



Lezione 2

Dalla definizione di stakeholder allo stakeholder engagement

Auletta Torino

Lunedì 22/02/2016



Teoria degli stakeholder

Ed Freeman

✓ Tutti coloro che influenzano o sono influenzati dall'attività di un'organizzazione (impresa)



FIGURE 1
Contrasting Models of the Corporation: Input-Output Model

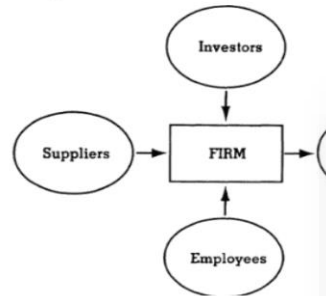
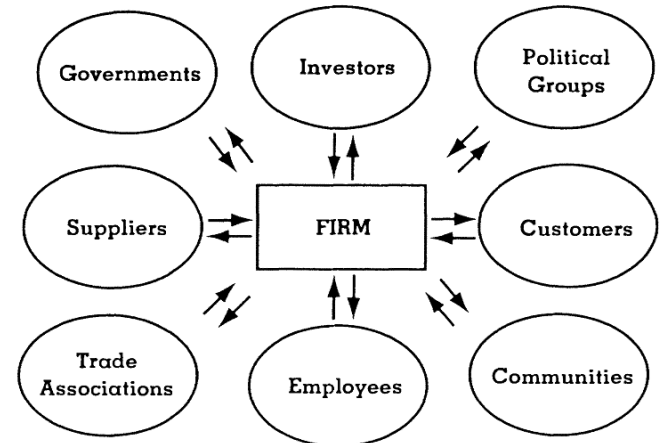


FIGURE 2
Contrasting Models of the Corporation: The Stakeholder Model



Definizione secondo il Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale

Sono stakeholder quei soggetti (intesi nel senso di individui, gruppi, organizzazioni) che hanno con l'azienda **relazioni significative** e i cui interessi sono a vario titolo **coinvolti** nell'attività dell'azienda per le relazioni di scambio che intrattengono con essa o perché ne sono significativamente influenzati.

Dalla teoria alla pratica

- Come gli obiettivi d'impresa si relazionano con i nostri gruppi di stakeholder più ampi?
- Quali sono per noi i driver esterni per lo stakeholder engagement? (e quali sono i rischi di non realizzare il coinvolgimento?)
- Cosa cerchiamo di raggiungere attraverso lo stakeholder engagement? Da cosa capiremo che funziona?
- Perché è importante per noi? Come può aiutare a raggiungere i nostri obiettivi d'impresa e strategici?

