

Stakeholder Engagement Standard

Bozza espositiva



La missione di AccountAbility è promuovere l'accountability delle organizzazioni per lo sviluppo sostenibile. Istituto professionale di rilievo internazionale, AccountAbility fornisce alle organizzazioni gli strumenti manageriali di verifica e rendicontazione; linee guida basate sulla Serie AA1000; sviluppo professionale e certificazione; ricerca applicata e strumenti di advocacy pubblica. AccountAbility si fonda su un modello di governance innovativo e multistakeholder che prevede la diretta partecipazione di organizzazioni ed individui che si occupano di impresa, organizzazioni della società civile e del settore pubblico nei Paesi di tutto il mondo.

Per comprare o scaricare le pubblicazioni di AccountAbility, è possibile visitare il sito:
www.accountability.org.uk/resources

AccountAbility

Unit A, 137 Shepherdess Walk,
London N1 7RQ, UK

Tel: +44 (0)20 7549 0400

Fax: +44 (0)20 7253 7440

E-mail: secretariat@accountability.org.uk

Website: www.accountability.org.uk

Settembre 2005

© AccountAbility 2005

Stakeholder Engagement Standard

Bozza espositiva

Questa traduzione è autorizzata da AccountAbility che mantiene i diritti di proprietà intellettuale sulla pubblicazione.

La traduzione è stata realizzata sulla base del testo originale inglese. Per quanto essa sia accurata e fedele e sia stata supervisionata da terze parti indipendenti, la versione originale inglese rimane la fonte più autorevole. È possibile scaricare l'ultima versione del documento dal sito: www.accountability.org.uk/aa1000/

Il documento è stato tradotto in italiano da:



SCS Azioninnova SpA
Via della Cooperazione, 21
40129 Bologna
www.scsconsulting.it

e rivisto da Bureau Veritas Italia SpA, Det Norske Veritas Italia e Sodalitas.

Le organizzazioni che intendessero utilizzare lo standard tradotto sono invitate a comunicarlo ad AccountAbility che provvederà ad inserirle nella lista degli utenti sul proprio sito.

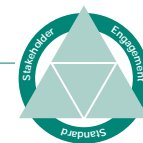
Per segnalazioni e commenti, vi invitiamo a contattare:

Institute of Social and Ethical AccountAbility
Unit A, 137 Shepherdess Walk
Londra N1 7RQ, UK
Tel: +44 (0)20 7549 0400
Fax: +44 (0)20 7253 7440
E-mail: secretariat@accountability.org.uk
Website: www.accountability.org.uk

oppure:

SCS Azioninnova SpA
Via della Cooperazione, 21
40129 Bologna, IT
Tel.: +39 051 4162811
Fax: +39 051 4162899
E-mail: info@scsconsulting.it
Sito Web: www.scsconsulting.it

ISBN: 1-901693 - 209



Finalità e utilizzo della bozza

La finalità di questo documento è di incoraggiare l'utilizzo dello standard da parte di un gran numero di utenti, siano esse imprese, organizzazioni della società civile, pubbliche amministrazioni.

Lo standard – che nella sua versione definitiva sarà approvata alla fine del 2006 – si fonderà in gran parte sui feedback ricevuti su questa prima versione del documento.

Invitiamo, pertanto, gli utenti di questa bozza a contattarci al seguente indirizzo e-mail: aa1000sesfeedback@accountability.org.uk o di entrare in contatto con uno dei componenti del team che si è occupato della stesura dello standard.

Struttura e linguaggio dello standard

Lo standard è diviso in sei sezioni:

1. La prima è un'introduzione allo stakeholder engagement
2. La seconda ne definisce le finalità e lo scopo
3. La terza chiarisce i termini utilizzati
4. La quarta presenta i requisiti di uno stakeholder engagement di qualità
5. La quinta dà indicazioni ulteriori sui requisiti
6. La sesta presenta i criteri per valutare la qualità dello stakeholder engagement.

Sono contenute nel documento anche una serie di note informative allegate.

Indice dei contenuti

Sezione

1.	Impostare bene il coinvolgimento	9
2.	Obiettivo e scopo dello standard	13
3.	Definizioni	17
4.	I requisiti di uno Stakeholder Engagement di qualità	
	A. L'impegno ed i principi di AccountAbility	19
	B. Il processo di Stakeholder Engagement	22
5.	Guida ai requisiti di uno Stakeholder Engagement di qualità	
	A. L'impegno ed i principi di AccountAbility	27
	B. Il processo di Stakeholder Engagement	30
6.	La qualità di un processo di Stakeholder Engagement	55

