



# **Come realizzare un coinvolgimento degli stakeholder efficace**

**Valeria Fazio, *SCS Azioninnova SpA***

**Bologna, 26 giugno 2007**



# Sommario

## 1. Stakeholder Engagement:

### 1.1. Definizione ed evoluzione del concetto

### 1.2. Opportunità e punti di attenzione

## 2. Metodologia e prassi per il coinvolgimento degli stakeholder

## Una definizione di Stakeholder e di Stakeholder Engagement

**“Gli Stakeholder - o portatori di interesse - sono tutti quei gruppi che influenzano e/o sono influenzati dalle attività di un’organizzazione, dai suoi prodotti o servizi e dai relativi risultati di performance”**

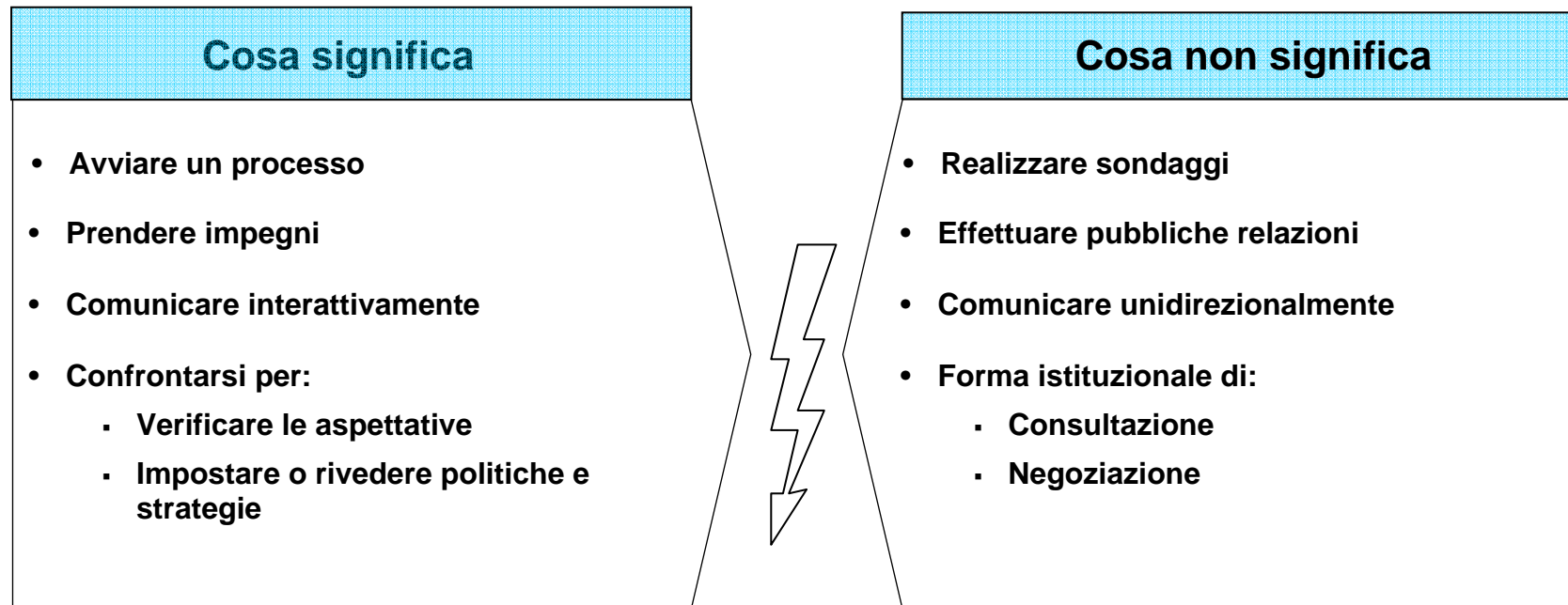
**(Freeman, 1984)**

**“Lo Stakeholder Engagement è l’impegno a far proprio il principio dell’inclusività, il che significa riconoscere agli stakeholder il diritto ad essere ascoltati ed accettare l’impegno di rendicontare della propria attività e delle proprie scelte”**