Creare valore per gli stakeholder: esempio Novo Nordisk

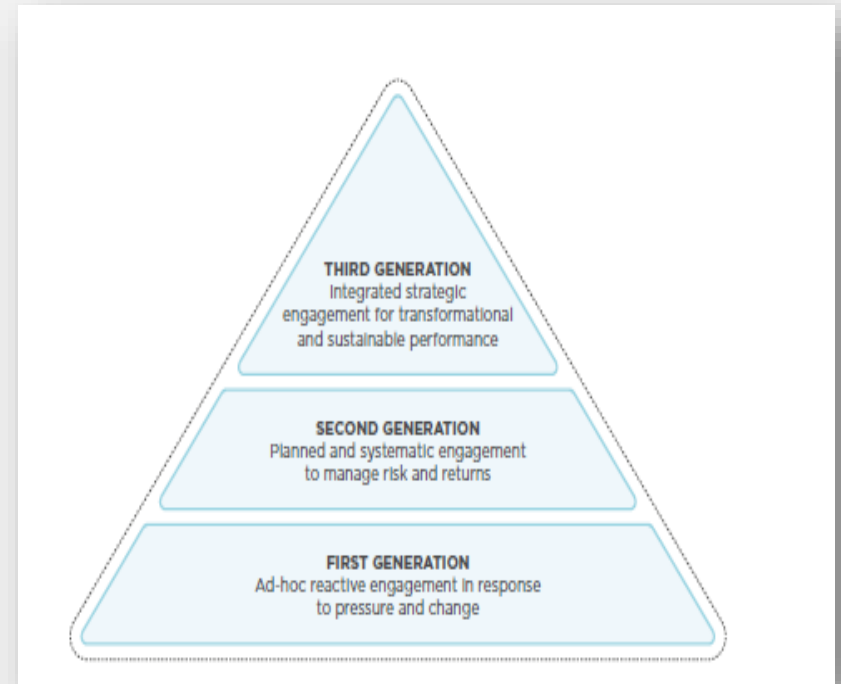
Categoria di Stakeholder	Sottogruppi	Categoria di Stakeholder	Sottogruppi
Dipendenti	Consiglio di amministrazione ed esecutivo Management Staff Sindacati Nuovi assunti Potenziali assunti Dipendenti che hanno lasciato l'impresa	Concorrenti	Società Farmaceutiche Società Biotech
		Governo e Enti Regolatori	Ministero della Sanità Autorità regolatrice dell'Attività Farmaceutica Food and Drug Administration (US) Organizzazione Mondiale della Sanità (UN)
Investitori	Investitori istituzionali Fondi Pensione Gestori e analisti di fondi Agenzie di Rating Movimento per l'Investimento Socialmente Responsabile	Partner d'impresa	Licenziatari Partner in R&S Altre società farmaceutiche Cliniche/Università
Clienti	National Health Service Trusts Medici, Pazienti Cliniche Private Ospedali Farmacisti Venditori all'ingrosso Coloro che possono avere influenza sulle prescrizioni mediche (ad es. infermieri, assistenti sociali, insegnanti, psicologi) Clienti interni	Comunità Locali	Aziende vicine Autorità locali/Ministero della Pianificazione Istituzioni benefiche e organizzazioni di volontariato
		Mondo Accademico e Comunità Scientifica	Associazioni ambientaliste Centri Universitari Ricercatori Studenti
Fornitori	Fornitori di materiali e componenti Fornitori a contratto Medici (come consulenti in R&S) Centri clinici di sperimentazione Volontari e pazienti in sperimentazione Fornitori di servizi ed infrastrutture	Mezzi di comunicazione	TV e Radio Pubblicazioni medico/scientifiche Giornali nazionali/locali Giornali finanziari
		ONG e Gruppi di Pressione	Organizzazioni per i diritti del malato Organizzazioni per i diritti umani Organizzazioni per la salvaguardia degli animali Organizzazioni Ambientaliste Associazioni per la medicina alternativa

Stakeholder engagement

Stakeholder engagement is the process used by an organisation to engage relevant stakeholders for a clear purpose to achieve agreed outcomes.

It is now also recognised as a **fundamental accountability mechanism**, since it obliges an organisation to involve stakeholders in identifying, understanding and responding to sustainability issues and concerns, and to report, explain and answer to stakeholders for decisions, actions and performance.

AA1000 SE (2015)



AA1000 SE

- Dal 1995 AccountAbility organismo per definire standard per lo stakeholder engagement



