

8. Il concetto di stakeholder e le modalità di mappatura degli stakeholder

Laura Pucci

Consulente, esperta di Bilanci Sociali – Pares

Parleremo di un concetto particolare che riguarda il tema del bilancio sociale, cioè quello di stakeholder, la sua definizione, le sue implicazioni e come può essere utilizzato. Vedremo prima il concetto organizzativo e strategico, poi le applicazioni al Bilancio Sociale (BS) o rendicontazione sociale.

Il concetto di stakeholder

Si usano molti termini inglesi quando si parla di Responsabilità Sociale e di Bilancio Sociale perché il mondo anglosassone è stato il primo a sviluppare studi e tecniche e a diffondere questi strumenti, anche nel terzo settore. In questi paesi il BS è diffuso da venti/trenta anni anche nelle imprese non profit. Molte delle linee guida di cui oggi si dispone sono in lingua inglese.

Spesso i termini usati sono collegati a imprese profit. Nelle imprese non profit e negli enti pubblici possono essere viste come una sorta di aziendalizzazione e possono infastidire.

Alcuni dei concetti relativi ai temi in questione, fra cui quello di stakeholder, hanno anche un significato di pensiero e di ribaltamento di approcci che non si limita all'idea di aziendalizzazione, di efficienza e di certificazione dei processi.

Il termine stakeholder si traduce in italiano in modo non letterale con “interlocutore”, e in modo letterale con “portatore di interesse”. L'origine della parola è legata al periodo della ricerca dell'oro. Il cercatore d'oro quando individuava una zona interessante piantava un bastone (lo stake) e, per un determinato raggio intorno il terreno di ricerca era suo.

Questo termine viene utilizzato anche perché assomiglia ad un'altra parola, shareholder, cioè azionista, detentore di una o più azioni d'impresa, detentore di qualcosa, proprietario dell'impresa.

Il suono è simile, l'approccio rivoluzionario.

La definizione di stakeholder risale agli anni ottanta, dopo che si era cominciato a parlare di BS negli anni sessanta, ma prima del grande ritorno di attenzione, studio e sperimentazione del BS di questi ultimi anni.

Definizione di stakeholder: ogni gruppo o individuo che può influenzare o essere influenzato da obiettivi, comportamenti o risultati di un'organizzazione.

È una definizione molto sintetica che dà tre informazioni importanti e precise:

1. il portatore di interessi non è necessariamente un soggetto organizzato; può esserlo (vedi ente pubblico o associazioni o cooperative), ma può essere anche un singolo individuo o un comitato informale che si costituisce su un'iniziativa e poi si scioglie;

2. lo scambio va in due direzioni. Il portatore di interesse può influenzare l'organizzazione (vedi per esempio i finanziatori o l'organizzazione del lavoro nelle aziende). Questa influenza può determinare la qualità della vita dei portatori di interessi. Lo scambio può essere positivo o negativo.

3. si parla di organizzazioni in senso ampio. Tutte le organizzazioni pubbliche o private non profit hanno intorno a sé una rete di portatori di interessi. Anche chi ha come finalità il profitto, nei fatti, ha un tessuto di relazioni in cui produce e riceve impatti, per cui ha dei portatori di interessi.

Poiché c'è uno scambio e una reciproca influenza, il rapporto d'interesse con l'impresa o l'organizzazione, non deriva soltanto dal fatto di esserne proprietari, dirigenti o soci, ma deriva dal semplice fatto di esserne stakeholder. Sia che io influisca o che subisca l'influenza vuol dire che ho voce in capitolo, che ho un interesse legittimo in come opera quell'organizzazione, cioè nelle sue scelte, obiettivi, comportamenti, perché l'organizzazione mi può beneficiare o danneggiare.

Il passaggio alla rendicontazione sociale

Lo stakeholder è un concetto centrale per la rendicontazione sociale. Le impostazioni sulle linee guida per il BS dicono che non si possono mettere limiti alla mappatura degli stakeholder, si deve cercare di prendere in considerazione tutti gli stakeholder, sottolineando in particolare un aspetto, quello delle generazioni future (vedi ad esempio l'impatto ambientale).

