



Le sfide di Social Management nei Grandi Progetti Infrastrutturali

Marco Rettighieri
COO Italferr e Director of On-Site Works Execution Expo 2015

24 Ottobre 2014
Auditorium Technip Italy

Modelli di governance a confronto

Modello convenzionale di
Impresa



- ✓ Il Manager è titolare di un rapporto fiduciario esclusivo con la proprietà (responsabilità);
- ✓ Massimizzazione del ritorno economico;

L'impresa nel Modello degli
Stakeholder
(Stakeholder theory)



- ✓ Il Manager è titolare di un rapporto multifiduciario con tutti gli stakeholder;
- ✓ L'impresa è raffigurata come uno sforzo cooperativo (e competitivo) che coinvolge un ampio numero di individui e gruppi organizzati in vario modo;

La responsabilità sociale dell'impresa

OGGI

- ✓ Crescente potere della grande impresa
- ✓ Ampliarsi del suo ruolo sociale
- ✓ Allargarsi del numero di soggetti che influenzano le strategie aziendali

IMPRESA



Ha due esigenze:

Regolare il profilo di responsabilità degli amministratori



Amministrare gruppi interni ed esterni per la condivisione di una finalità comune



**Emergere della Responsabilità sociale
(Economia ed Etica)**

La Stakeholder Theory

Chi sono gli stakeholder dell'impresa?

- ✓ « Chi governa l'impresa deve prendere in considerazione i diritti, gli interessi e le aspettative di tutti coloro che possono essere influenzati dalle decisioni manageriali e che, per converso, possono esercitare la loro influenza sui risultati di tali decisioni»

(Freeman)

- ✓ «Ne gli interessi dei proprietari, ne quelli del gruppo di controllo debbono prevalere sugli interessi della comunità» (Berle, Means)