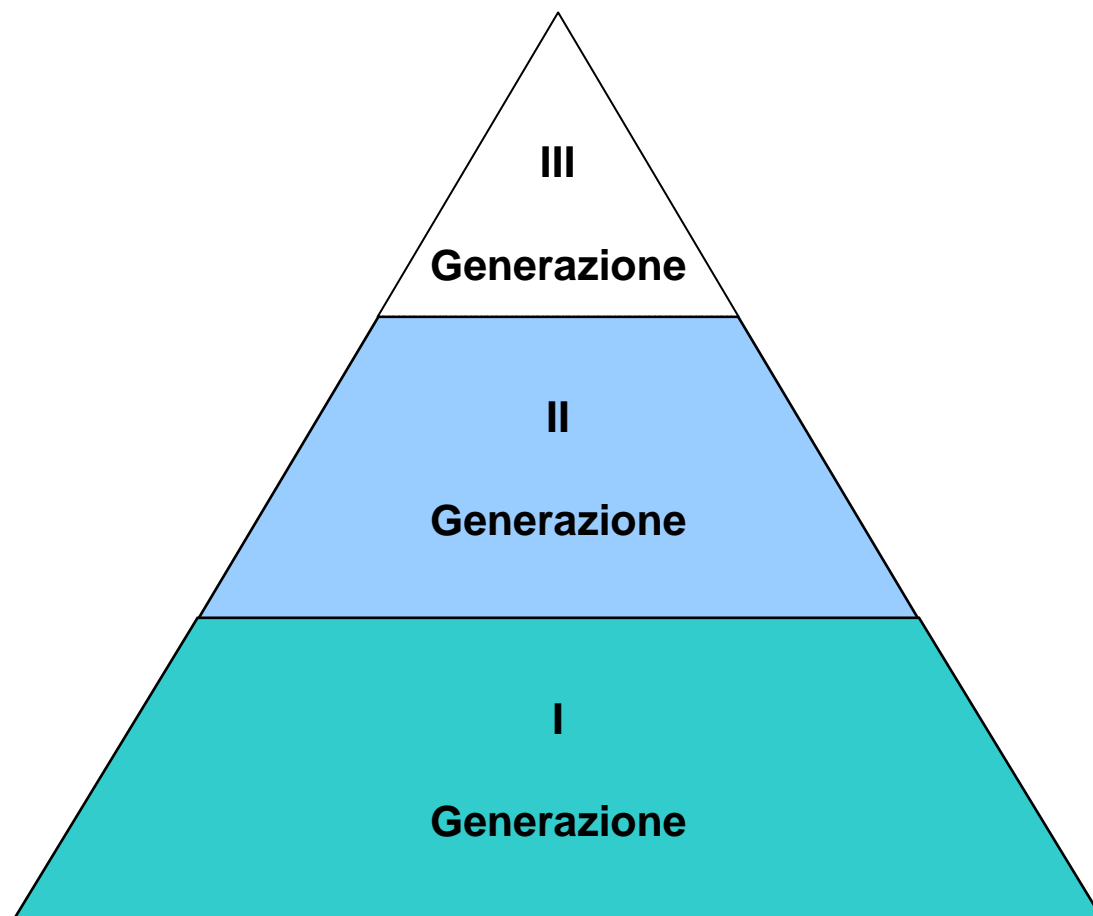
**(AA1000SES, 2005)**

## Definizione di “Stakeholder Engagement”

Engagement è un sostantivo che significa coinvolgimento, ma allo stesso tempo richiama al concetto del “dedicarsi, occuparsi” degli interlocutori con cui un’organizzazione instaura relazioni



## L'evoluzione del concetto di "Stakeholder Engagement"



- **Coinvolgimento strategico** sui temi della sostenibilità
- **Coinvolgimento finalizzato** alla gestione del rischio e alla comprensione degli interlocutori chiave delle organizzazioni
- **Dialogo sollecitato** da condizionamenti esterni e focalizzato a risolvere questioni specifiche

# Sommario

## **1. Stakeholder Engagement:**

1.1. Definizione ed evoluzione del concetto

**1.2. Opportunità e punti di attenzione**

2. Metodologia e prassi per il coinvolgimento degli stakeholder

## Opportunità e punti di attenzione

In questi anni si sono costituiti Forum Multistakeholder a livello internazionale che si sono occupati delle **criticità connesse al processo di engagement ed emerse da esperienze empiriche** realizzate in tutto il mondo.

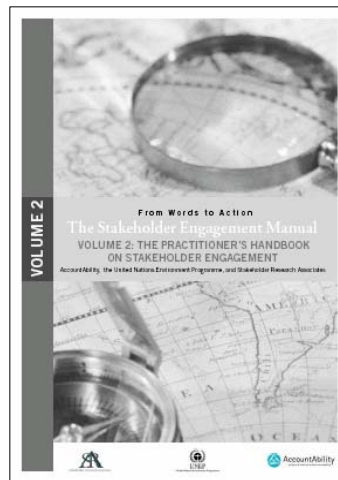
Le imprese hanno sviluppato strumenti per arrivare a comprendere in profondità le criticità/opportunità connesse alla relazione con i propri interlocutori.

- **Pianificare correttamente** tutti gli step del processo con attenzione particolare alla realizzazione delle fasi iniziali
- Perché il processo dia risultati utili in termini di apprendimento organizzativo è necessario individuare criteri di selezione che garantiscano la **rappresentatività** ed **inclusività** degli stakeholder
- Perché il processo di stakeholder engagement sia realmente vissuto all'interno dell'organizzazione e sia quindi efficace come strumento di gestione è indispensabile il **commitment del Top Management**

# Le linee guida e gli strumenti per lo Stakeholder Engagement



**AA1000 Stakeholder Engagement Standard (AA1000SES)** contiene linee guida per migliorare la qualità dello Stakeholder Engagement, dalla pianificazione e comunicazione fino all'implementazione e rendicontazione\*



**Il manuale dello Stakeholder Engagement** fornisce una serie di modelli e strumenti pratici per un coinvolgimento efficace degli stakeholder\*

\* *Questi strumenti, sviluppati da AccountAbility, sono stati tradotti da SCS Azioninnova Consulting in italiano e sono scaricabili gratuitamente dal sito [www.accountability21.net](http://www.accountability21.net)*

# Sommario

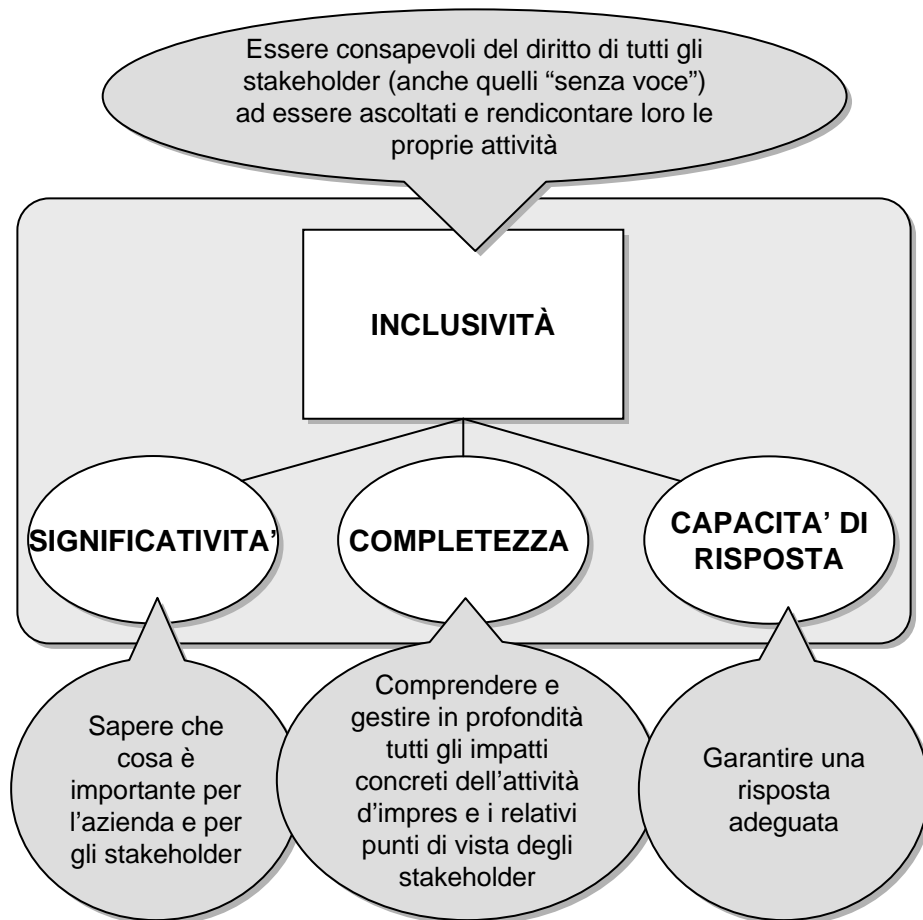
## 1. Stakeholder Engagement:

1.1. Definizione ed evoluzione del concetto

1.2. Opportunità e punti di attenzione

## 2. Metodologia e prassi per il coinvolgimento degli stakeholder

## I Principi guida ...



**PERCHÉ IL PROCESSO DI STAKEHOLDER POSSA RISPONDERE APPIENO A QUESTI CRITERI DEVE ESSERE ORIGINATO E ACCOMPAGNATO DA UN FORTE COMMITTMENT DEL TOP MANAGEMENT.**

## ... Le implicazioni

Lo Stakeholder Engagement implica:

- l'avviare un **processo di dialogo** e comunicare interattivamente
- confrontarsi per verificare le **aspettative** e per impostare o **rivedere politiche e strategie**
- la disponibilità ad **integrare le aspettative** rilevanti **nella strategia** d'impresa
- prendere **impegni** e realizzare iniziative volte a fornire concretamente delle **risposte** agli stakeholder coinvolti

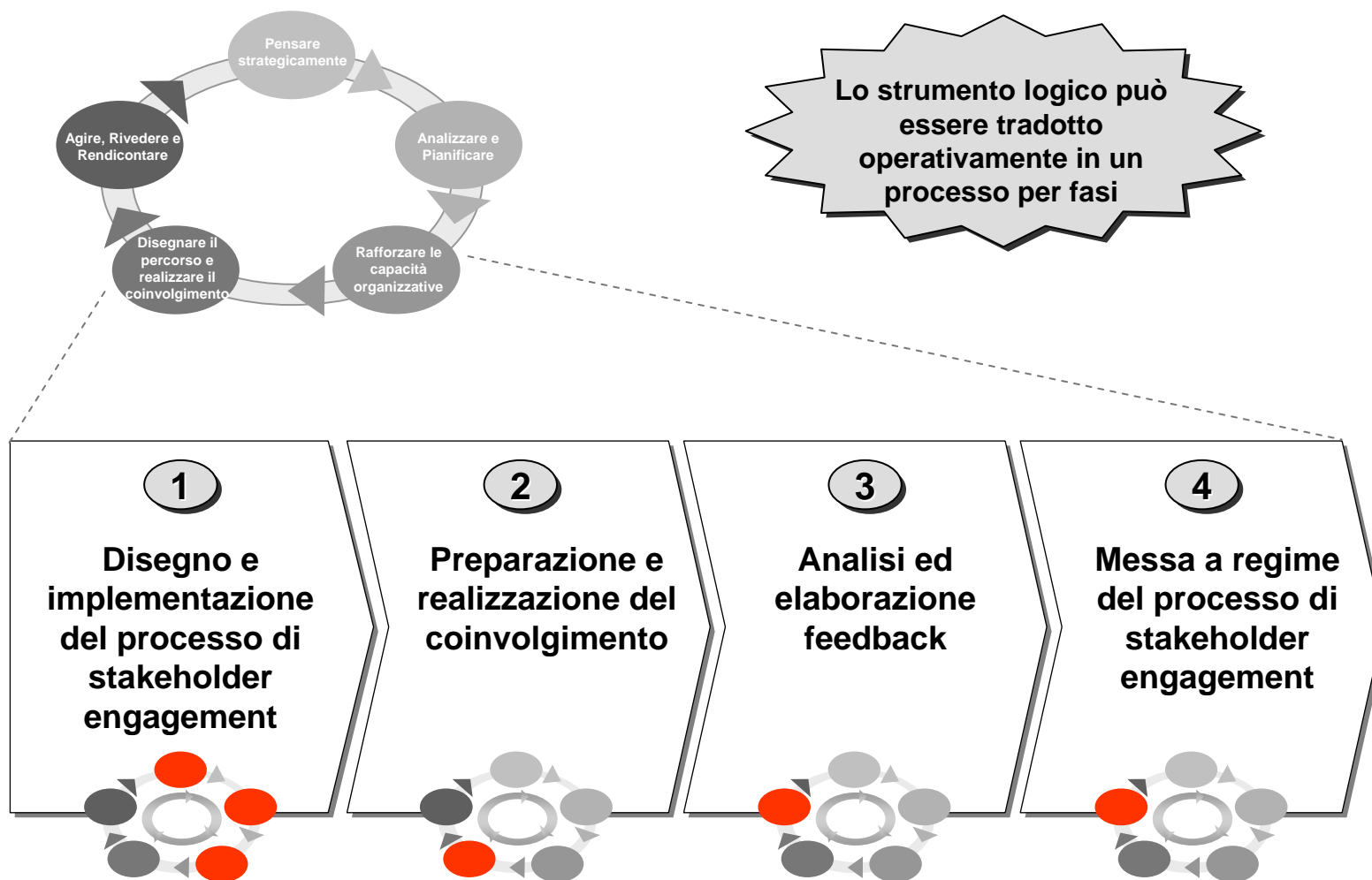
## Le cinque fasi per un processo di Stakeholder Engagement efficace