Allegati

A.	Concetti collegati	59
B.	La qualità dello Stakeholder Engagement. Una roadmap per l'impegno ed i principi di AccountAbility	63
C.	La Serie AA1000	65
D.	La Commissione Tecnica di AccountAbility	67

1. Impostare bene il coinvolgimento

Lo stakeholder engagement è da sempre un elemento cruciale nella performance di un'organizzazione. Le forme tradizionali di coinvolgimento, come ad esempio, il coinvolgimento dei soci, la partecipazione al voto, i roadshow degli investitori, il dialogo e la contrattazione coi dipendenti, sono stati da molto tempo istituzionalizzati attraverso politiche, norme e regolamenti. E' attraverso questi approcci che le organizzazioni hanno finora reso conto ai propri stakeholder, coinvolgendoli nei successi dell'organizzazione.

Le sfide odierne ed il bisogno di raggiungere uno sviluppo sostenibile rendono ancora più urgente non solo impegnarsi nel dialogo con gli stakeholder prima ignorati, inclusi quelli cosiddetti "senza voce", ma anche con quelli più noti, coi quali magari la relazione è più consolidata, su temi nuovi e con nuove modalità.

Questo è vero per le imprese commerciali che si apprestano ad entrare in nuovi mercati o ad affrontare sfide sociali nuove. E' altresì vero per le Pubbliche Amministrazioni e le organizzazioni della società civile e del lavoro che stanno approcciando nuovi pubblici e modalità di servizio. Gli imperativi stessi dello sviluppo sostenibile rafforzano il bisogno di coinvolgere gli stakeholder per la realizzazione di precisi obiettivi organizzativi, così come affrontare sfide sociali, ambientali ed economiche sempre più ampie come quelle del Millenium Development Goals.

Queste mutate circostanze hanno rappresentato un terreno fertile per la sperimentazione di metodologie di stakeholder engagement, pratica che è alla base dei meccanismi di accountability, anche se – sfortunatamente –

porta con sé sfide sempre nuove. La grande discrepanza nella qualità della pratica e nei risultati prodotti dalla sperimentazione può minacciare la credibilità dello stakeholder engagement stesso. Per superare questa criticità c'è bisogno di chiarire su quali basi si fonda uno stakeholder engagement di qualità.

AccountAbility crede fermamente che assicurare il diritto di essere ascoltati a coloro che sono influenzati o possono influenzare le attività di un'organizzazione e obbligare quest'ultima a farsi carico di queste aspettative, aiuti l'organizzazione ad agire meglio. Ne accresce la conoscenza e la legittimazione; i valori che sono affermati o creati dal dialogo rafforzano la sua reputazione e la sua statura etica. Perché ciò accada, tali diritti e doveri hanno bisogno di essere stabiliti e messi in pratica in modo credibile ed efficace.

Lo standard AA1000 sullo Stakeholder Engagement (AA1000 SES) è una base chiara per realizzare tutto questo. Esso è, infatti, un quadro di riferimento generalmente applicabile e aperto, per la progettazione, l'implementazione, la verifica di qualità e la comunicazione del processo di stakeholder engagement. Si basa su (ed è coerente con) la Serie AA1000, in particolar modo con lo standard AA1000 Assurance, lanciato nel marzo del 2003. E' concepito per essere utilizzato come standard a sé stante o in relazione ad altri strumenti, framework e/o linee guida. Ad esempio, può essere applicato per rafforzare la qualità e il knowledge management, la trasparenza ed il reporting, la governance e l'accountability.

AA1000SES, al pari degli altri strumenti della Serie AA1000, è costruito su due fondamentali che sostengono tutto il lavoro di AccountAbility. La prima è la nostra missione, ovvero “promuovere l’accountability per lo sviluppo sostenibile”. La seconda è il nostro impegno a farci promotori di standard che nascono da pratiche reali e concrete, comprese e codificate attraverso il dialogo, e dall’innovazione che ne deriva.

Il fine ultimo del coinvolgimento degli stakeholder è di dare un orientamento strategico e operativo all’eccellenza di una organizzazione, e di contribuire a quel genere di sviluppo sostenibile da cui le organizzazioni, i loro stakeholder e, più in generale, la società possono trarre beneficio attraverso:

l’apprendimento:

- identificando e comprendendo:
 - i bisogni, le aspettative e le percezioni degli stakeholder, interni ed esterni,
 - le sfide e le opportunità identificate dagli stakeholder e
 - le aree di rilevanza per gli stakeholder interni ed esterni.

l’innovazione:

- traendo dalla conoscenza approfondita degli stakeholder informazioni che diano sostanza alle strategie e guidino i processi operativi verso l’eccellenza
- allineando le operazioni ai bisogni dello sviluppo sostenibile e alle aspettative della società nel suo complesso.