La Stakeholder Theory

Individuare gli stakeholder



Valutarne il peso rispetto allo sviluppo futuro della gestione



Adottare la strategia idonea a creare comunanza di interessi



Int. Restrittiva

Mappa degli Stakeholder

Stakeholder primari

Stakeholder secondari

Comunità locale

Proprietari

GRP di consumatori

Fornitori

IMPRESA

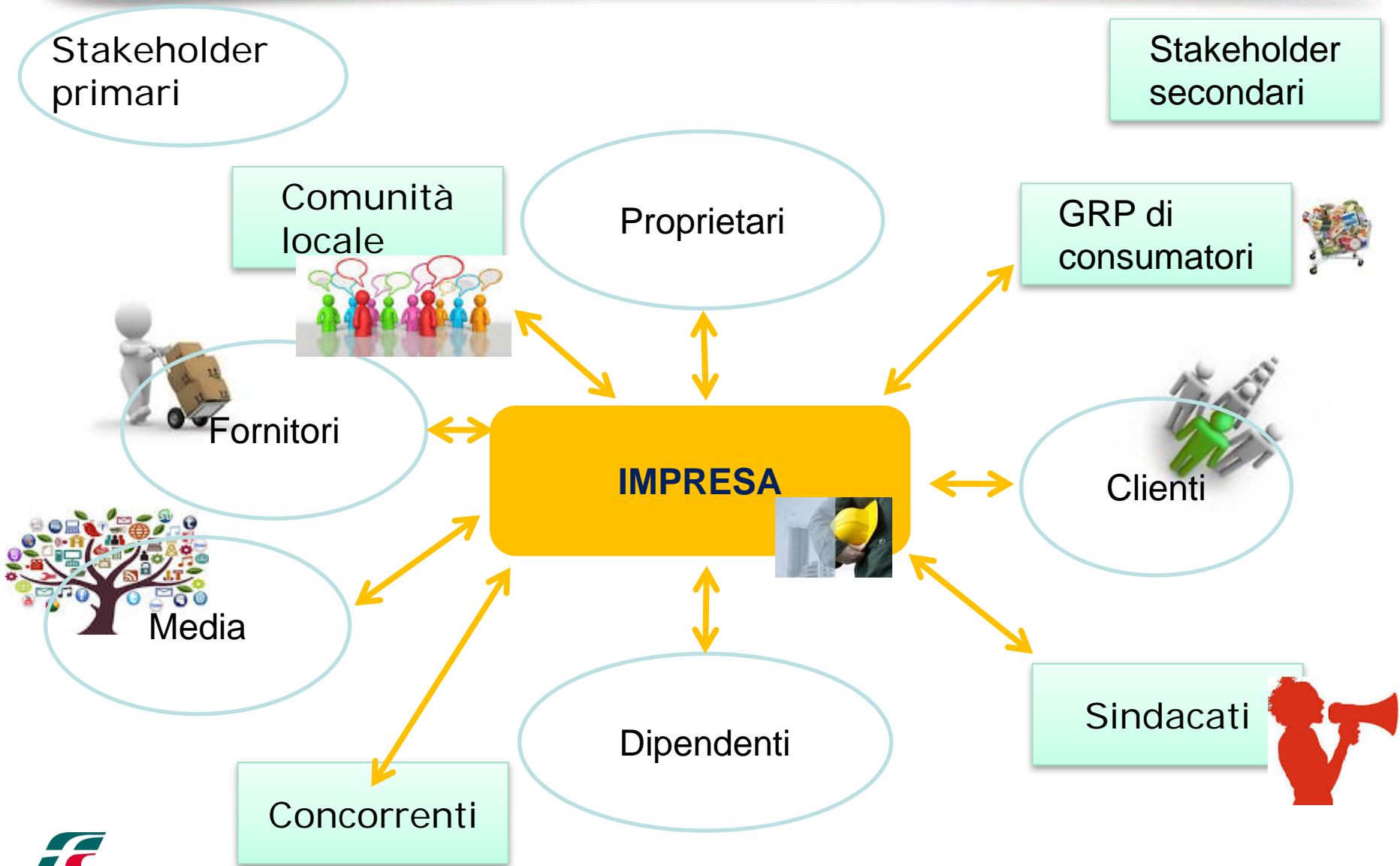
Clienti

Media

Dipendenti

Sindacati

Concorrenti



La Stakeholder Theory

La rilevanza degli stakeholder si basa su:



I tre attributi nelle loro diverse combinazioni sono indicatori del grado di attenzione che il management deve prestare ad un dato stakeholder

La Stakeholder Theory

La teoria degli stakeholder deve essere interpretata in modo dinamico

- ✓ Possono mutare i rapporti di importanza;
- ✓ Possono sorgere nuovi stakeholder;
- ✓ I rapporti tra gli stakeholder non sono sempre indipendenti gli uni dagli altri.



La Stakeholder Theory

E' realistico un trattamento egualitario di tutti gli stakeholder?

