



DG Istruzione e cultura

Programma di apprendimento
permanente



Manuale tematico

Coinvolgimento
degli
Stakeholder



Tran4CSR

INNOVATIVE TRAINING METHODOLOGY FOR CSR TOPICS

Questo manuale è stato realizzato nell'ambito del progetto "Train4CSR" - Innovative training methodology for CSR topics - Agreement No: 2008-1940/001-001, attraverso la collaborazione tra le seguenti organizzazioni:



Associazione ungherese per le economie sostenibili, KÖVET è stata fondata come istituto per fare crescere la consapevolezza, diffondere l'idea e gli strumenti per la gestione ambientale e la RSI, fornire assistenza a piccole e grandi imprese in merito allo sviluppo sostenibile. KOVET, membro di CSREurope, ha ricoperto il ruolo di leader del progetto e dei partner del consorzio.

www.kovet.hu



IKSZE fornisce corsi di formazione e servizi di consulenza prevalentemente per organizzazioni ungheresi non-profit e for-profit e per istituti di istruzione superiore.

www.ikszi.hu



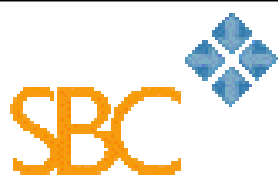
Impronta Etica è un'organizzazione italiana senza scopo di lucro per la promozione e lo sviluppo di una cultura di responsabilità sociale d'impresa. Impronta Etica è membro di CSREurope.

www.improntaetica.org



Associazione spagnola per la promozione di politiche etiche e socialmente responsabili nelle imprese e nelle istituzioni. Forética è membro di CSR Europe.

www.foretica.es



Scottish Business in the Community è uno degli enti di beneficenza del Principe di Scozia. E' l'unica organizzazione che supporta i propri membri del settore privato e i suoi partner per migliorare il loro impatto sul luogo di lavoro, sul mercato, nella comunità e sull'ambiente.

www.sbcscot.com



CSR Europe è il principale network europeo di imprese per la responsabilità sociale d'impresa.

www.csreurope.org

L'utilizzo di questo documento e la sua riproduzione parziale è consentito solo per usi non commerciali e con esplicito riferimento alla fonte.

www.train4csr.eu

Indice

- pag. 05 **1. Introduzione**
Introduzione al Coinvolgimento degli Stakeholder
- pag. 06 **2. Obiettivi della formazione**
Scopo
A chi è rivolta la formazione?
Competenze chiave
Comportamenti - saper essere
Abilità - saper fare
Conoscenza - sapere
- pag. 07 **3. Termini e definizioni**
- pag. 09 **4. Panoramica sull'argomento**
Parole Chiave
Contesto
Ultime tendenze
- pag. 11 **5. Contenuti**
Principi
Informazioni aggiuntive
- pag. 13 **6. Benefici per un'organizzazione derivanti dalla formazione sul coinvolgimento degli stakeholder**
- pag. 14 **Allegato: buone pratiche ed esempi di iniziative e strumenti per la formazione sul coinvolgimento degli stakeholder**
- pag. 15 **Bibliografia**

1. Introduzione

Questo manuale è stato ideato per supportare la realizzazione del modulo di formazione “Coinvolgimento degli Stakeholder”. Il modulo è una delle 10 sessioni formative sviluppate nell’ambito del progetto Train4CSR, finanziato dal Programma Leonardo per l’Apprendimento Permanente.

Il manuale, che vuole essere uno strumento di preparazione per il formatore, fornisce un quadro essenziale sul tema, che comprende i concetti di base, gli sviluppi teorici e le linee guida per attuare la formazione in modo efficace.

Tuttavia, per adattare questo strumento alle specifiche esigenze del vostro Paese, settore o organizzazione, si consiglia di consultare anche i materiali correlati al presente manuale, al fine di acquisire tutte le informazioni necessarie per la personalizzazione della vostra formazione.