1. Impostare bene il coinvolgimento

La performance:

- migliorando i risultati
- sviluppando e definendo indicatori di performance che consentano agli stakeholder interni ed esterni di valutare i risultati conseguiti dall'organizzazione.

2. Obiettivo e scopo dello standard

2.1 Obiettivo

Lo standard AA1000 SES sul coinvolgimento degli stakeholder è generalmente applicabile ed è un framework aperto alla sperimentazione per il miglioramento della qualità della progettazione, implementazione, validazione, comunicazione e verifica dello stakeholder engagement.

2.2 Scopo

AA1000 SES è applicabile alle più diverse tipologie di coinvolgimento:

- coinvolgimenti funzionali (es. customer care)
- coinvolgimenti su tematiche specifiche (ad esempio, i diritti umani)
- coinvolgimenti trasversali a tutta l'organizzazione (ad esempio il reporting e la verifica).

E' applicabile al coinvolgimento interno e a quello esterno e alla relazione tra di loro. Le tecniche di coinvolgimento possono andare da quelle di microlivello (cioè su specifiche questioni che riguardano l'organizzazione e uno stakeholder) a quello di macrolivello, su questioni di maggiore rilevanza sociale.

AA1000 SES non è concepito per sostenere impegni legali/formali tra l'organizzazione ed i suoi stakeholder (ad esempio, le elezioni o le normali negoziazioni tra dipendenti e datori di lavoro). Può, comunque, favorire e supportare questi impegni.

2.3 Gli utilizzatori

AA1000 SES è stato pensato per tutti coloro che iniziano, partecipano, osservano, valutano, verificano o comunicano sullo stakeholder engagement. Ciò consentirà:

- ***alle organizzazioni (o a parti di esse)*** di progettare, implementare lo stakeholder engagement in accordo a principi e criteri chiari, informare gli stakeholder dell'approccio e consentire loro di avere una base certa per valutare le loro pratiche. Le organizzazioni possono essere di qualunque tipo (imprese, organizzazioni della società civile, sindacati, enti pubblici, network multistakeholder e partnership);
- ***agli stakeholder*** di identificare, valutare e commentare la qualità di un engagement usando principi chiari e relativi criteri;
- ***ai verificatori***, di valutare e commentare la qualità di uno stakeholder engagement sia in se stesso, sia come mezzo per valutare la decisione delle organizzazioni su ciò che è rilevante, di comprendere come esse gestiscono ed interpretano la rilevanza delle aree critiche e come rispondono alle aspettative degli stakeholder;
- ***a coloro che definiscono gli standard e che sviluppano criteri di rating e indici***, di fare riferimento ad un framework per il coinvolgimento degli stakeholder chiaro e di qualità o di integrarlo nelle proprie attività;
- ***agli investitori, ai consulenti e altri enti di valutazione del rischio*** di capire se le organizzazioni stiano effettivamente comprendendo e gestendo rischi ed opportunità;

- *ai consulenti*, di valutare e commentare la qualità dei processi di stakeholder engagement così da assistere le organizzazioni nella progettazione ed implementazione degli stessi;
- *agli esperti di sviluppo professionale e formazione*, di costruire competenze professionali sullo stakeholder engagement, sia come strumento in se stesso che in relazione ad altre pratiche organizzative, quali la rendicontazione e l'assurance.

2.4 Rapporti con gli altri standard

Lo standard AA1000 SES è stato concepito come strumento complementare agli altri standard della serie AA1000, compreso l'AA1000 Assurance Standard. E' anche stato pensato per completare tutti quegli standard nei quali lo stakeholder engagement è un elemento importante, per esempio quelli che si occupano di rendicontazione, assurance e governance, così come standard focalizzati su temi specifici quali lavoro, diritti umani e corruzione (ad esempio, le GRI Sustainability Reporting Guidelines, gli standard della serie ISO, SA8000, gli standard IAASB e dei membri di ISEAL).

Gli standard sono supportati da un set di altri documenti (si veda l'allegato C).

3. Definizioni

Accountability

La serie AA1000 definisce l'accountability come quella attività che fa leva su tre principi chiave:

- la *trasparenza*, intesa come la capacità di "rendere conto" agli stakeholder
- la *rispondenza*, intesa come capacità di dare risposta alle aspettative degli stakeholder
- la *conformità* alle norme di legge, agli standard, ai codici, ai principi, alle politiche ed altri regolamenti volontari.

Questi ultimi aspetti, in particolare, possono avere diversi driver, come l'adesione alle leggi, la presenza di impegni stabiliti istituzionalmente, la gestione del rischio e la reputazione, nonché il dovere morale ed il senso etico dell'organizzazione.