Se si riconosce la tessitura di influenze reciproche, si deve riconoscere una responsabilità sociale allargata nei confronti di tutti i potenziali portatori d'interesse. Il modo

di operare, i risultati e gli impatti che l'organizzazione produce non si possono valutare solo in relazione a soggetti prefigurati dall'organizzazione stessa, ma si devono valutare in base a tutti gli stakeholder.

Questo differenzia il bilancio economico da quello sociale. La rendicontazione economico/finanziaria è obbligatoria, perché si riconosce che alcuni soggetti hanno un interesse legittimo di conoscere la performance economica di quell'impresa, che è obbligata a dire cosa ha fatto e con che risultati. Questa responsabilità è talmente acquisita sul piano concettuale che la normativa la sancisce e la fa diventare un obbligo.

Il concetto di stakeholder allarga questo dovere di “rendere conto” a tutti i potenziali interlocutori presenti nella società e a tutti gli impatti e la gamma delle relazioni.

Anche il settore del privato sociale non è esonerato dal capire che impatti produce su tutti gli stakeholder esterni solo per il fatto di avere come finalità primaria il soddisfacimento di bisogni di un certo settore.

Il concetto di stakeholder allarga il concetto di responsabilità sociale a tutti i potenziali interlocutori che possono ricevere un impatto.

Ricevere un impatto non riguarda solo l'interlocutore attivo, consapevole dell'impatto ed eventualmente in grado di protestare se si creano problemi ma anche quello passivo o inconsapevole. Il fatto che sia inconsapevole non esime dal tenere conto dell'impatto nei suoi confronti. In una visione a lungo termine degli impatti bisogna tener conto dell'interlocutore silente o non ancora nato.

La rendicontazione sociale si fa perché ci si assume l'idea di responsabilità sociale come dovere di rendere conto delle proprie azioni.

Stesura del bilancio dal punto di vista metodologico

Una tappa è quella di immaginare e disegnare la propria organizzazione all'interno di una mappa di relazioni, la cosiddetta mappa degli stakeholder. Concettualmente e anche operativamente significa tenere presente che l'organizzazione vive all'interno dello scambio con tutti i portatori d'interesse.

Si può anche parlare di sotto-gruppi di interesse che fanno capo ad un ente più grande (vedi ad esempio l'ente pubblico nei suoi vari settori). Quando si ragiona dal punto di vista teorico però si parla di grandi sistemi. Nella stesura del BS si può andare più nel dettaglio.

Questa mappa è un punto di partenza per una serie di strumenti di qualità di

responsabilità sociale. Concettualmente l'idea di stakeholder rappresenta la base del BS. Questi soggetti portano un interesse legittimo e l'organizzazione deve ri-conoscerli, pena la mancanza di motivazione e di finalità per fare un BS. Sono la base concettuale e metodologica per il BS.

Dalla mappa si può partire per elaborare un BS inerente il proprio percorso, per elaborare il concetto di missione, il bilancio etico, il documento in cui si esprime il valore dell'organizzazione e il comportamento che deve tenere e in relazione a chi; infine può essere utile nell'ambito della qualità, perché quando si costruisce una carta dei servizi, la mappa degli interlocutori, anche se non se ne fa un uso diretto, è comunque uno strumento conoscitivo utile a mettere a fuoco quali sono gli scambi, le relazioni, a chi comunicare, a chi rivolgersi, chi prendere in considerazione per la partecipazione eccetera.

La mappa degli stakeholder può aiutare anche nella scelta della costruzione degli indicatori.

Il concetto di stakeholder può essere utilizzato indipendentemente dalla rendicontazione sociale e al di fuori di essa, per governare i propri rapporti con gli stakeholder. Possiamo attuare un governo strategico di questo concetto, infatti sull'utilizzazione di questo concetto in ambiti differenziati c'è una marea di studi e ricerche. Il concetto è partito dall'ambito del BS e poi è diventato un ambito di indagine a sé stante, utile a gestire una gamma ampia di situazioni, vedi ad esempio economia, comunicazione. È quasi un sapere a sé stante.