Introduzione al Coinvolgimento degli Stakeholder

Il coinvolgimento degli stakeholder è un processo con il quale le imprese prendono in considerazione le prospettive e le priorità mutevoli dei propri stakeholder. Questo è essenziale per riconciliare sia lo sviluppo sostenibile che i rendimenti economici di un’impresa.

Al fine di impegnarsi con successo con i propri stakeholder, le imprese devono stabilire un clima di fiducia e gestire le loro aspettative. Questo dialogo a doppio senso è un processo graduale che si incentra sull’inclusione e la creazione di partnership. Consente a tutte le parti di comprendere e trovare soluzioni alle questioni di comune interesse.

2. Obiettivi della Formazione

Scopo

Lo scopo della formazione sul coinvolgimento degli stakeholder è di rendere i partecipanti capaci di:

- Avere una comprensione ampia di chi sono gli stakeholder della propria impresa.
- Capire perché gli stakeholder sono importanti per la sostenibilità dell'attività d'impresa.
- Capire come la formazione su questo tema può essere applicata all'attività dell'impresa.
- Capire come l'economia, la società e l'ambiente possono beneficiare di questo approccio.

A chi è rivolta la formazione?

Data la sua vastità, l'argomento tocca un ampio gruppo di persone coinvolte nel business.

Questa formazione è rivolta alle persone che hanno rapporti frequenti con gli stakeholder esterni (ed interni) dell'impresa. Tra questi possono essere inclusi i clienti, il governo, le lobby, la comunità locale, i fornitori e le ONG. Obiettivo dei partecipanti dovrebbe essere quello di incrementare e migliorare la gestione delle relazioni attraverso l'adozione di un approccio strategico (sia che essi abbiano contatti limitati, sia che si relazionino con un ampio ventaglio di stakeholder).

Quanti si occupano già di Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI) o di sostenibilità, potrebbero applicare questi concetti nella relazione con i propri contatti chiave interni, per aumentare il loro coinvolgimento nei processi della RSI.

Perché il coinvolgimento degli stakeholder sia veramente vincente per l'impresa, tutti i suoi dipendenti dovrebbero comprendere chi sono gli stakeholder chiave e perché. Questo può essere raggiunto attraverso la comunicazione interna, un importante aspetto di questo modulo.

Competenze chiave:

Il corso intende sviluppare nei partecipanti le competenze specificate di seguito. E' da notare però che gli obiettivi specifici del corso possono essere definiti in maniera più dettagliata in funzione delle competenze più rilevanti nel proprio business.

Comportamenti - saper essere

- Accettare il cambiamento e vederlo come qualcosa di positivo.
- Essere aperti a punti di vista differenti.
- Essere empatici verso le sfide degli altri e riconoscere la legittimità dei differenti punti di vista.
- Capire l'importanza dell'ascolto attivo e dell'impegno costruttivo.

Abilità - saper fare

- Capacità di identificare gli stakeholder.
- Capacità di identificare le aspettative degli stakeholder, analizzare le loro priorità e bilanciare i diversi interessi.

- Identificare i temi rilevanti.
- Identificare e comunicare un piano di coinvolgimento (che comprenderà: le risorse necessarie, le persone appropriate, un calendario ed un piano d'azione).
- Misurare e monitorare i risultati prodotti dalle relazioni instaurate.
- Essere capace di essere creativo e flessibile nello sviluppare nuove strategie che riflettano i cambiamenti nelle priorità.
- Capacità di definire gli obiettivi comuni e di trasformare i risultati in azioni, politiche e strategie concrete.

Conoscenze - sapere

- Comprensione del significato di "stakeholder".
- Comprensione di base dei benefici derivanti dal coinvolgimento degli stakeholder.
- Conoscenza di base dei processi fondamentali per un buon coinvolgimento degli stakeholder.
- Conoscenza di base degli standard e degli strumenti principali.