Attivatori di processo

Un attivatore di processo aiuta il raggiungimento di un'azione o di un fine, fornendo i mezzi, la conoscenza, le opportunità.

Organizzazione

Per "organizzazione" si intende l'intera struttura oggetto di analisi o parte di essa; un gruppo o una partnership tra individui ed organizzazioni.

L'organizzazione sarà definita all'inizio del percorso prendendo in considerazione la sua attività, i suoi prodotti, i servizi, i siti e le filiali, per i quali essa ha sia la responsabilità gestionale e legale, sia la capacità di influenzare i risultati finali in termini di performance (ad esempio, gli effetti che derivano dall'utilizzo dei prodotti/servizi).

Stakeholder

Stakeholder 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. Questa definizione non comprende tutti coloro che possono avere una certa conoscenza o visione dell'organizzazione. Le organizzazioni avranno molti stakeholder, ciascuno caratterizzato da modalità e livelli diversi di coinvolgimento e spesso con aspettative differenti e contrastanti.

Performance di sostenibilità

Con questo termine si fa riferimento alle performance di una organizzazione, in cui possono essere incluse le politiche, le decisioni e le azioni da cui derivano risultati sociali, ambientali e/o economici (inclusi i risultati finanziari).

Sviluppo sostenibile

La definizione più corretta di sviluppo sostenibile è quella fornita dal report "Our Common Future" (altrimenti noto come Bruntland Report):

"Lo sviluppo sostenibile è quello sviluppo che va incontro ai bisogni del presente senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare i propri bisogni".

4. I requisiti di uno Stakeholder Engagement di qualità

A. L'impegno ed i principi di AccountAbility

A.1 Accountability e Stakeholder Engagement

La serie AA1000 definisce l'accountability come quella attività che fa leva su tre principi chiave:

- la *trasparenza*, intesa come la capacità di "rendere conto" agli stakeholder
- la *rispondenza*, intesa come la capacità di dar risposta alle aspettative degli stakeholder
- la *conformità* alle norme di legge, agli standard, ai codici, ai principi, alle politiche ed altri regolamenti volontari.

A.2 L'impegno della serie AA1000 all'"inclusività"

Un'organizzazione che adotti uno standard della serie AA1000 (compreso, quindi, l'AA1000 SES) dovrà far proprio il principio dell'inclusività, il che significa riconoscere agli stakeholder il diritto ad essere ascoltati ed accettare l'impegno a dare loro conto della propria attività e scelte.

A.3 La relazione tra i principi della serie AA1000 ed il processo di Stakeholder Engagement

L'impegno alla inclusività è governato e tradotto in pratica dai seguenti tre principi della serie AA1000: rilevanza, completezza e rispondenza.

4. I requisiti di uno Stakeholder Engagement di qualità

Principio	Applicazione al processo di coinvolgimento degli stakeholder
(P.1) Rilevanza (<i>Materiality</i>)	richiede la conoscenza degli stakeholder e delle loro concrete aspettative.
(P.2) Completezza (<i>Completeness</i>)	prevede la comprensione delle aspettative degli stakeholder, dei loro punti di vista, bisogni e percezioni associati a tematiche concrete.
(P.3) Rispondenza (<i>Responsiveness</i>)	fa sì che si risponda coerentemente alle aspettative e preoccupazioni concrete espresse dagli stakeholder.

Tutti e tre questi principi dovranno essere applicati nel processo di stakeholder engagement basato sull'AA1000 SES.

AA1000 Series: impegno e principi



B. Il processo di Stakeholder Engagement

B.1 Requisiti generali

Sulla base dell'AA1000 SES, dovranno essere applicati le regole e tutti i principi, fasi ed elementi del framework di AccountAbility. Vi possono essere situazioni in cui il coinvolgimento è limitato o ritenuto non attuabile per ragioni commerciali o di sicurezza. Tali ragioni, ove presenti, dovranno essere specificate e giustificate nella progettazione del processo.

B.2 Ruoli e responsabilità

L'organizzazione dovrà avviare ed assumersi la responsabilità del processo di coinvolgimento. Per organizzazione si intende l'intera struttura oggetto di analisi o parte di essa; ancora, un gruppo o una partnership tra individui ed organizzazioni. L'organizzazione dovrà essere definita all'inizio del percorso prendendo in considerazione l'attività, i prodotti, i servizi, i siti e le filiali, per i quali essa abbia sia la responsabilità gestionale e legale, sia la capacità di influenzarne i risultati finali in termini di performance (ad esempio, gli effetti che derivano dall'utilizzo dei prodotti/servizi).