Pensare strategicamente

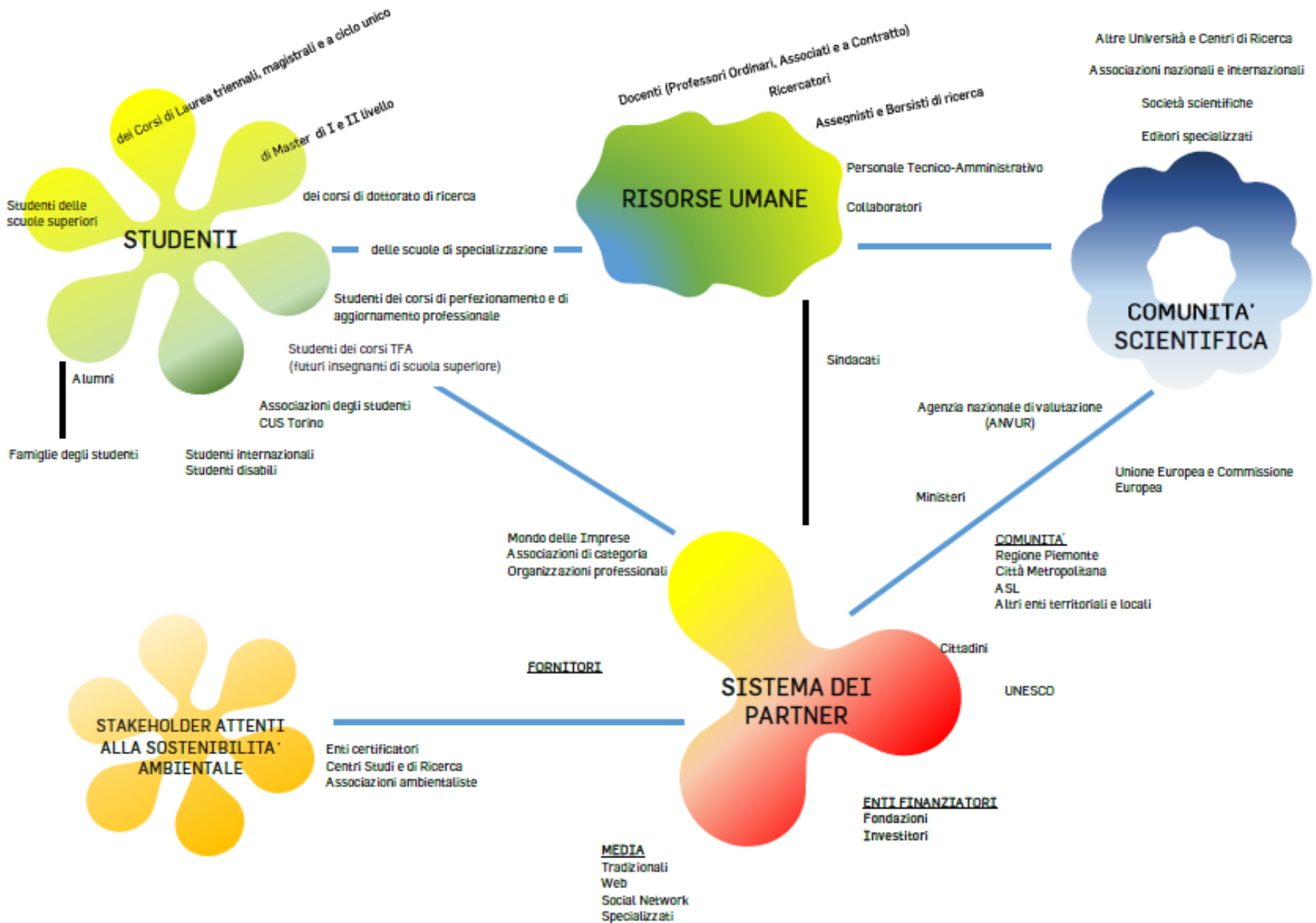


Accountability Principles

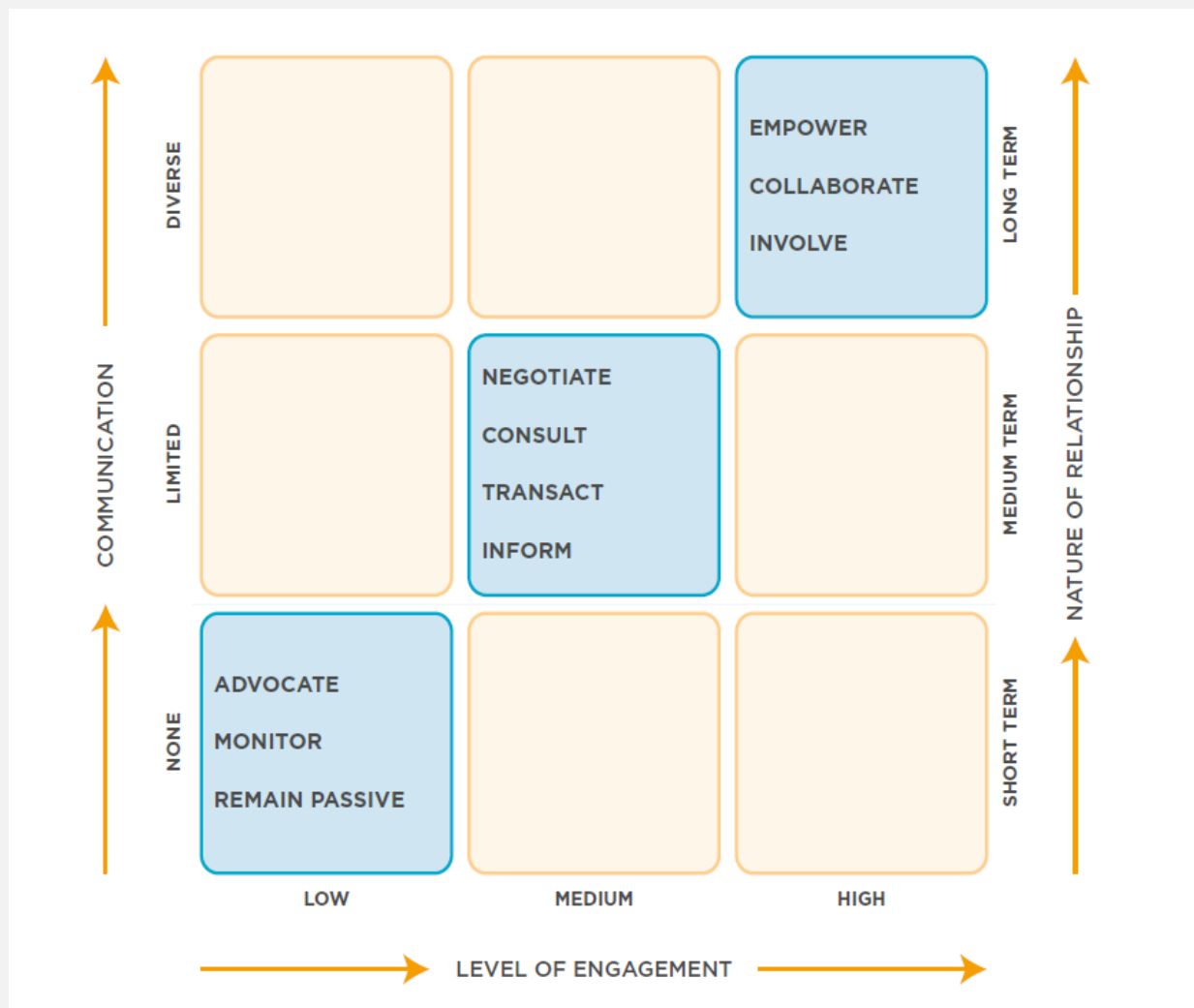
- **Inclusivity** - Inclusivity is the participation of stakeholders in developing and achieving an accountable and strategic response to sustainability. An inclusive organisation accepts its accountability to those on whom it has an impact and who have an impact on it.
- **Materiality** - Materiality is determining the relevance and significance of an issue to an organization and its stakeholders. A material issue is an issue that will influence the decisions, actions and performance of an organisation or its stakeholders.
- **Responsiveness** - Responsiveness is an organisation's response to stakeholder issues that affect its sustainability performance, and is realised through decisions, actions and performance, as well as communication with stakeholders.