Si può riflettere sulla mappa degli stakeholder utilizzando categorie di analisi. Queste sono relative ai confini dell'organizzazione e alle attività che essa svolge.

Si possono avere interlocutori interni o esterni, beneficiari o non beneficiari.

Gli stakeholder: alcune categorie di analisi

Gli interlocutori possono essere valutati, mappati e pesati alla luce di concetti quali legittimità, potere e urgenza in cui il punto di vista è quello del portatore di interesse e dei suoi bisogni.

- Legittimità: c'è un contesto normativo che legittima ad agire, influenzare, determinare con l'organizzazione.
- Potere: è un potere di fatto, non c'è necessariamente un riferimento normativo. Gli sponsor e i donatori ad esempio hanno di fatto un potere economico. Esempio del socio lavoratore: la legittimità gli è data dal fatto di essere un

socio lavoratore che ha potere di voto e se si organizza con gli altri lavoratori ha un potere di fatto nella relazione con l'organizzazione.

- Urgenza: stato di necessità e di bisogno che può attivare l'interlocutore a fare una segnalazione, un reclamo o una lamentela.

Se incrociamo i tre elementi possiamo mettere degli aggettivi a questi interlocutori.

In caso di bisogno abbiamo un interlocutore richiedente, che però non avendo legittimità e potere non è pericoloso. Se l'organizzazione ha come finanziatore solo o quasi l'ente pubblico, si è in presenza di un interlocutore dominante, che ha potere e che può influenzare le decisioni.

Questo non è un approccio etico. È un approccio strategico. Comunque, anche da un punto di vista etico, l'interlocutore, se ha forza in quanto organizzato, riesce ad influenzare l'organizzazione e a farsi portavoce attivo nei confronti degli altri soggetti. L'interlocutore singolo fa molta fatica: deve trovare un'organizzazione disposta ad ascoltarlo. Il destinatario organizzato ha più forza e più potere.

Alcuni aspetti di quelli che possono essere gli approcci con cui un'organizzazione entra in relazione con i suoi interlocutori possono essere così descritti:

1. Approccio strumentale:

si vede l'interlocutore solo in modo strategico, cioè funzionale all'impresa. Si entra in relazione con gli interlocutori per raggiungere gli obiettivi dell'impresa. In questo caso, fare responsabilità, avere un certo tipo di immagine, fare il BS sono azioni strumentali.

2. Approccio solidaristico:

fa riferimento all'atto morale, è una scuola filosofica che mette in relazione la felicità dell'individuo e la felicità della società. Dice che nel fare il bene del singolo interlocutore si contribuisce a raggiungere gli obiettivi dell'impresa. Questa scuola dice che nel lungo termine uno sviluppo economico positivo e il successo dell'impresa sono possibili solo se ci si comporta in modo ambientalmente e socialmente responsabile. Chi rincorre un profitto a breve termine non è destinato a durare.

3. Approccio kantiano

ogni interlocutore ha un proprio valore intrinseco in quanto tale, in quanto soggetto. Quindi le organizzazioni e le imprese hanno il dovere di rispettare i diritti degli interlocutori; qui non si pone neanche il problema se poi i benefici dell'organizzazione e i benefici della società si incontrano naturalmente. Gli interlocutori sono un fine e non un mezzo.

4. Approccio dell'interesse:

ha le sue radici nel pensiero femminista. È molto centrato sull'aspetto della relazione. È un approccio composito: ci si deve occupare di quelli più svantaggiati, di quelli più deboli cercando di non danneggiarli; non ci si deve occupare di bilanciare degli interessi. Quando si è fatto questo, ci si può dedicare ad intrecciare relazioni con gli interlocutori strategici, con quelli prioritari. Nel fare la mappatura degli stakeholder prima si vedono quelli più deboli, ci si deve assicurare di non avere un impatto negativo sulla loro qualità della vita e poi si può passare agli altri interlocutori.

Criteri guida per governare la relazione con gli interlocutori

È una parte indipendente dal BS, anche se nei criteri guida si trovano una serie di connessioni col tema degli strumenti di responsabilità sociale.

