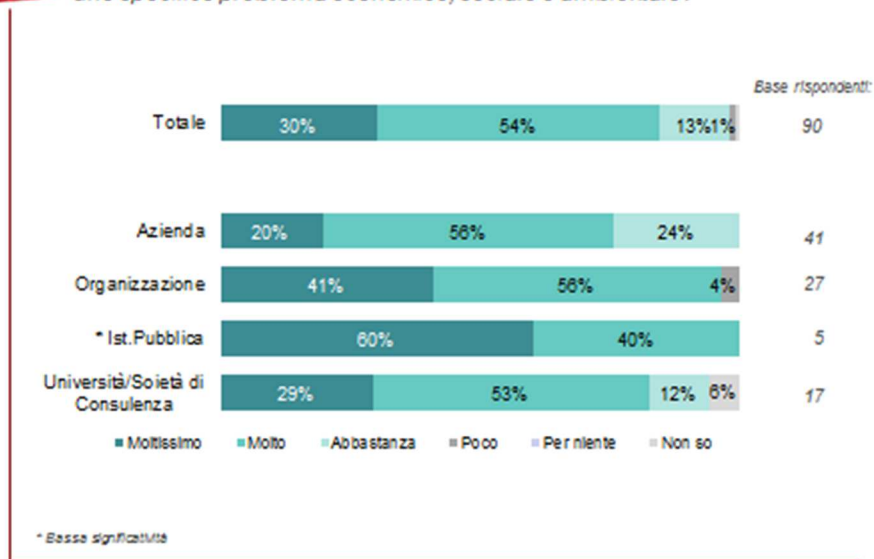
Per questo processo il grado di familiarità risulta decisamente inferiore: **solo il 54% dichiara di avere avuto occasione di partecipare ad almeno un progetto**. E' tuttavia legittimo supporre che la percentuale reale dei conoscitori sia inferiore, per due motivi: sia perché tra i progetti citati ve ne sono alcuni che sono in realtà iniziative di stakeholder engagement promosse da aziende, sia perché gli accademici/consulenti – che sono presumibilmente quelli che hanno maggiore nozione di che cosa sia un progetto di collaborazione multi-stakeholder - dichiarano di averne fatto esperienza in percentuale decisamente inferiore alla media (35%).

Se dalla esperienza diretta si passa alla verifica di conoscenza di almeno un'esperienza di collaborazione multi-stakeholder di successo, la percentuale aumenta di poco **passando dal 54% al 57%** (e anche in questo caso accademici e consulenti risultano i meno informati).

Al di là della limitata esperienza personale **il dato più positivo e incoraggiante è rappresentato dalla valutazione positiva che viene espressa dalla maggioranza del campione sulla potenziale utilità ed efficacia di una strategia di collaborazione multi-stakeholder**: l'84% la considera utile per l'identificazione di possibili soluzioni a problemi economici, sociali o ambientali. Leggermente meno positivo il giudizio espresso sulla Multi-stakeholder strategy dalle aziende, che probabilmente considerano lo stakeholder engagement il metodo più rispondente ai propri bisogni.



Dom. 16 - Quanto considera utile l'adozione di una strategia di collaborazione multi-stakeholder per identificare le possibili soluzioni di uno specifico problema economico, sociale o ambientale?



Fondazione Sodalitas, 2015

www.sodalitas.it

La valutazione positiva e l'interesse ad un approfondimento delle strategie di collaborazione multi-stakeholder trovano infine piena rispondenza nella **elevata disponibilità dichiarata dai rispondenti alla partecipazione al futuro percorso del Multi-stakeholder Lab**: oltre la metà dei rispondenti si dichiara immediatamente disponibile, mentre oltre un terzo si dichiara interessato ma vorrebbe prima ricevere maggiori informazioni.

Approfondimento sul segmento degli "opinion leader"

Dal campione dei rispondenti all'indagine è stato estratto **un sub-campione di 24 "opinion leader" ovvero di soggetti ritenuti da Fondazione Sodalitas – per il loro elevato profilo professionale – particolarmente esperti e competenti sul tema**, e il cui parere sui temi oggetto di indagine può dunque essere considerato particolarmente significativo.

Posto a confronto con la media dei rispondenti, questo sub-campione - che può essere considerato la "pattuglia avanzata" in termini di conoscenze/esperienze sia sulle iniziative di dialogo con gli stakeholder che sulle strategie di collaborazione multi-stakeholder - ha messo in evidenza i seguenti **tratti distintivi**:

- **un giudizio complessivamente più positivo sulla utilità/efficacia del percorso di dialogo** di cui hanno fatto diretta esperienza (96% vs. 92%)
- un sostanziale allineamento con la media del campione nei giudizi sia sulla rilevanza che sulla valutazione dei singoli aspetti del percorso
- **una valutazione più positiva dei risultati ottenuti** (con un particolare apprezzamento per la "facilitazione nella gestione dei rischi")
- **una maggiore esperienza di partecipazione a progetti di collaborazione multi-stakeholder** (67% vs. 54%) e di conoscenza di casi di successo (67% vs. 57%)
- **una valutazione ancor più positiva della utilità di una strategia di collaborazione multi-stakeholder** per la soluzione di problemi economici-sociali-ambientali (90% vs. 84%)
- **una più elevata disponibilità a partecipare alle prossime fasi del percorso** di ricerca del Multi-stakeholder Lab (76% vs. 54%).