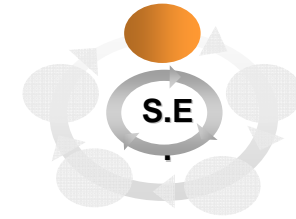


**PER UNO STAKEHOLDER ENGAGEMENT EFFICACE È IMPORTANTE GESTIRE IL COINVOLGIMENTO CON UN PROCESSO CIRCOLARE, IN UN'OTTICA DI MIGLIORAMENTO CONTINUO**

## L'approccio di "accountability" può essere declinato in un percorso che prevede quattro step



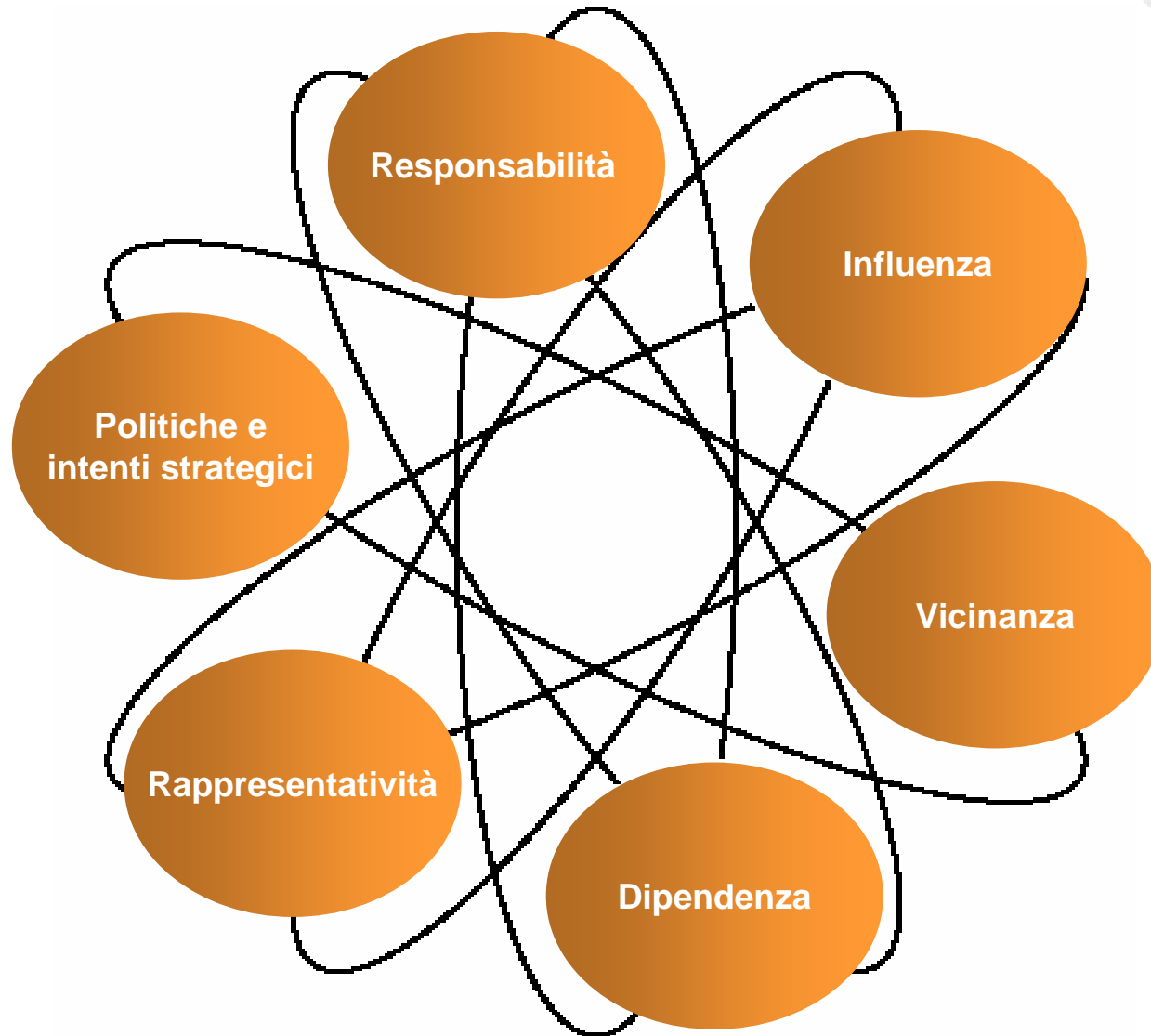
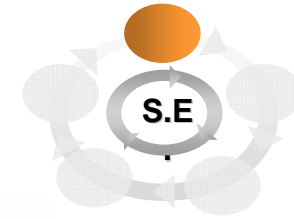
# Pensare strategicamente