B.3 Requisiti specifici per gli elementi del processo

Progettare e pianificare

B.3.1 Identificazione degli stakeholder

L'organizzazione dovrà stabilire una metodologia, anche attraverso processi sistematici, per identificare e mappare i propri stakeholder e gestire la relazione con loro (prendendo in considerazione anche i limiti per realizzare questa attività) in modo tale da realizzare l'accountability verso gli stakeholder ed accrescere e migliorare la propria performance. L'organizzazione dovrà, inoltre, comunicare ai propri interlocutori chiave la mappa degli stakeholder così come definita.

B.3.2 Identificazione iniziale dei temi rilevanti

L'organizzazione dovrà stabilire una metodologia, anche attraverso processi sistematici, per identificare le aree critiche relative alle sue attività, prodotti, servizi, siti e filiali, per i quali essa detiene o la responsabilità gestionale e legale, o la capacità di influenzarne i risultati finali in termini di performance (ad esempio, gli effetti che derivano dall'utilizzo dei prodotti/servizi).

B.3.3 Determinazione e definizione delle strategie di coinvolgimento, degli obiettivi e delle finalità

L'organizzazione dovrà definire la strategia di stakeholder engagement, il contesto, gli obiettivi e le finalità.

B.3.4 Definizione del piano di coinvolgimento e della tempistica per la realizzazione

L'organizzazione dovrà definire un piano di coinvolgimento e una tempistica che dimostrino la volontà di impegnarsi nel dialogo coi propri interlocutori chiave e sottoporlo ad essi.

Preparare il coinvolgimento e realizzarlo

B.3.5 Identificazione delle modalità di coinvolgimento più opportune

L'organizzazione dovrà identificare le modalità più appropriate per procedere al coinvolgimento.

B.3.6 Costruzione e rafforzamento delle capacità

L'organizzazione dovrà identificare e valutare la capacità ed i bisogni dei propri interlocutori a sostenere il coinvolgimento sia in termini di risorse (di staff, economiche, di tempo) che di competenze (expertise, esperienza). L'organizzazione dovrà farsi carico di queste necessità per rendere possibile l'engagement.

B.3.7 Coinvolgimento degli stakeholder secondo modalità che facilitino la comprensione, l'apprendimento e il miglioramento

L'organizzazione dovrà assicurarsi che le aspettative, le opportunità, i rischi siano identificati e compresi dagli stakeholders in modo da

accrescere la significatività dei temi affrontati. Dovrà, inoltre, identificare gli elementi facilitanti il processo (ad esempio, gli strumenti) per accrescerne l'apprendimento ed il miglioramento continuo.

Rispondere e misurare

B.3.8 Concretizzazione, interiorizzazione e comunicazione di quanto appreso

L'organizzazione dovrà utilizzare quanto appreso dal processo di stakeholder engagement per definire le proprie strategie ed attività ed orientarle allo sviluppo sostenibile. L'organizzazione dovrà comunicare quanto appreso e come intende dar risposta ai bisogni ed alle aspettative emerse.

B.3.9 Misurazione e valutazione dei risultati

L'organizzazione dovrà definire processi e meccanismi per misurare, monitorare e valutare la qualità delle proprie pratiche di coinvolgimento degli stakeholder.

B.3.10 Valutazione, ri-mappatura e ridefinizione

L'organizzazione dovrà valutare e ri-mappare i propri stakeholder, nonché ridefinire le sue strategie alla luce degli eventuali cambiamenti intervenuti e di quanto appreso durante il processo di coinvolgimento.

5. Guida ai requisiti di uno Stakeholder Engagement di qualità

A. L'impegno ed i principi di AccountAbility

A.1. Accountability e Stakeholder Engagement

La serie AA1000 definisce l'accountability come quella attività che fa leva su tre principi chiave:

- la *trasparenza*, intesa come la capacità di "rendere conto" agli stakeholder
- la *rispondenza*, intesa come capacità di dar risposta alle aspettative degli stakeholder
- la *conformità* alle norme di legge, agli standard, ai codici, ai principi, alle politiche e ad altri regolamenti volontari.

Gli stakeholder sono centrali a tutte le componenti della suddetta definizione in quanto centrali ai driver dell'attività di accountability. Essi influenzano i requisiti giuridici e normativi, gli impegni politici e di performance, incidono sulla reputazione di un'organizzazione sia in senso positivo sia negativo, possono alimentare o mitigare i rischi e aiutano a contestualizzare gli standard etici.

Ogni attività di accountability richiede un processo di stakeholder engagement efficace. Lo stakeholder engagement aiuta, infatti, le organizzazioni a comprendere al meglio ciò che i consumatori e la società in generale si aspettano, offre un potente stimolo all'innovazione e garantisce una sorta di "licenza ad operare".