NO

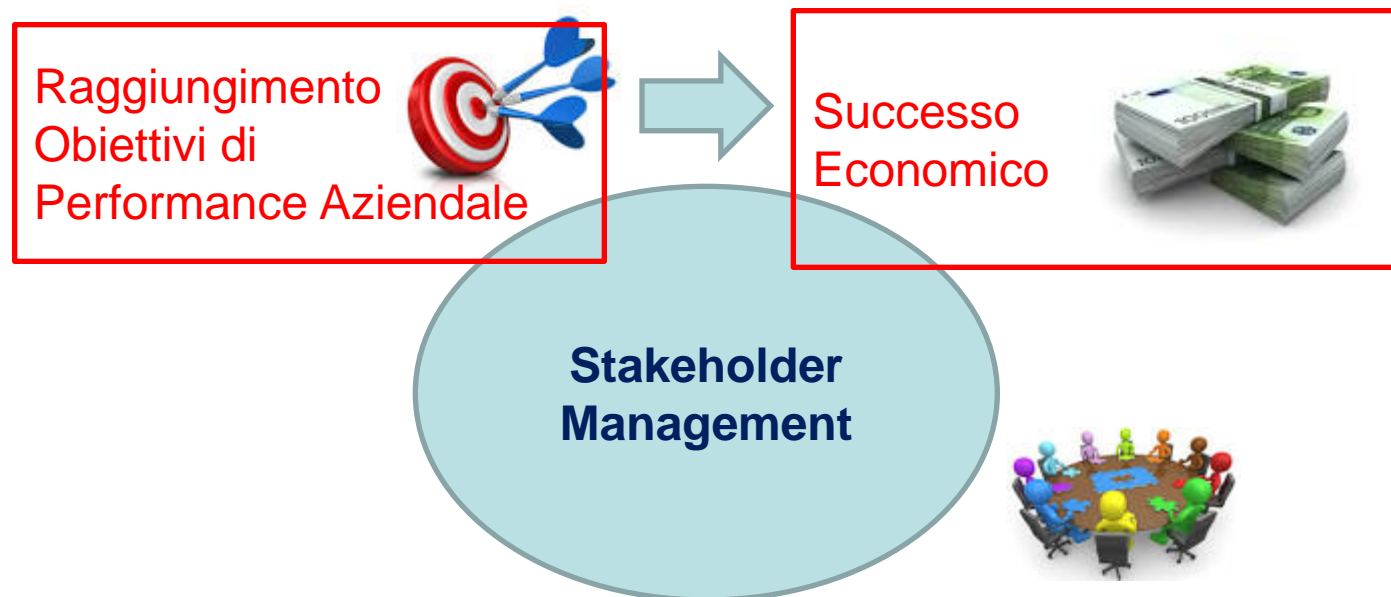


- ✓ Impossibilità oggettiva di trattare tutti in modo egualitario;
- ✓ Non tutti gli stakeholder hanno lo stesso potere di influenza. La distribuzione tende a variare sulla base delle contingenze.



Stakeholder management

Compito dei Manager è oggi quello di bilanciare la richiesta degli azionisti di massimizzare i profitti, mantenere e sviluppare la competitività dell'organizzazione e operare in modo coerente con le aspettative degli **Stakeholder**.



Stakeholder management

Come chi governa deve tener conto degli stakeholder?

Sulla base dei
MERITI
nell'ottenimento
dei risultati
aziendali

Individuare, classificare e gestire i diversi interlocutori
aziendali



Obiettivo è un Bilanciamento degli interessi
Giusto equilibrio rispetto alle attese degli stakeholder.



Stakeholder management

Gli interlocutori si prestano ad essere inquadrati in quattro gruppi



Stakeholder management

**Stakeholder
amichevoli**



(supportive) dai quali si può ottenere un sostegno/contributo importante



Strategia di coinvolgimento

**Stakeholder
avversari**



(non supportive) dai quali si generano difficoltà sostanziali per l'attività di impresa



Strategia di difesa

**Stakeholder
Non orientati**



Dai quali si potrà ottenere un sostegno o un atteggiamento negativo



Strategia di collaborazione

**Stakeholder
Marginali**



Il cui peso risulta del tutto marginale rispetto al raggiungimento dell'obiettivo



Strategia di monitoraggio

Genesi del conflitto

Quando gli interessi sono contrastanti può nascere un conflitto

I conflitti sono determinati da cause:

- ✓ Oggettive (carenze di informazioni, informazioni errate, diverse interpretazioni dei dati etc.);
- ✓ Valori (criteri diversi per la valutazione di idee);
- ✓ Rapporti (Comunicazione carente o sbagliata).



Il conflitto

Cosa è un conflitto?

- ✓ è una situazione normale che sviluppa energia;
- ✓ È scambio;
- ✓ È evolutivo, spinge al cambiamento, stimola a scelte differenti da quelle usuali, obbliga a cercare alternative.

La soppressione di un conflitto:

- ✓ Riduce la creatività individuale e di gruppo;
- ✓ Abbassa la qualità delle decisioni collettive;
- ✓ Limita lo sviluppo e l'innovazione, danneggia le comunicazioni e le relazioni.



La gestione del conflitto

Genesi del conflitto



Manifestazione



Gestione

- ✓ Consenso (soddisfazione dei bisogni);
- ✓ Forza fisica e diritti (lotta, autorità, leggi).