1. Primo criterio:

chiedere ai dirigenti di un'organizzazione di riconoscere e monitorare gli interessi di tutti gli stakeholder, assumendoli come punti di riferimento nei processi decisionali. Prima di tutto si deve ascoltare e poi vedere quali informazioni e quali richieste portare nel processo decisionale.

2. Secondo criterio:

comunicare con gli interlocutori rispetto a tutta la gamma di posizioni che sono in gioco e rispetto al loro coinvolgimento con l'attività dell'impresa sociale. Questo riguarda il BS, ma anche altri strumenti. Il BS non esaurisce le possibilità di comunicazione.

3. Terzo criterio:

adottare comportamenti che siano sensibili e tengano presente l'interesse e le potenzialità degli stakeholder. È un criterio etico, quale che sia il potere e la legittimità dell'interlocutore: l'organizzazione deve cercare di avere comportamenti attenti. È interessante vedere che vanno tenuti in conto non solo gli interessi degli interlocutori, ma anche le loro potenzialità. Gli interlocutori sono soggetti che vengono non solo a chiedere o a pretendere qualcosa, sono anche portatori di risorse, idee, lavoro, e sono soggetti con cui si può collaborare. Le organizzazioni devono essere aperte allo scambio con gli interlocutori.

4. Quarto criterio:

fare attenzione all'interdipendenza, a come si distribuiscono i costi e i benefici fra gli interlocutori, in modo che il molto beneficio di qualcuno non vada a detrimento di qualcun altro. Bisogna vedere come si distribuiscono le risorse, intese non solo in senso economico, ma come impatti, benefici e risultati, facendo attenzione al grado di vulnerabilità dell'interlocutore, che può essere più o meno forte.

5. Quinto criterio:

cooperare con le altre organizzazioni al fine di controllare, evitare e minimizzare i danni agli interlocutori.

6. Sesto criterio:

evitare tutte le attività che possono mettere a rischio diritti umani inalienabili. Questo rischio, più evidente nel passato, può esserci ancora oggi. Rinchiudere la persona, legarla, privarla del diritto di scelta, far lavorare i bambini, impedire di scioperare eccetera: sono tutte violazioni dei diritti umani.

7. Settimo criterio:

fare attenzione al possibile conflitto fra il ruolo di stakeholder societario, l'interesse che c'è come soggetto proprietario e di governo dell'organizzazione e la responsabilità giuridica, morale e sociale verso gli altri.

Relazione fra il concetto di stakeholder e il bilancio sociale da un punto di vista metodologico

Qual è il ruolo degli interlocutori che si sono mappati nel processo di BS? Ci sono tre possibilità nella molteplicità dei modelli di BS, dove non c'è uno schema unico come nel caso del bilancio economico. Ci sono varie possibilità di presentare le informazioni e i dati del bilancio sociale.

Una prima modalità dice che la mappa degli interlocutori può diventare l'indice del rendiconto sociale.

La seconda modalità riguarda la comunicazione. A partire dalla mappa si isolano gli stakeholder a cui ci si rivolge prioritariamente con il BS per motivi vari, più strategici che etici. Può esserci la necessità di fare un BS in relazione agli sponsor e donatori, o anche all'ente pubblico, per rendere conto di come si usano le risorse. In realtà anche se si deve coprire tutta la gamma di informazioni e di variabili nella compilazione si ha in mente uno stakeholder particolare. Questo implica fare delle scelte rispetto al tipo di documento e di linguaggio. Un conto è dare informazioni potenzialmente rilevanti a

tutti gli interlocutori su una gamma completa di ambiti sociali e ambientali, e un conto è usare un linguaggio e un documento che siano accessibili a tutti. Questa è una cosa che difficilmente si riesce a tenere insieme.

La terza possibilità è che gli interlocutori entrino attivamente nel processo di relazione del BS, prendano cioè parte alla sua costruzione. È un assetto metodologico ancora poco praticato nel nostro paese mentre nella realtà inglese, nella creazione del BS del terzo settore (social audit) è una caratteristica strutturale.

Dire che gli interlocutori diventano una sorta di indice dell'informazione del BS significa che i dati e gli indicatori vengono organizzati in base ai portatori di interesse.

Una forma semplice è quella di immaginare l'interlocutore come se fosse il titolo di un capitolo.