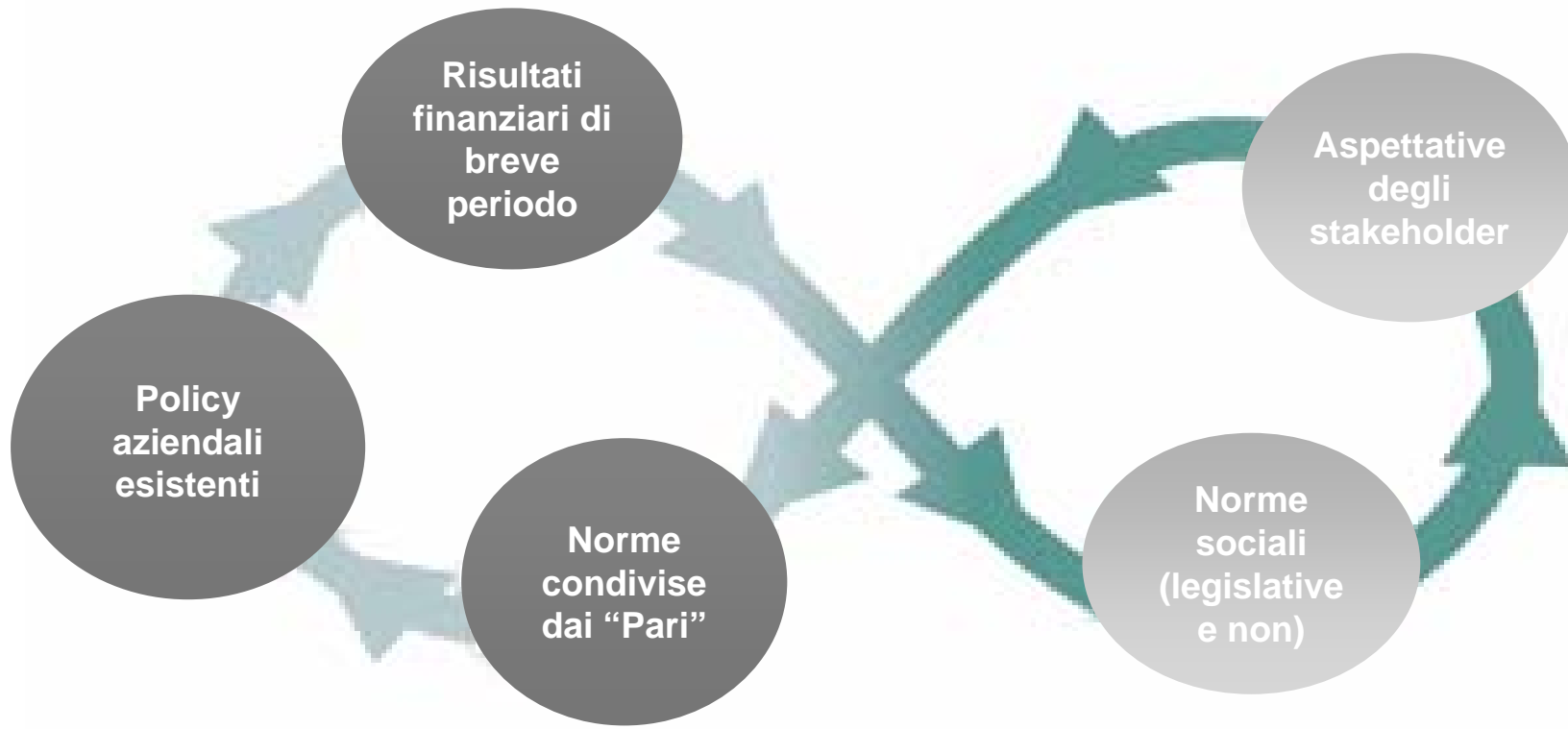
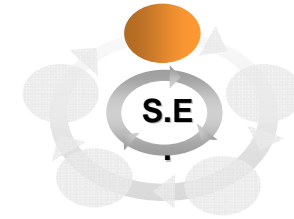
- La pianificazione strategica dell'attività di coinvolgimento richiede di:
  - Definire gli obiettivi strategici del coinvolgimento
  - Identificare gli stakeholder e le aree critiche della relazione
  - Stabilire le priorità (stakeholder/temi da indagare)



# Test di mappatura degli stakeholder



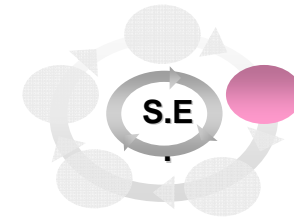
# Test di significatività dei temi critici



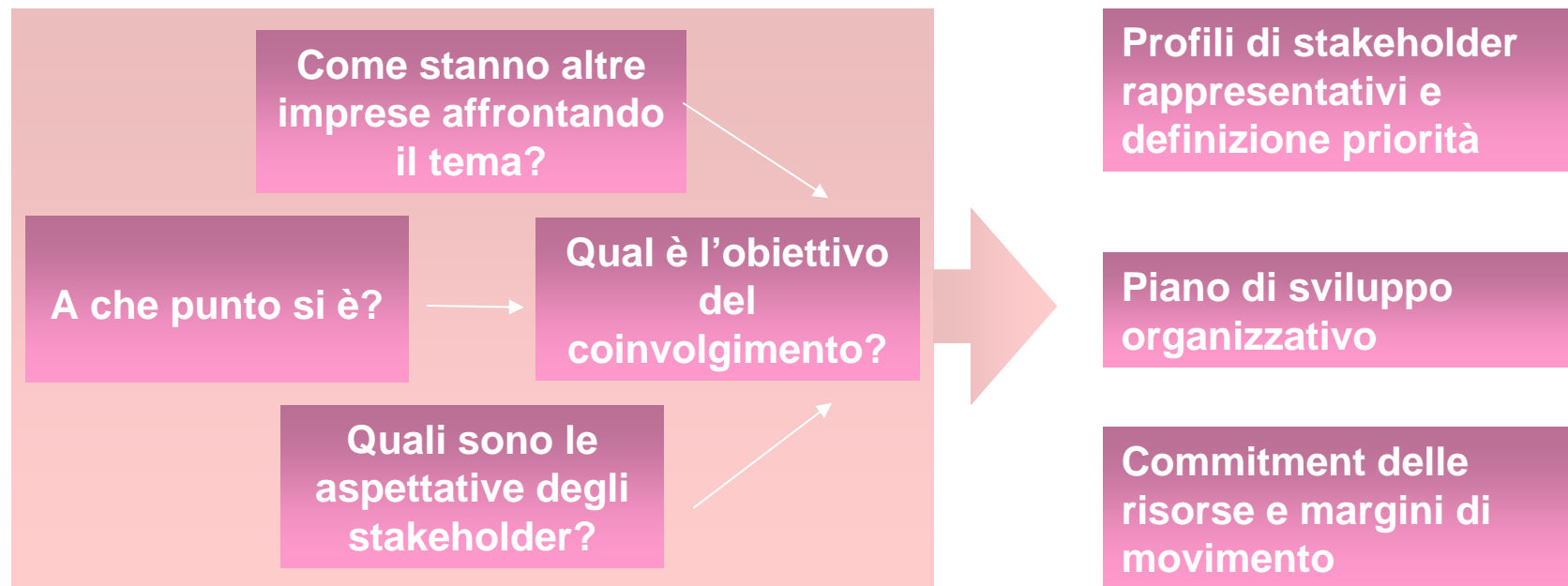
**Significatività connessa alla mission e alle policy aziendali**