3. Termini e definizioni

• **Stakeholders**

Gli stakeholder di un'organizzazione sono quei gruppi che influenzano e/o sono influenzati dall'organizzazione e dalle sue attività. Questi possono includere, ma non sono limitati a: proprietari, amministratori, lavoratori, sindacati, clienti, soci, partner commerciali, fornitori, concorrenti, governi e legislatori, elettorato, organizzazioni non governative / organizzazioni non profit, gruppi di pressione e lobby, le comunità locali e internazionali.

• **AA1000: Accountability 1000**

Standard che fornisce un approccio sistematico, inclusivo e credibile per migliorare l'accountability sociale ed etica così come le prestazioni generali dell'organizzazione.

• **GRI: Global Reporting Initiative**

Un processo multi-stakeholder favorito da un'istituzione indipendente la cui missione è sviluppare e diffondere le Linee Guida per il reporting di sostenibilità applicabili a livello mondiale.

GRI, organizzazione fondata su un network, ha sperimentato lo sviluppo della struttura più utilizzata al mondo per la rendicontazione della sostenibilità, ed è impegnata nel suo continuo miglioramento e nella sua applicazione in tutto il mondo.

Con lo scopo di assicurare il più alto livello di qualità tecnica, credibilità e pertinenza, questo proces-

so è sviluppato attraverso un percorso di ricerca del consenso con partecipanti provenienti a livello globale dal mondo del business, della società civile, del lavoro e delle istituzioni professionali.

- **Organizzazione internazionale per la normazione (ISO)**

ISO rappresenta l'editore e sviluppatore di Standard Internazionali più grande al mondo. ISO è un network composto dagli istituti nazionali di standardizzazione di 163 Paesi, un membro per Paese, con un Segretariato Centrale a Ginevra, in Svizzera, che coordina tutto il sistema.

- **ONG**

Organizzazione non governativa.

4. Panoramica sull'argomento

Perché coinvolgere gli stakeholders

“Il dialogo rappresenta per l'impresa un'opportunità ideale per sviluppare una mutua relazione vantaggiosa con gli stakeholder, includendo principi quali il coinvolgimento volontario, la trasparenza, l'onestà, la fiducia, l'inclusività, lo scambio di informazioni, l'apprendimento reciproco, le scelte creative, le decisioni consensuali e la condivisione di responsabilità.

Al contrario, fallire il coinvolgimento in un dialogo attivo con gli stakeholder può significare per l'impresa perdere cruciali messaggi del mercato. Questo può danneggiare la reputazione dell'impresa ed abbassare il morale dei lavoratori”¹.

Parole chiave

- Dialogo.
- Mutua relazione vantaggiosa.
- Stakeholder.
- Coinvolgimento volontario.
- Trasparenza.
- Onestà.
- Inclusività.
- Fiducia.
- Scambio di informazioni.
- Apprendimento reciproco.
- Responsabilità condivise.

Contesto

INel 1984 Edward R. Freeman ha pubblicato il testo “Strategic Management: a stakeholder approach” nel quale affermava che l'impresa ha bisogno di espandere il concetto oltre le proprie tradizionali radici economiche. Lo scopo della gestione degli stakeholder era di trovare il modo di gestire la relazione con essi e di tenerli in considerazione nella formulazione di una strategia².

L'idea, comunque, non era interamente nuova: l'uso del termine era in effetti nato un decennio prima nello Stanford Research Institute (oggi SRI International). Quest'ultimo sosteneva che i manager hanno necessità di comprendere le aspettative degli azionisti, dei clienti, dei fornitori, della società civile e finanziaria per sviluppare obiettivi che gli stakeholder potranno supportare. Questo supporto era necessario per

¹ WBCSD, 2001

² La centralità dell'approccio “per stakeholder”, V.Fazio, 2006

ottenere un successo sostenibile nel lungo periodo. Il management dovrebbe considerare attivamente la relazione con i propri stakeholder per sviluppare le strategie d'impresa.

La teoria degli stakeholder ha fatto il suo ingresso in Europa alla fine degli anni '90, un periodo di grandi cambiamenti politici e culturali che hanno portato alla necessità di ri-definire i principi di coesistenza e di responsabilità individuale.