Si può analizzare l'aspetto della partecipazione vedendo tre gradi di questo coinvolgimento.

Semplice informazione:

comunicare ai propri interlocutori che si farà il BS, segnalare che c'è questo processo in corso con possibilità di interagire. Gli strumenti di questa informazione sono quelli tradizionali: bollettino, lettera, sito internet, posta elettronica.

Livello più intenso: consultazione.

Non ci si limita a comunicare che si sta facendo BS, ma si attivano gli interlocutori, chiedendo loro dei ritorni sul lavoro fatto. I ritorni possono essere su vari temi, esempio la bozza del documento, gli indicatori scelti, il linguaggio utilizzato. Per raccogliere queste informazioni si possono utilizzare strumenti quali il questionario o l'intervista, più o meno ad ampio raggio. Oppure si possono fare gruppi di lavoro, focus group, gruppi ristretti con pochi interlocutori, con un lavoro più approfondito e qualitativo. Gruppi a cui si porta un tema e da cui vengono dei ritorni.

Infine: collaborazione.

Partecipazione vera e propria al processo. Lo strumento può essere un gruppo di lavoro aperto anche all'esterno. Dalla A alla Z si coinvolgono nel percorso soggetti esterni. Oppure può essere una partecipazione strutturata di alcuni soggetti definiti ad alcune tappe su tematiche specifiche, quindi non tutti i soggetti a tutto il percorso. Assomiglia alla consultazione con la differenza che c'è una partecipazione diretta.

Il concetto di stakeholder, di approccio multi-stakeholder e della consultazione degli stakeholder sono passaggi assolutamente presenti in ogni approccio, in ogni modello e in ogni linea guida che si incontra.

Abbiamo visto l'aspetto teorico in connessione con la responsabilità sociale ma c'è anche un aspetto pratico. È molto facile definire l'ambito della rendicontazione economica, con fenomeni chiari da comunicare. Nel campo del bilancio sociale e ambientale invece la gamma degli impatti e delle informazioni è così ampia e differenziata da non poter essere definita da un manuale. Ed è meglio che non sia definita dall'organizzazione in modo autoreferenziale. Quindi l'unico modo per definire che cosa rendicontare è quello di consultare i destinatari della comunicazione e degli impatti. Sentire con loro cosa è importante comunicare.

Per fare un BS che sia completo, rilevante e accessibile, cardini per fare il bilancio sociale, si devono sentire i portatori di interesse.

Nella pratica l'avvio del lavoro per fare il BS – in particolare la consultazione degli stakeholder – è difficilissimo. Al momento della consultazione le persone non capiscono perché sono lì, cosa si sta chiedendo loro. Si deve fare quindi un lavoro precedente di informazione. La cosa è più facile dove c'è già una modalità di coinvolgimento degli interlocutori.

Ci sono esperienze innovative nel mondo anglosassone per coinvolgere gli interlocutori non tecnici che tendono a non intervenire su queste tematiche, perché non si sentono capaci, non si sentono esperti, non si sentono legittimati e quindi tendono a non partecipare.

Fare il BS può però diventare un modo per attivare o riattivare una comunicazione, un dialogo e una condivisione con la base: è un'occasione per riflettere su alcune questioni importanti.

SCHEDE

IL CONCETTO DI STAKEHOLDER

Punto di partenza e punto di arrivo



DEFINIZIONE DI STAKEHOLDER

OGNI GRUPPO O INDIVIDUO CHE PUÒ INFLUENZARE O ESSERE INFLUENZATO DA OBIETTIVI, COMPORTAMENTI, RISULTATI CONSEGUITI DALL'ORGANIZZAZIONE

L'IMPRESA SOCIALE COME CAMPO DI RELAZIONI FRA SOGGETTI PORTATORI DI INTERESSI

Campo di relazioni

- Nella produzione di servizi, le imprese sociali realizzano valore aggiunto (ricchezza), attraverso continui **scambi e relazioni** ininterrotte con altri soggetti.
- Soggetti che a titolo diverso possono **influenzare** o **essere influenzati** dalle attività dell'impresa sociale.
- Siamo portati ad attribuire **rilevanza** a soggetti quali: i detentori della proprietà (soci/e), coloro i quali commissionano servizi (enti pubblici committenti), coloro i quali ricevono il servizio (utenti/clienti).