Criteri per identificare gli stakeholder CHI

- Dependency – groups or individuals who are directly or indirectly dependent on the organisation's activities, products or services and associated performance, or on whom the organisation is dependent in order to operate
- Responsibility – groups or individuals to whom the organisation has, or in the future may have, legal, commercial, operational or ethical/moral responsibilities
- Tension – groups or individuals who need immediate attention from the organisation with regard to financial, wider economic, social or environmental issues
- Influence – groups or individuals who can have an impact on the organisation's or a stakeholder's strategic or operational decision-making
- Diverse perspectives – groups or individuals whose different views can lead to a new understanding of the situation and the identification of opportunities for action that may not otherwise occur



Tipologia di coinvolgimento





Livelli di coinvolgimento ⁷

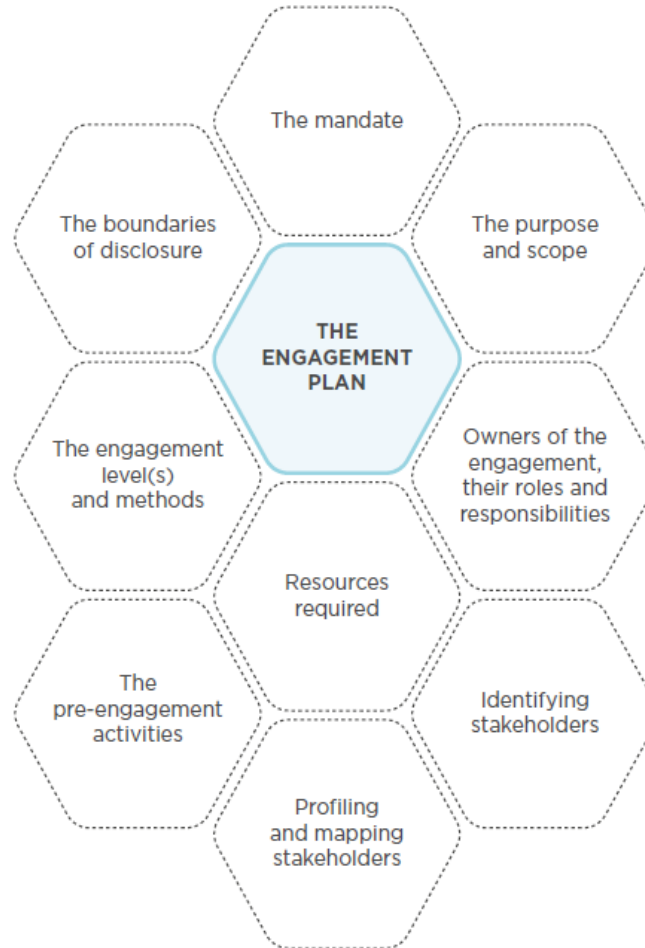
Livelli	Risultato	Comunicazione	Natura della relazione	Metodi di coinvolgimento
Restare passivi	Nessun risultato Nessun coinvolgimento	Nessuna comunicazione attiva	Nessuna relazione	Preoccupazioni degli stakeholder espresse attraverso lettere, media, siti web, etc, pressione su enti di vigilanza o altri tentativi di difesa.
Monitorare	Monitoraggio dei punti di vista degli stakeholder	Unidirezionale: stakeholder azienda	Nessuna relazione	Analisi dei media o di internet. Rapporti da parte di altri stakeholder possibilmente attraverso interviste mirate.
Informare	Informare e formare gli stakeholder	Unidirezionale: azienda stakeholder Non c'è invito alla replica	Relazione di breve o lungo periodo con gli stakeholder. <i>"Vi terremo informati"</i>	Bollettini e lettere. Brochure, report e siti web. Discorsi, conferenze e presentazioni pubbliche. Visite alle aziende ed esposizioni pubbliche. Interviste, conferenze stampa, pubblicità, lobbying.
Trattare	Lavorare insieme in una relazione contrattuale nella quale un partner dà gli obiettivi e fornisce i fondi.	Limitata in ambedue le direzioni: definizione e monitoraggio della performance in base ai termini contrattuali.	I termini della relazione definiti con accordo contrattuale. <i>"Faremo ciò che abbiamo detto"</i> o <i>"Forniremo le risorse per rendervi capaci di fare ciò su cui concordiamo"</i>	"Partnership pubblico-privato" e iniziative di finanza privata, sovvenzioni, cause related marketing.