5. Risultati della fase qualitativa

Premessa

Come già anticipato, a seguito della fase estensiva, realizzata tramite invio di un questionario online agli aderenti al Sodalitas Stakeholder Forum, sono stati realizzati **tre focus group di approfondimento: uno con imprese, uno con organizzazioni nonprofit ed uno “misto”**.

Di seguito sono riportate le principali evidenze emerse dalla fase qualitativa, che ha approfondito quanto emerso dalla fase estensiva - in particolare le criticità – relativamente ai due ambiti oggetto di indagine: il dialogo con gli stakeholder e la collaborazione multi-stakeholder.

Stakeholder engagement: le esperienze e le criticità

Diverso il vissuto dello stakeholder engagement per le aziende e le organizzazioni nonprofit/ istituzioni.

Per le aziende:

- è **processo noto** e direttamente sperimentato;
- **promosso regolarmente** come momento di ascolto/dialogo con i propri stakeholder;
- con **risultati complessivamente soddisfacenti**.

Per le **organizzazioni nonprofit e le istituzioni** è spontaneo distinguere tra:

- le iniziative di stakeholder engagement a cui hanno partecipato per la messa a punto e/o la verifica delle strategie di sostenibilità generali o territoriali di singole aziende;
- le iniziative di collaborazione multi-stakeholder da loro stesse promosse per affrontare tematiche di interesse collettivo.

È condivisa la distinzione tra:

- **iniziative di tipo “tattico”** finalizzate alla soluzione di problemi concreti e circoscritti, ancorati ad un territorio, giudicate di più facile gestione e soddisfacenti negli esiti;
- **iniziative di tipo “strategico”** finalizzate al confronto su tematiche “alte” che presentano il rischio dell’astrattezza e risultano più problematiche per la difficoltà di identificazione e coinvolgimento degli stakeholder.

Sono emerse come ricorrenti tre difficoltà:

- **la difficoltà di circoscrivere il perimetro del problema** ed affrontare il percorso di conoscenza con obiettivi chiaramente definiti;
- **la difficoltà per le imprese di vivere il welfare dei territori e delle comunità** di appartenenza **come prospettiva strategica** e non episodica;
- **la difficoltà di mantenere alto il coinvolgimento e la motivazione degli stakeholder** coinvolti quando il processo è di lunga durata.

Stakeholder engagement: le modalità di dialogo

Viene da tutti richiamata l’importanza di trovare il **giusto mix di utilizzo tra le diverse possibili modalità di dialogo**:

- **l’online va bene per un invio “massivo” iniziale**, ma nelle fasi di approfondimento è opportuno un coinvolgimento più circoscritto e diretto (meeting di consultazione, focus group...);

- le community online sono abitualmente utilizzate dalle imprese per il dialogo con gli stakeholder interni, ma **per gli stakeholder esterni il coinvolgimento “asincrono” pone problemi (riduce le opportunità di interazione e il coinvolgimento)**;
- **l’online come unico strumento non è giudicato sufficiente** perché le iniziative di dialogo devono essere personali e dirette, al fine di far sentire ciascuno degli stakeholder valorizzato e protagonista.

Stakeholder engagement: il monitoraggio

Il monitoraggio del processo e la definizione delle metriche sono riconosciuti come obiettivi primari per arrivare ad una misurazione precisa e puntuale dei risultati dei processi di stakeholder engagement:

- **a livello tattico gli obiettivi sono definiti e circoscritti** ed è più facile definire i KPI’s;
- **a livello strategico gli obiettivi sono talvolta più “generici”** ed è più problematico individuare gli indicatori su cui misurare i risultati ottenuti.

Su questo tema emerge **un gap di natura culturale tra le esperienze internazionali e quelle italiane**:

- le aziende che realizzano un bilancio di sostenibilità si sono dotate di un ampio sistema di indicatori su cui viene prodotto un “aggiornamento” annuale che misura il cammino percorso in ambito ambientale e sociale,
- ma l’obiettivo delle aziende più avanzate è quello di identificare i tempi e i KPI’s di ogni singolo progetto per poter misurare i risultati alla conclusione di ciascuna fase del progetto.

Viene evidenziata una duplice difficoltà:

- **la misurazione è processo impegnativo e costoso**;
- quando il processo ha **tempi lunghi**, accade che cambi il management/cambino le priorità e/o gli stakeholder di riferimento e gli indicatori devono essere rivisti in corso d’opera.