- Tuttavia l'impatto della azione dell'impresa sociale non interessa solo soggetti con rilevanza economica. Vi sono infatti **altri** soggetti in gioco: dipendenti, collaboratori, obiettori, tirocinanti, volontari, famiglie, reti di imprese sociali, fornitori, finanziatori, sindacato, comunità locale...

Portatori di interessi

- La parola *stakeholder* suona quasi come *shareholder* (che vuol dire azionista), eppure indica un concetto rivoluzionario: non è necessario essere azionisti per avere il diritto di chiedere conto delle azioni di una impresa.
- Cosa succede infatti se consideriamo l'impresa "essere" di coloro i quali ricevono **effetti** (positivi e negativi) da esse prodotti, se consideriamo l'impresa come sistema di relazioni fra portatori di interessi diversi?
- Di **quante qualità** si dovranno occupare i dirigenti di quell'impresa? Non è sufficiente rappresentarsi il cliente/utente o il committente per operare scelte compatibili...

COSA OFFRONO E COSA CHIEDONO I DIVERSI PORTATORI DI INTERESSI

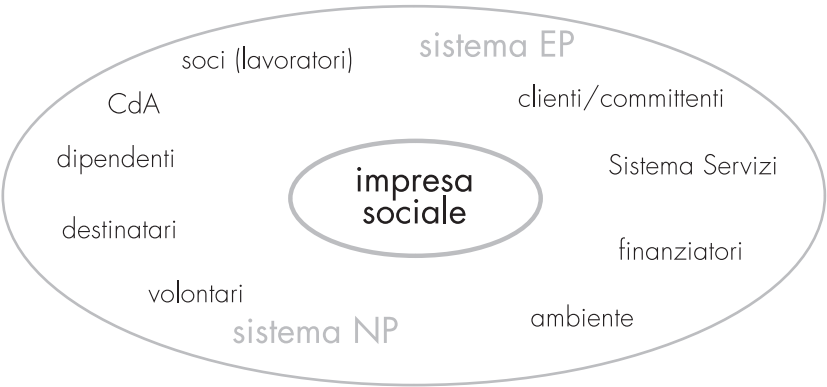
Due esempi

- **Soci sovventori** offrono risorse economiche e chiedono:
 - che l'impresa sociale realizzi con quelle risorse un progetto coerente con la mission
 - di partecipare al governo dell'impresa
 - di salvaguardare le risorse economiche investite nel progettoI soci sovventori quanto possono influenzare le decisioni strategiche?
- **Finanziatori** (banche profit, cooperative e etiche) sono soggetti diversi fra loro, mettono a disposizione risorse economiche (in alcuni casi vitali per l'impresa sociale). Chiedono che l'impresa sia solida, raggiunga risultati economici, restituisca (remunerandolo) il denaro prestato. Nel caso di finanziatori etici inoltre l'impresa deve perseguire un progetto sociale e rispettare concretamente una serie di valori.

MAPPA DEGLI STAKEHOLDER



INTERLOCUTORI (STAKEHOLDER)



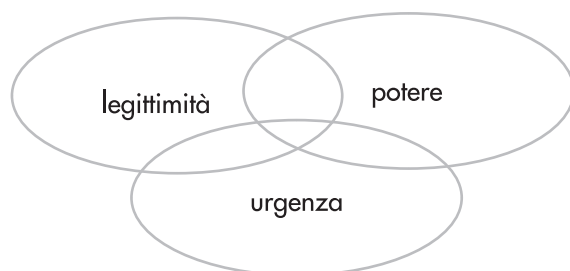
COME USARE LA MAPPA DEGLI STAKEHOLDER?

- per l'elaborazione della mission (analisi del contesto);
 - per la costruzione della carta etica (quali impegni per quali interlocutori);
 - per la ricerca degli indicatori;
- ma anche:*
- indipendentemente dalla rendicontazione sociale, per governare i propri rapporti con gli stakeholder.