**Significatività connessa ai comportamenti sociali e/o degli stakeholder**

# Analizzare e Pianificare



- Nella fase di analisi e pianificazione sarà necessario:
  - Apprendere da altre esperienze e identificare partnership
  - Definire i margini di movimento
  - Comprendere le caratteristiche dei propri interlocutori, il loro bisogni, le loro aspettative
  - Monitorare i progressi



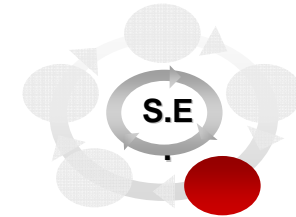
# LA MATRICE OBIETTIVI – ISSUE – STAKEHOLDER È UN PRIMO RISULTATO DEL LAVORO, NONCHÉ LO STRUMENTO GUIDA NELLA REALIZZAZIONE DEL SUCCESSIVO COINVOLGIMENTO

ESEMPLIFICATIVO

Obiettivi strategici di coinvolgimento	Issue	Valutazione della rilevanza per l'Azienda X	Valutazione Stakeholder 1 <i>Clienti</i>	Valutazione Stakeholder 2 <i>Dipendenti</i>	Valutazione Stakeholder ...
1) MIGLIORARE LA PERCEZIONE DEL BRAND	Innovazione	<p>Per ciascuna issue collegata ad un obiettivo strategico può essere definito un punteggio di rilevanza, secondo diversi aspetti (ad esempio, impatti finanziari, percezione dell'importanza per gli stakeholder, ...), sulla base del confronto con gli <i>owner</i> della relazione</p>			
	Comunicazione del brand				
	...				
2) GESTIRE IL CAMBIAMENTO	Valorizzazione risorse umane				
	Appartenenza / identità				
	...				
3) CONSIDERARE LE PREOCCUPAZIONE DEGLI STAKEHOLDER RIGUARDO LA SICUREZZA DEI SERVIZI/PRODOTTI	Selezione fornitori				
	Comunicazione				
	...				
...	...				

Nel corso del coinvolgimento la matrice viene completata con le valutazioni delle issue effettuate dagli stakeholder, che verranno messe a confronto con quelle fatte a monte dall'azienda

# Rafforzare le capacità organizzative



- In questa fase ci si dovrà concentrare sulla struttura organizzativa per:
  - Rafforzarne le capacità di dare risposta ad un problema
  - Sviluppare le competenze interne
  - Mettere gli stakeholder in condizione di comprendere il processo e lasciarsi coinvolgere

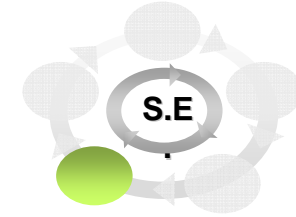
**Rafforzare la  
capacità  
organizzativa di  
risposta**

**Considerare i limiti in  
termini di risorse e le  
richieste di determinati  
stakeholder**

**Rafforzare le  
competenze  
delle risorse  
utilizzate**

**L'organizzazione, gli  
stakeholder e gli  
individui coinvolti sono  
pronti al coinvolgimento**

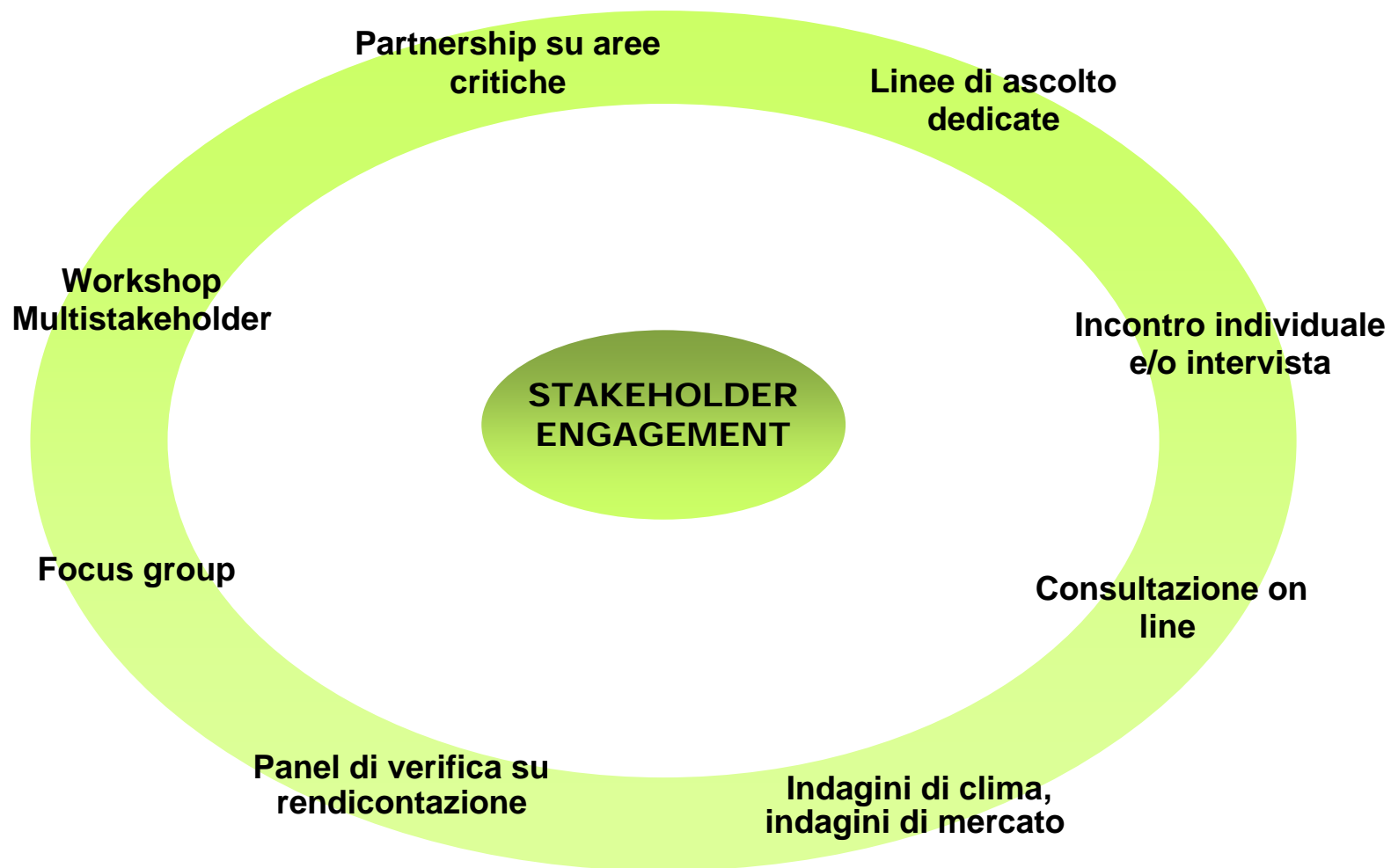
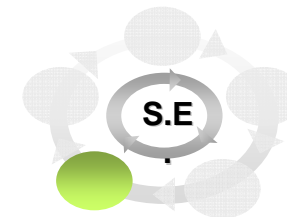
# Disegnare il percorso e realizzare il coinvolgimento