A.2 L'impegno della serie AA1000 all'“inclusività”

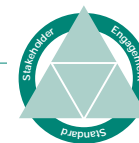
Un'organizzazione che adotti uno standard della serie AA1000 (compreso, quindi, l'AA1000 SES), dovrà far proprio il principio di inclusività, riconoscendo agli stakeholder il diritto ad essere ascoltati ed accettando l'impegno a rendere loro conto della propria attività e scelte.

L'impegno si concretizza in:

- identificazione e comprensione dei risultati e degli impatti economici, sociali ed ambientali delle attività, dei prodotti e dei servizi dell'organizzazione
- comprensione delle aspettative degli stakeholder, dei loro bisogni e percezioni
- traduzione di quanto appreso in politiche e pratiche organizzative
- risposta coerente alle aree critiche emerse
- capacità di rendere conto agli stakeholder delle decisioni, azioni ed impatti.

A.3 La relazione tra i principi della serie AA1000 ed il processo di stakeholder engagement

L'impegno alla inclusività è governato e tradotto in pratica dai seguenti tre principi della serie AA1000: significatività, completezza e rispondenza.



La centralità di questi tre principi è emersa a valle dell'applicazione pratica e delle numerose consultazioni seguite al lancio di AA1000 nel 1999. Essi rappresentano la sintesi dei principi originari previsti dal modello e sono comuni a tutti gli elementi della serie AA1000.

Principio	Applicazione al processo di coinvolgimento degli stakeholder
(P.1) Rilevanza (<i>Materiality</i>)	richiede la conoscenza degli stakeholder e delle loro concrete aspettative.
(P.2) Completezza (<i>Completeness</i>)	prevede la comprensione delle aspettative degli stakeholder, dei loro punti di vista, bisogni e percezioni associati a tematiche concrete.
(P.3) Rispondenza (<i>Responsiveness</i>)	fa sì che si risponda coerentemente alle aspettative e preoccupazioni concrete espresse dagli stakeholder.

Tutti e tre questi principi dovranno essere applicati nel processo di stakeholder engagement basato sull'AA1000 SES. Il livello di applicazione potrà ovviamente variare. L'impegno ed i principi insieme sostengono e promuovono il ruolo centrale degli stakeholder nella progettazione e nella implementazione di un processo di coinvolgimento. Questi tre principi

sono declinati operativamente nel processo di stakeholder engagement. Un'organizzazione che voglia cimentarsi con l'applicazione dello standard dovrà garantire la centralità degli stakeholder in tutte le fasi del processo (si veda anche la sezione 6).

B. Il processo di Stakeholder Engagement

B.1 Requisiti generali

Il processo si compone di tre fasi, ciascuna delle quali ha un certo numero di elementi. Le tre fasi – progettare e pianificare; preparare il coinvolgimento e realizzarlo; rispondere e misurare - mettono in relazione il processo di stakeholder engagement con tutta la serie AA1000. Ciascun elemento, a sua volta, rappresenta un percorso a sé stante, graduale e progressivo per la progettazione e realizzazione di uno stakeholder engagement di qualità. La sequenza e relativa strategicità delle fasi e degli elementi che le compongono possono differire in base alle ragioni e al contesto in cui avviene il coinvolgimento.

Sulla base dell'AA1000 SES, le regole e tutti i principi, fasi ed elementi del framework di AccountAbility dovranno essere applicati. Ci possono essere situazioni in cui il coinvolgimento è limitato o sconsigliato per ragioni commerciali o di sicurezza. Tali ragioni, ove esistessero, dovranno essere specificate e giustificate nel disegno del processo.

B.2 Ruoli e responsabilità

L'organizzazione dovrà avviare ed assumersi la responsabilità del processo di coinvolgimento. Per organizzazione si intende l'intera struttura oggetto di analisi o parte di essa; ancora, un gruppo o una partnership tra individui ed organizzazioni. L'organizzazione sarà definita all'inizio del percorso prendendo in considerazione la sua attività, i suoi prodotti, servizi, siti e filiali, per i quali essa ha o la responsabilità gestionale e legale o la capacità di influenzarne i risultati finali in termini di performance (ad esempio, gli effetti che derivano dall'utilizzo dei prodotti/servizi).

Un'organizzazione può delegare un'altra persona o gruppo a gestire l'intero processo di coinvolgimento (o parte di esso), ma la responsabilità di quest'ultimo e la garanzia di un'effettiva applicazione dello standard rimane in capo all'organizzazione.