L'idea innovativa che la teoria portava con sé era che esistevano diversi mondi possibili e che occorresse quindi definire una nuova *lex mercatoria* in cui le "relazioni" fossero il centro del disegno di qualunque strategia.

Il mondo degli affari dovrebbe essere aperto e trasparente con i propri stakeholder, cosa che lo aiuterebbe a creare e sostenere relazioni stabili, fiduciose e a lungo termine.

Ultime tendenze

Al giorno d'oggi, le imprese devono prendere decisioni in una società maggiormente esigente e informata. La crescente competizione, le maggiori pressioni interne ed internazionali verso la trasparenza e le mutevoli aspettative sociali rendono impossibile per le imprese operare senza essere in stretto contatto con coloro che hanno attorno.

Tra le imprese c'è stato un netto incremento delle attività di coinvolgimento degli stakeholder, nel momento in cui hanno capito che anche le persone o i gruppi fuori dalle aree centrali di influenza possono essere stakeholder. Il tradizionale circolo degli stakeholder si è allargato.

In precedenza i principali gruppi erano gli azionisti, i dipendenti, i fornitori, i clienti, gli appaltatori, le autorità, i media, la comunità finanziaria e la comunità locale. Questo gruppo è oggi cresciuto includendo un ampio ventaglio di attori come gruppi giovanili, religiosi, ONG, istituzioni globali e molti altri.

Gli standard e le linee guida che trattano il tema del coinvolgimento degli stakeholder e che sono attualmente disponibili sono (vedi allegato):

- AA1000
- GRI - G3
- ISO 26000

5. Contenuti

Di seguito sono riportate alcune informazioni aggiuntive utili per la preparazione della formazione. Sono state inserite al fine di accrescere la conoscenza di base degli argomenti ed affrontare temi, problemi, principi chiave che possono essere considerati maggiormente rilevanti.

Principi

Il coinvolgimento degli stakeholder si basa su un principio ampio di “**inclusività**”³: per l’impresa la ricerca dell’inclusività significa impegnarsi a rispecchiare, a tutti gli stadi del processo, le opinioni ed i bisogni di tutti i gruppi di stakeholder. Le opinioni degli stakeholder si ottengono attraverso un processo di coinvolgimento che permetta loro di esprimersi senza timori o limiti. L’inclusività richiede di considerare gli stakeholder “senza voce”, incluse le future generazione e l’ambiente.

L’inclusività può essere raggiunta attraverso l’aderenza ai seguenti tre principi:

- **Materialità**: richiede la conoscenza delle preoccupazioni importanti per l’impresa ed i suoi stakeholder.
- **Completezza**: richiede comprensione e gestione degli impatti materiali e delle opinioni, dei bisogni, delle percezioni e delle aspettative di rendimento degli stakeholder associati.
- **Ricettività**: richiede una risposta coerente alle questioni materiali poste dagli stakeholder e dall’organizzazione.

Informazioni aggiuntive

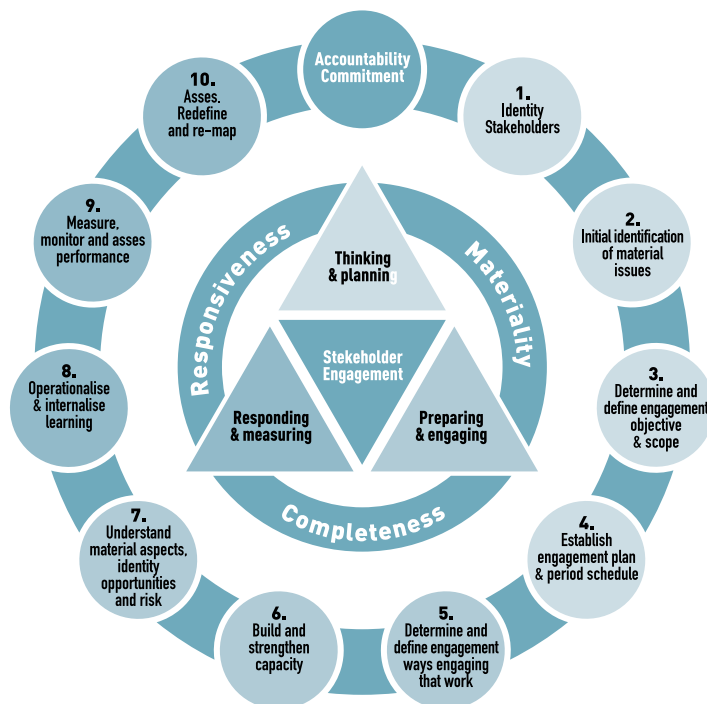
Freeman⁴ ha lanciato queste idee chiave sulla struttura degli stakeholder:

- il business significa creare valore per gli stakeholder;
- fornitori, clienti, dipendenti, mondo finanziario e comunità determinano il definitivo successo di un’impresa;
- altri gruppi, dai media ai gruppi di interesse, possono influenzare queste relazioni primarie;
- le relazioni con gli stakeholder possono essere gestite, influenzate e guidate (non manipolate);
- le grandi imprese creano, con gli stakeholder delle relazioni vantaggiose per tutti i soggetti coinvolti e durevoli nel lungo termine.

³ The stakeholder engagement manual, volume 2: the practitioner’s handbook on stakeholder engagement, 2005, pag. 15

⁴ Company Stakeholder Responsibility: Preparing for Engagement and Dialogue, Bologna (Italy), September 2005

Le differenti attività del processo di coinvolgimento possono essere sintetizzate in questo modo:



Ci sono **differenti tipi di interazione** che possono essere definiti coinvolgimento⁵:

- Ascoltare (comunicazione a senso unico, in questo caso lo scopo è l'informazione).
- Consultazione-dialogo (l'impresa si sottopone ad un processo di discussione e confronto con i propri stakeholder, permettendo loro di partecipare all'ideazione di soluzioni comuni. In questo caso l'azienda rendiconta, in un momento successivo, se e in quale maniera ha realizzato gli impegni presi).
- Inclusione (lo stakeholder diventa parte del processo decisionale dell'attività d'impresa in modo strutturato e organico).
- Collaborazione – partenariato (organi consultivi e altri metodi di collaborazione informale tra l'impresa e alcuni particolari stakeholder su progetti comuni).

Alcuni dei più **comuni approcci al coinvolgimento degli stakeholder**⁶ sono:

- Invitare gli stakeholder a rispondere in forma scritta, per esempio inserendo dei moduli di risposta nei bilanci sociali.
- Linea telefonica diretta.
- Incontri faccia a faccia.
- Meccanismi di coinvolgimento online.
- Coinvolgimento degli stakeholder nell'analisi dei problemi, nella rendicontazione e nello sviluppo delle politiche.
- Focus group.
- Incontri pubblici.
- Indagini.
- Commissioni consultive o di garanzia con gli stakeholder.
- Forum multi-stakeholder.
- Alleanze, partenariati, iniziative volontarie e progetti collettivi multi-stakeholder.
- Tecniche di facilitazione.

⁵ Viviani M. 2006

⁶ Stakeholder engagement handbook, AccountAbility 2006

6. Benefici per un'organizzazione derivanti dalla formazione sul coinvolgimento degli stakeholder

Questa formazione ha lo scopo di aumentare la consapevolezza dell'importanza di un efficace coinvolgimento degli stakeholder. L'organizzazione potrà beneficiare in diversi modi di questa formazione, in quanto essa aiuterà i partecipanti a sviluppare le competenze necessarie per ideare, sviluppare ed applicare una strategia da attuare nel confronto con gli stakeholder. In particolare:

- Facilitare l'osservazione e la determinazione delle priorità.
- Permettere una migliore comprensione reciproca degli stakeholder e dei loro rispettivi bisogni e problemi.
- Assicurare un coinvolgimento diretto dei differenti gruppi e stimolare la costituzione di alleanze e relazioni collaborative e la diffusione di principi condivisi.
- Permettere alle persone di comprendere l'importanza di definire risultati e assumersi la responsabilità del loro raggiungimento.
- Riconoscere le differenze tra gli stakeholder e quindi le diverse modalità di raggiungimento
- Incoraggiare la creazione di sinergie e nuove idee
- Gestire i disaccordi ed i conflitti, identificando in anticipo i potenziali problemi quando possibile, al fine di prevenire futuri conflitti.
- Stimolare la collaborazione e il confronto per l'assunzione di decisioni difficili e gestire in modo migliore il rischio e la reputazione aziendale.