- Il disegno del percorso di coinvolgimento e la sua realizzazione richiede di:
  - Scegliere le modalità di coinvolgimento più adeguate
  - Disegnare il processo



# I diversi approcci per realizzare il coinvolgimento



# DIVERSE MODALITÀ DI COINVOLGIMENTO ATTIVABILI A SECONDA DEGLI OBIETTIVI E DEGLI STAKEHOLDER DA COINVOLGERE

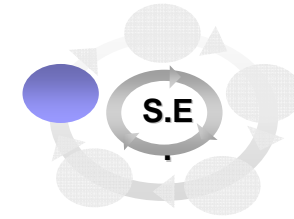
## Variabili da considerare nella scelta

- Obiettivi strategici
- Attuale livello di relazione e coinvolgimento degli stakeholder
- Grado di sviluppo delle tematiche in azienda
- Risorse disponibili per il coinvolgimento

Modalità <i>Non esaustivo</i>	Caratteristiche	Utile per ...
• Indagine	• Indagini estese su un intero gruppo o campione rappresentativo di stakeholder, su tematiche generali o specifiche, da realizzare on-line, per posta, per telefono, ...	... avere risultati statisticamente validi e informazioni standardizzate
• Incontro individuale e/o intervista	• Incontri individuali con stakeholder, opinion leader, rappresentanti delle organizzazioni	... avere uno spazio "sicuro" dove gli stakeholder si esprimono liberamente
• Focus group	• Gruppo ristretto che si incontra per analizzare e trovare risposte su tematiche particolari	... ottenere in modo efficace risposte sul modo di gestire diverse tematiche da parte dell'azienda, o per capire l'ampiezza dei punti di vista degli stakeholder
• Workshop multistakeholder	• Forma di dialogo tra rappresentanti di diversi gruppi di stakeholder, focalizzate su tematiche di interesse comune	... trattare tematiche complesse che non possono essere affrontate da un'organizzazione da sola

**LA SCELTA DELLO STRUMENTO DI COINVOLGIMENTO È STRETTAMENTE CONNESSA AL CAMBIAMENTO CHE SI VUOLE GENERARE; UN CAMBIAMENTO SIGNIFICATIVO RICHIEDE MODALITÀ DECISAMENTE INCLUSIVE.**

# Agire, Rivedere e Rendicontare



- L'ultima fase è fondamentale per la comprensione dell'efficacia del processo e richiede di:
  - Pianificare le attività necessarie per dar seguito a quanto emerso ed appreso
  - Rivedere il processo in funzione dei punti di attenzione rilevati
  - Rassicurare gli stakeholder sul fatto che la loro voce sarà ascoltata in termini di contributo sui processi decisionali



# IL PIANO DI AZIONI PUÒ ESSERE SINTETIZZATO DA UNA MATRICE DI IMPLEMENTAZIONE DEI RISULTATI CHE NE FACILITA L'OPERATIVITÀ