GLI STAKEHOLDER: ALCUNE CATEGORIE DI ANALISI

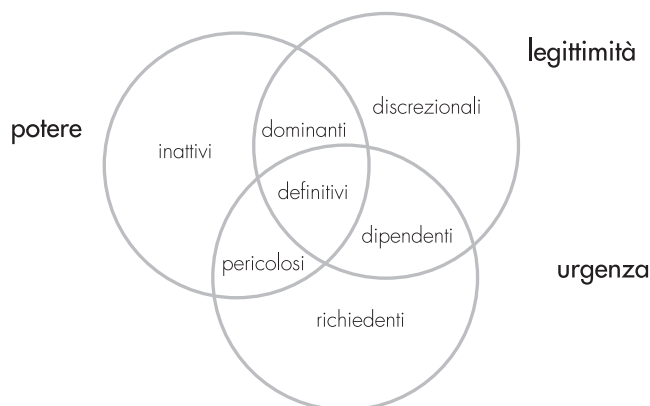
- interni/esterni
- beneficiari/non beneficiari
- determinanti/determinati
- direttamente/indirettamente coinvolti

Nota: il punto di riferimento sono i "confini" e le attività dell'organizzazione al centro della mappa



Nota: il punto di riferimento sono gli stakeholder e i loro bisogni/interessi

GLI STAKEHOLDER: UNA RAPPRESENTAZIONE COMPLESSA



GOVERNARE LE RELAZIONI CON GLI STAKEHOLDER: ALCUNI APPROCCI

- l'**approccio strumentale**, considera gli stakeholder funzionali all'impresa per il raggiungimento dei propri obiettivi (es: massimizzazione del profitto);
- l'**approccio utilitaristico** fonda le sue basi nell'ambito della morale, ponendo in relazione la felicità dell'individuo con quella della società: fare il bene del singolo stakeholder implica contribuire al raggiungimento degli obiettivi dell'impresa;
- l'**approccio kantiano**, sempre di matrice morale, ritiene che gli stakeholder abbiano un valore intrinseco; perciò l'impresa ha il dovere di rispettare e garantire i loro diritti indipendentemente dai vantaggi eventualmente ottenibili;
- l'**approccio "dell'interesse"**, trova le sue radici nella filosofia femminista ed enfatizza il ruolo delle relazioni: invece di cercare semplicemente di bilanciare i diversi interessi, l'impresa dovrebbe "preoccuparsi innanzitutto di non danneggiare gli stakeholder più deboli e svantaggiati; quindi, garantito ciò, privilegiare quegli stakeholder con i quali sono state intrecciate relazioni più strette".

“L'ECONOMIA DEGLI STAKEHOLDER”

... Alcuni economisti, specialmente negli Stati Uniti, non amano questo concetto; secondo loro i soli veri stakeholder sono gli azionisti e sono le loro scelte a garantire il successo degli investimenti. Ora, ... il punto è che gli stakeholder, diversamente dagli azionisti, non possono mettere all'asta il loro interesse per le aziende. Forza-lavoro, comunità locale ma anche banche e persino fornitori e clienti in qualche misura fanno tutt'uno con le aziende a cui sono legati. Questo si potrebbe considerare una rigidità indesiderabile solo in un mondo disumano in cui, purché l'investimento fornisca la rendita più alta per gli azionisti, non conti nulla il fatto che le aziende siano acquistate o vendute, controllate o assorbite, ampliate, ridimensionate o chiuse. In verità tutto questo conta davvero. Ma c'è di più: l'assenza di coinvolgimento non incrementa affatto la competitività ... Sul terreno dei rapporti economici affidabilità e prevedibilità sono qualità apprezzate in tutto il mondo. La risposta pratica a questo problema è quella di riconoscere e di coinvolgere gli stakeholder. I modi per attuare questo indirizzo sono molti ... Ma la costituzione di organismi rappresentativi degli stakeholder è solo una componente di questo disegno; a contare sono gli atteggiamenti: consapevolezza dei legami tra le varie componenti e volontà di promuovere nel migliore dei modi gli interessi della gente.

Ralf Dahrendorf, *Quadrare il cerchio*, 1999