Livelli	Risultato	Comunicazione	Natura della relazione	Metodi di coinvolgimento
Consultare	Ottenerne informazioni e feedback dagli stakeholder per supportare le decisioni create all'interno.	Limitata in ambedue le direzioni: l'impresa domanda e gli stakeholder rispondono.	Coinvolgimento di breve o lunga durata. <i>"Vi terremo informati, ascolteremo le vostre preoccupazioni, terremo conto delle vostre intuizioni e fomiremo risposta nelle nostre decisioni"</i> .	Indagini. Focus group. Valutazioni sul luogo di lavoro. Meeting individuali. Incontri pubblici e workshop. Forum permanenti con gli stakeholder. Discussioni e feedback on-line.
Coinvolgere	Lavorare direttamente con gli stakeholder per assicurarsi che le loro preoccupazioni siano comprese e tenute in considerazione nel prendere le decisioni.	Bi direzionale e multi direzionale tra l'azienda e gli stakeholder. L'apprendimento avviene su entrambi i lati. Gli stakeholder e l'azienda adottano azioni individualmente.	Può essere un coinvolgimento unico o di lunga durata. <i>"Lavoreremo con voi per assicurare che le vostre preoccupazioni siano capite, per sviluppare proposte alternative e dare risposta su come i punti di vista degli stakeholder influenzano il processo decisionale"</i> .	Forum multi-stakeholder. Comitati consultivi. Processi di costruzione del consenso. Sistemi di partecipazione ai processi decisionali.
Collaborare	Essere partner in o riunirsi in un network di stakeholder per sviluppare soluzioni mutualmente condivise e piani d'azione comuni.	Bi o multi direzionale tra l'azienda/e e gli stakeholder. Apprendimento, negoziazione e processo decisionale da entrambe le parti. Gli stakeholder lavorano assieme per agire.	Di lungo termine. <i>"Guarderemo a voi per farvi partecipare direttamente nella ricerca e nell'implementazione delle soluzioni per le sfide che condividiamo"</i> .	Progetti in comune, iniziative volontarie a due o multi stakeholder, partnership.
Autorizzare	Delegare i processi decisionali su di una specifica tematica agli stakeholder.	Nuova forma organizzativa di rendicontazione: gli stakeholder assumono un ruolo formale nella governance di un settore organizzativo o alcune decisioni sono delegate all'esterno agli stakeholder.	Lungo termine. <i>"Implementeremo ciò che deciderete"</i> .	Integrazione degli stakeholder nelle strutture di Governance (es. come membri, azionisti o comitati specifici, etc.).

METODI DI COINVOLGIMENTO

- ✓ coinvolgimento realizzato stimolando risposte scritte da parte degli stakeholder, es.
- ✓ le schede di valutazione dei report;
- ✓ linee telefoniche dedicate;
- ✓ meeting individuali;
- ✓ strumenti on-line di coinvolgimento;
- ✓ coinvolgimento degli stakeholder nell'esame delle tematiche, nel reporting e nello sviluppo delle politiche;
- ✓ focus group;
- ✓ meeting pubblici;
- ✓ indagini;
- ✓ comitati di stakeholder consultivi e di verifica;
- ✓ forum multi-stakeholder;
- ✓ associazioni, partnership, iniziative volontarie e progetti congiunti multi-stakeholder;
- ✓ indagini sulle tecniche di aiuto.

Coinvolgere



Rischi e opportunità

STAKEHOLDER RISKS

Unwillingness to engage

Participation fatigue

Creating expectations of change that the organisation is unwilling or unable to fulfil

Lack of balance between weak and strong stakeholders

Disruptive stakeholders

Uninformed stakeholders

Disempowered stakeholders

Technical barriers in case of online engagement processes

Conflict between participating stakeholders

ORGANISATIONAL RISKS

Damage to reputation

Waste of time and financial resources

Loss of control of issues

Not meeting organisation's expectations

Strong criticism

Creation of conflicts of interest

Internal disagreement on way forward

Non-compliance with legal and internal policies and standards

**Identify
and address
potential
engagement
risks**

Tipologie di reporting