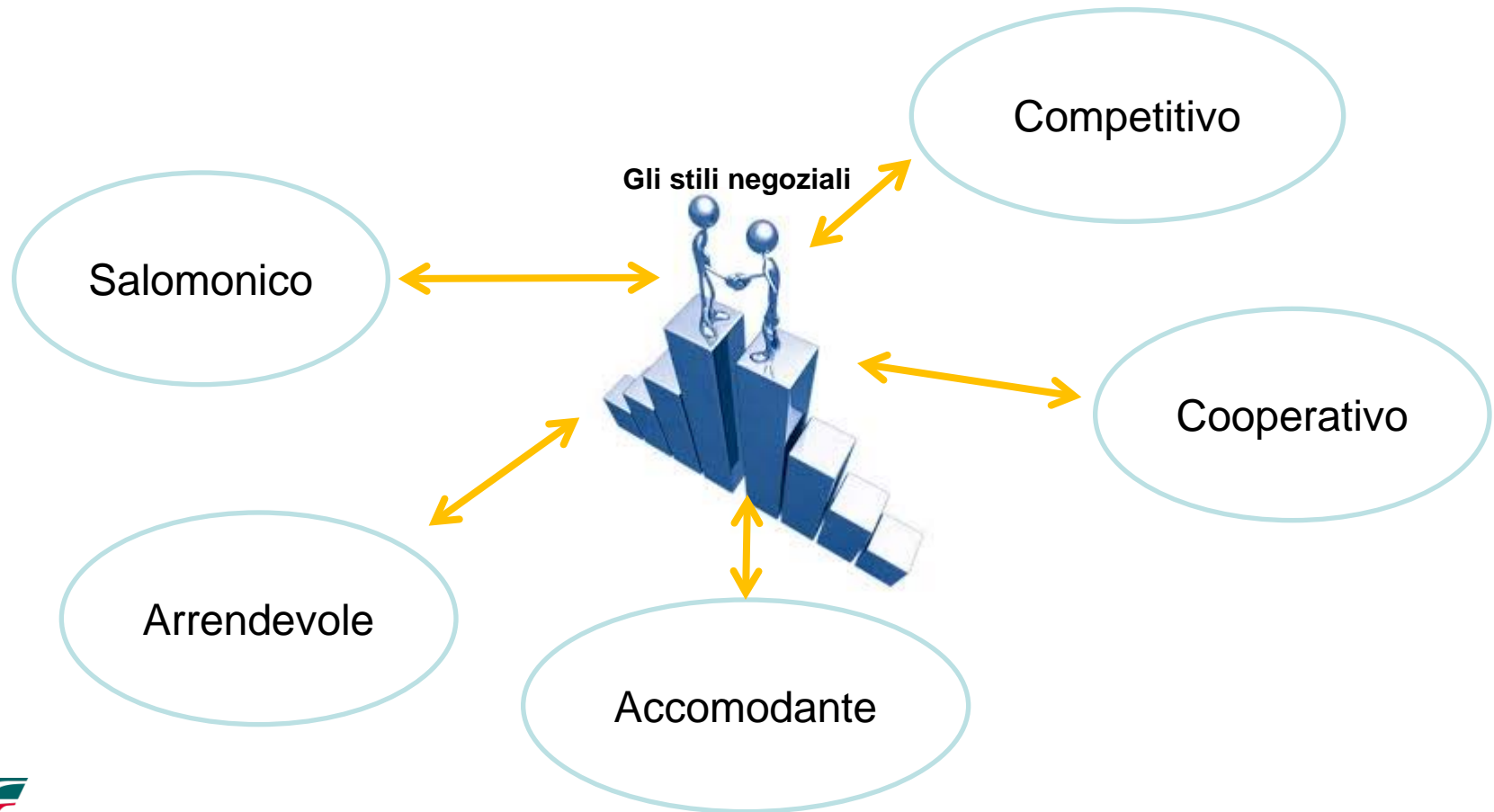
Soluzione

Possiamo trovare o percepire l'opposizione di alcune persone il cui consenso è indispensabile o prezioso per centrare il nostro obiettivo



Gli stili negoziali

Negoziare vuol dire gestire una diversità, vuol dire integrarsi **non diventare uguali**



Stakeholder – Progetto Nuova Stazione Tiburtina



Conclusioni

Si possono conciliare le posizioni conflittuali?

Classificare sulla base dell'importanza ciascuno stakeholder non è sufficiente. È necessario trovare **un obiettivo comune**, una finalità che accumuni i partecipanti esterni ed interni all'impresa e che li porti a lavorare insieme nella direzione della continuità del progetto.



Compito del Management è quello di trovare una sintesi delle attese di ciascuno, di trovare e rafforzare gli elementi di cooperazione e insieme ridurre quelli di conflitto. Ne emerge così una visione di impresa più relazionale, un'impresa che esiste «nella società» e non accanto ad essa.

Last but not least.....

La teoria degli stakeholder non assicura che dei Valori siano applicati alle decisioni



lealtad integridad
justicia
Ética
respeto compromiso
vocación de servicio inclusión

È in grado di aiutare a scegliere fra il giusto e l'ingiusto, tra gli interessi forti e quelli da tutelare perché più deboli. È un completamento alla stakeholder analysis e rappresenta una risposta necessaria alle esigenze di governo dell'impresa.

Importante!

Il manager nel processo decisionario deve operare una sintesi tra scelta ed etica. Un bilanciamento tra **Missione Aziendale** ed **Interesse sociale**.

Figura chiave nella gestione dei progetti il manager supporta le imprese nella creazione di valore non più solo economico ma anche sociale.