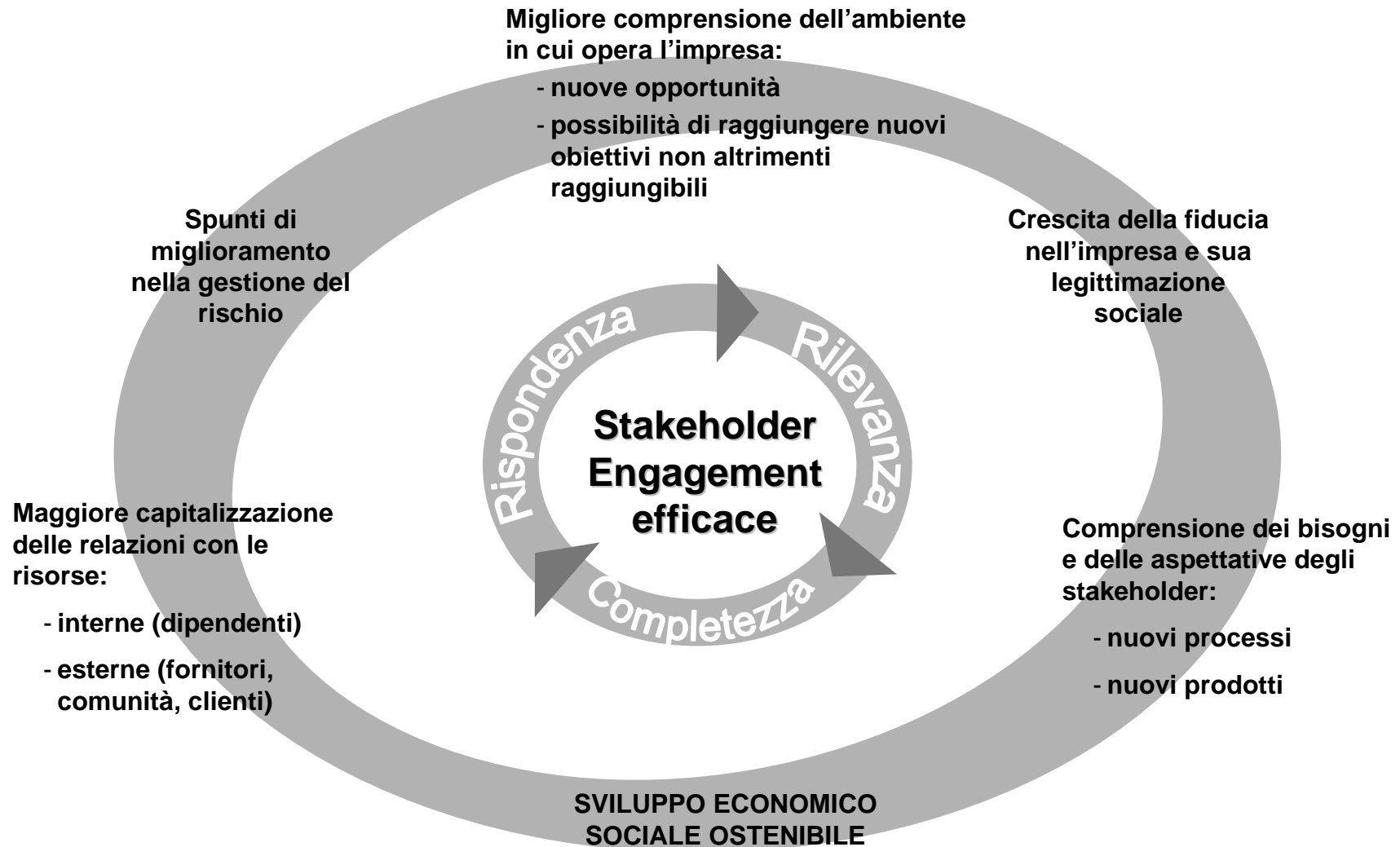
## ESEMPLIFICATIVO

- Sono azioni di miglioramento proposte dai partecipanti al coinvolgimento
- Indica se le azioni proposte siano già realizzate/in corso di realizzazione in azienda
- È definito in relazione a quante volte la proposta è emersa nel percorso di coinvolgimento
- È definito in base alla coerenza delle proposte con gli obiettivi strategici dell'azienda
- È da definirsi con i diversi responsabili in relazione a: risorse umane, risorse tecniche ed economiche, ...
- È il decision maker, colui che ha la responsabilità dell'attuazione dei progetti e iniziative
- Si riferisce all'Ufficio e ai referenti cui chiedere informazioni e dati necessari relativamente alle iniziative e ai progetti

Obiettivo strategico del coinvolgimento	1) MIGLIORARE LA PERCEZIONE DEL BRAND	2) GESTIRE IL CAMBIAMENTO
<b>Ambito</b>	Comunicazione del brand	Senso di appartenenza
<b>Risultati</b>	...	
<b>Stato di avanzamento in azienda delle iniziative</b>	...	
<b>Livello di rilevanza per gli stakeholder</b>		
<b>Livello di rilevanza per l'azienda</b>		
<b>Livello di fattibilità</b>		
<b>Proprietario</b>		
<b>Passi successivi</b>		
<b>Responsabilità interna per il monitoraggio e il reporting</b>		
<b>Tempistica</b>		

Gli ambiti di azione prioritari vengono identificati a partire dalle valutazioni di rilevanza e dalle criticità evidenziate dagli stakeholder, messe a confronto con le valutazioni dell'azienda espresse dalla matrice, nell'ottica di colmare i gap che si dovessero evidenziare.

# Quali benefici dal coinvolgimento?



## I tre livelli di efficacia in un processo di Stakeholder Engagement

	Organizzazione Emergente	Organizzazione Strategica	Organizzazione Civica
Applicazione dei principi e del processo di Stakeholder Engagement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Inclusione dei principi di accountability</b></li> <li>• <b>Nessuno o pochi elementi del processo sono applicati</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Inclusione dei principi di accountability</b></li> <li>• <b>Tutti gli elementi del processo sono applicati</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Inclusione dei principi di accountability</b></li> <li>• <b>Tutti gli elementi del processo sono applicati e verificati</b></li> </ul>
Coinvolgimento dello Stakeholder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Nessun coinvolgimento nel disegno, realizzazione e valutazione del processo di nell'engagement</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Gli stakeholder sono parte attiva del disegno, realizzazione e valutazione dell'engagement, ma non c'è pieno consenso tra l'organizzazione e i propri interlocutori su alcuni elementi del processo e sui risultati</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Pieno consenso degli interlocutori sul disegno, realizzazione, valutazione del processo e dei risultati conseguiti.</b></li> <li>• <b>Piena maturità del processo e confronto su temi sociali e di ampio respiro</b></li> </ul>

**Grazie a tutti dell'attenzione!**

**Per informazioni: [v.fazio@scsconsulting.it](mailto:v.fazio@scsconsulting.it)**