Queste persone o gruppi possono comprendere:

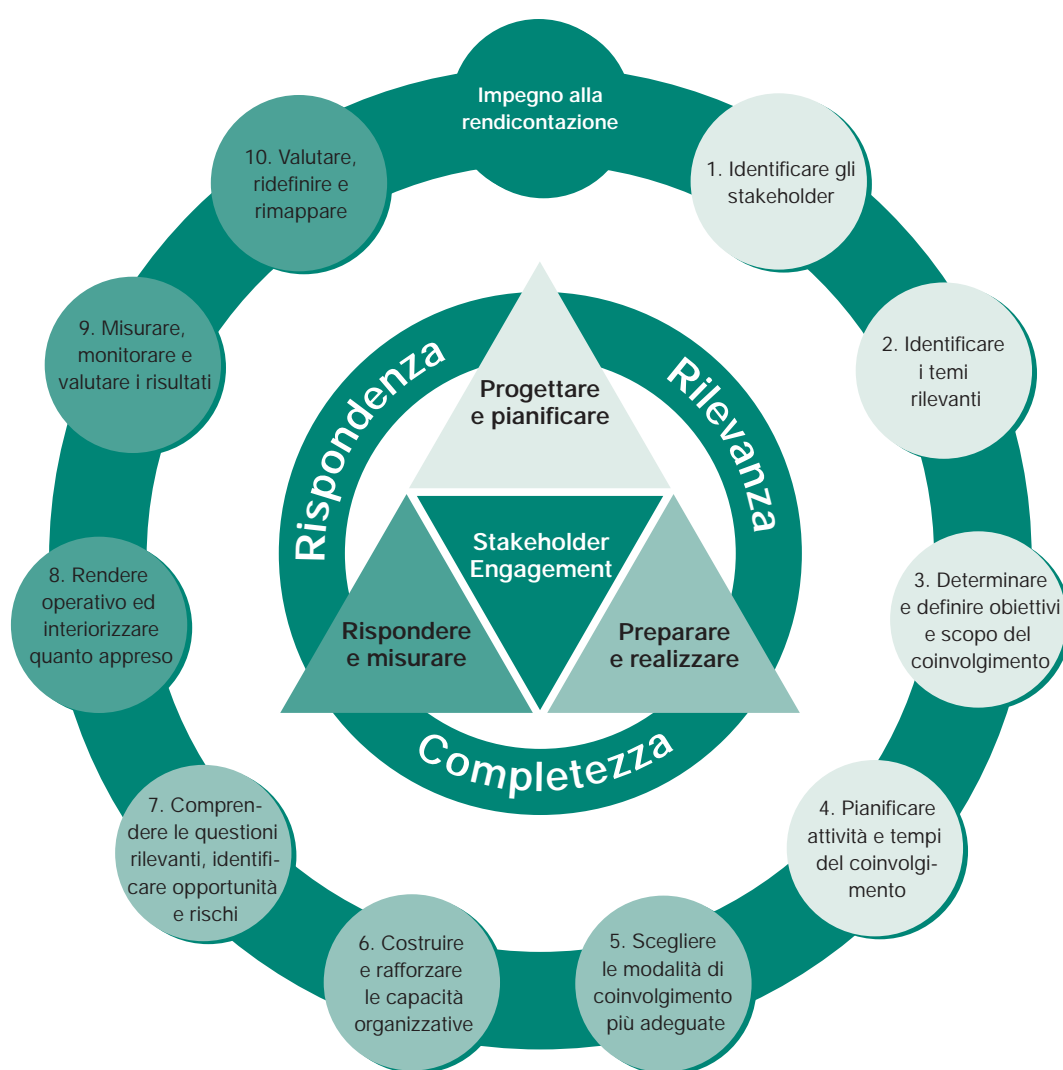
- un soggetto esterno indipendente che faciliti il coinvolgimento su un'area critica ben definita
- un istituto di ricerca e/o un'agenzia operanti nella ricerca di mercato o nei sondaggi d'opinione
- un panel di stakeholder che provveda, per esempio, alla definizione delle aree critiche
- gli stessi stakeholder che potranno, ad esempio, chiamare altri stakeholder ad approfondire determinate tematiche o aree critiche.

La relazione tra l'organizzazione e la persona o il gruppo delegato dovrà essere ben definita e trasparente.

Il responsabile della verifica del processo di engagement (assurance practitioner), potrà aver bisogno di conferire con alcuni stakeholder per validare la veridicità delle informazioni da e verso l'organizzazione. Ne potrebbe risultare un coinvolgimento in un certo senso limitato nelle finalità e negli obiettivi che, tuttavia, potrebbe essere intrapreso direttamente dal responsabile della verifica del processo che ne avrebbe, in questo caso, la diretta responsabilità.

Tutti coloro che partecipano ad un processo di stakeholder engagement dovranno considerare l'opportunità di creare e/o approfondire essi stessi linee guida e strumenti pensati per la realizzazione del processo.