Allegato: buone pratiche ed esempi di iniziative e strumenti per la formazione sul coinvolgimento degli stakeholder

Database, guide

Cosa	Dove
Guida per un coinvolgimento proattivo degli stakeholder di ORSE	http://www.csreurope.org/data/files/toolbox/Stakeholder_engagement.pdf
Sito web di CSR Solution	http://www.csreurope.org/solutions.php?search=true&search_type=browse_search&organisation_name=0&category=8&chosen_sector=0&place_search=0&search_by_place.x=6&search_by_place.y=9
Altra importante risorsa per bibliografia e pratiche è il sito web di Accountability	http://www.accountability21.net/default.aspx?id=256

Standard – Norme

Cosa	Dove
AA1000: standard per la valutazione delle relazioni stabilite dall'impresa con gli stakeholder	http://www.accountability21.net/uploadedFiles/publications/SES%20Exposure%20Draft%20-%20FullPDF.pdf ;
AA1000: un manuale	www.accountability21.net/.../Stakeholder%20Engagement%20Handbook.pdf
Global Reporting Initiative (4.14-4.17):	http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/ED9E9B36-AB54-4DE1-BFF2-5F735235CA44/0/G3_GuidelinesENU.pdf
ISO26000: standard internazionale che fornisce linee guida per la responsabilità sociale	http://isotc.iso.org/livelink/livelink?func=ll&objId=3935837&objAction=browse&sort=name

Giochi - Casi studio

Cosa	Dove
Un eccellente gioco sviluppato da BT è liberamente disponibile e chiede agli utilizzatori di prendere decisioni che sono poi analizzate da differenti gruppi di stakeholder:	http://www.btplc.com/Societyandenvironment/Businessgame/BetterBusinessGame.htm

Bibliografia

Di seguito alcuni utili articoli che sono stati di supporto nel corso della stesura del documento:

- Viviani M. (a cura di), The role of stakeholders in socially accountable organization: from involvement to inclusion, Maggioli Editore, 2006;
- Proactive Stakeholder Engagement. Practical Guide for companies and stakeholders, ORSE, December 2008;
- Andriof J.e Waddock S., Unfolding Stakeholder Engagement;
- Arun A. Elias and Robert Y. Cavana, Stakeholder Analysis for Systems Thinking and Modelling;
- Article 13, Measuring the quality of stakeholder engagement, Briefing Papers;
- Berrett-Koehler Publishers, The stakeholder Strategy;
- Bendell J, Talking for Change? Reflections on Effective Stakeholder Dialogue, A paper for New Academy of Business Innovation Network, 20 Ottobre 2000;
- Business for Social Responsibility, Stakeholder Engagement, Issue Briefs, Aprile 2003;
- Business in the Community Ireland, Engaging with stakeholders, Research Project, February 2003;
- Clarkson Max B.E., A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance, Academy of Management Review. 20(1): 92-117, 1995;
- Donaldson T., and Preston L., The Stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications, Academy of Management Review, 20(1) (1995): 65-91;
- Freeman R. E., Strategic Management: A Stakeholder Approach, Pitman Publishing, Boston 1984.
- World business Council for Sustainable Development, 2001



Il presente progetto è finanziato con il sostegno della Commissione europea.

L'autore è il solo responsabile di questa pubblicazione (comunicazione) e la Commissione declina ogni responsabilità sull'uso che potrà essere fatto delle informazioni in essa contenute.