Stakeholder engagement: esperienze di valutazione dello SROI

Le organizzazioni si mostrano pienamente consapevoli **dell’importanza di arrivare ad un affinamento della misurazione dell’impatto sociale (efficienza ed efficacia) degli interventi**, ma riconoscono di essere ancora in fase di “sperimentazione”:

- **la misurazione risulta più semplice nei progetti locali** mentre è più difficile e costosa nei progetti di cooperazione internazionale;
- le dimensioni “oggettive” sono più facilmente misurabili ma **esistono dimensioni “soggettive”** - l’incremento di benessere degli individui e delle comunità che hanno beneficiato dell’intervento - **che hanno natura qualitativa e sono difficili da misurare.**

Multi-stakeholder strategy: le esperienze

Viene da tutti riconosciuto come **approccio destinato ad acquisire rilevanza e diffusione crescente nel futuro prossimo**:

- **sviluppo economico e sviluppo sociale sono inscindibilmente legati**;

- **la maggioranza dei problemi richiede la collaborazione** - non la contrapposizione, non l'agire separato - dei soggetti coinvolti;
- le istituzioni riconoscono che **la scarsità di risorse rende necessaria l'alleanza tra una molteplicità di soggetti privati e pubblici** per la soluzione dei problemi di welfare territoriale.

Le esperienze sono **differenziate**:

- **nelle aziende è più frequente il dialogo con una singola tipologia di stakeholder** in relazione alla natura del problema, più rara la triangolazione;
- **fanno eccezione alcune multinazionali che creano periodicamente occasioni di incontro/dialogo** su tematiche di grande valore culturale e sociale...
- **...e grandi aziende che sono attori primari nella gestione di tematiche di rilevanza sociale** per le quali è naturale mettere al centro il "problema".

Ai fini di un'efficace gestione del processo risulta a tutti chiara l'importanza di alcuni punti:

- **la centralità di un tema** la cui soluzione è di interesse comune e che dunque non faccia emergere interessi divergenti o contrapposti (la MSH strategy non è un metodo per la soluzione di conflitti e/o per la creazione di consenso);
- **la chiarezza/delimitazione dell'obiettivo** (il riferimento ad un territorio costringe alla concretezza);
- **la selezione dei "giusti" stakeholder** (tutti coloro che collaborando possono contribuire al raggiungimento dell'obiettivo);
- **la capacità di mantenere la motivazione** degli stakeholder coinvolti.

È altrettanto condivisa una **duplice convinzione**:

- che **l'impresa non possa essere il soggetto attivatore, ma che questo ruolo possa essere meglio interpretato da un'istituzione**, da una ONP o da un soggetto "terzo" che non sia percepito come portatore di interessi "di parte";
- che il **soggetto pubblico abbia un ruolo decisivo da svolgere** in termini di competenze e di risorse e che debba sempre essere coinvolto come partner attivo del processo.

Multi-stakeholder strategy: le criticità

Nel nostro Paese **la strategia multi-stakeholder appare ancora in fase di sperimentazione** e sono dunque numerose le difficoltà richiamate. In particolare:

- **la definizione chiara del problema** che consenta di identificare gli stakeholder da coinvolgere
- **la motivazione degli stakeholder** che devono sentirsi interessati a fornire un contributo attivo per l'intera durata del processo
- **il ritardo culturale di alcuni attori**, in particolare le imprese e l'amministrazione pubblica: le prime abituate a misurare i risultati in termini di ritorno per l'impresa, la seconda con qualche resistenza ad accettare un ruolo che non sia di gestione/coordinamento.

Multi-stakeholder strategy: le prospettive e le proposte per la piattaforma di dialogo

È unanime la convinzione che **i temi affrontabili con una strategia multi-stakeholder debbano essere temi di interesse collettivo** che mirino al miglioramento di un aspetto, ampio o circoscritto, della vita pubblica.

È emersa una articolazione di posizioni in relazione alla natura delle tematiche affrontabili con una strategia multi-stakeholder:

- **da una parte si citano temi “alti”** (lo sviluppo economico, il benessere individuale e collettivo, la qualità della vita...);
- **dall'altra temi circoscritti e concreti** con un chiaro ancoraggio territoriale al fine di consentire più facilmente l'individuazione degli stakeholder e la realizzazione di soluzioni concrete.

Vengono anche segnalati alcuni **“aspetti di metodo”**, che meritano di essere approfonditi al fine di rendere il processo più efficiente e più efficace:

- **la ricerca di una comune cultura/un comune linguaggio** tra mondo profit e nonprofit;
- **la dimostrazione che questo approccio aumenta nel lungo periodo il valore dell'impresa** (la coesione sociale “conviene”);
- **l'individuazione di modalità di ascolto/coinvolgimento dei cittadini**, che di ogni strategia multi-stakeholder sono i beneficiari e che non devono restare esclusi dal processo.