Fasi ed elementi di un processo di Stakeholder Engagement di qualità



B.3 Requisiti specifici per gli elementi del processo

Progettare e pianificare

B.3.1 Identificazione degli stakeholder

L'organizzazione dovrà stabilire una metodologia, anche attraverso processi sistematici, per identificare e mappare i propri stakeholder e gestire la relazione con loro (prendendo in considerazione anche i limiti per realizzare questa attività) in modo tale da realizzare l'accountability verso gli stakeholder ed accrescere e migliorare la propria performance. L'organizzazione dovrà, inoltre, comunicare ai propri interlocutori chiave la mappa degli stakeholder così come definita.

L'organizzazione dovrà identificare e mappare gli stakeholder con riferimento alla propria attività, prodotti e servizi. Questa mappatura dovrà caratterizzare tutte le strategie organizzative riferite alla gestione della relazione con gli stakeholder. Ogni pratica di coinvolgimento farà riferimento alla mappatura.

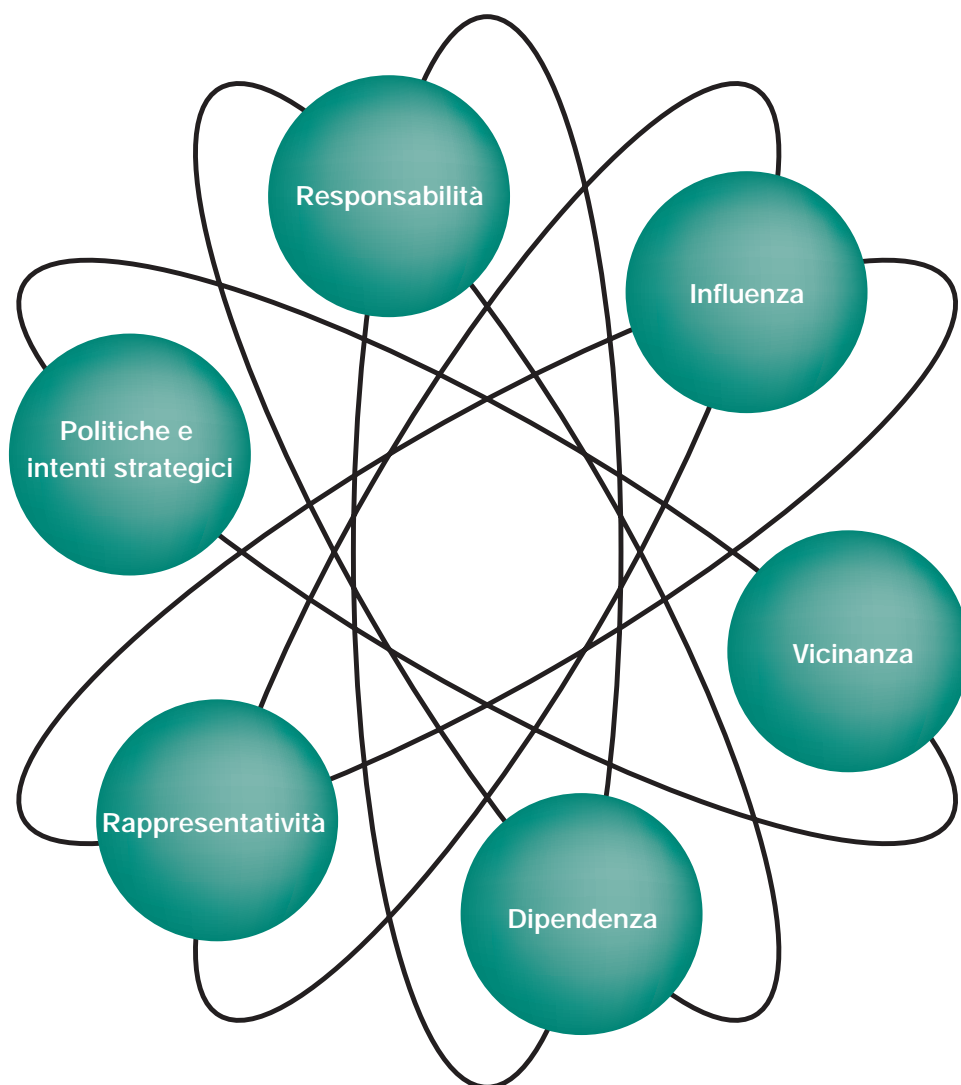
Stakeholder sono tutti quei gruppi che influenzano e/o sono influenzati dalle attività di un'organizzazione, prodotti o servizi e relativi risultati di performance. Sulla base di tale definizione, l'identificazione degli stakeholder di un'organizzazione dovrà essere guidata dai seguenti criteri:

- **Responsabilità** – gli stakeholder verso i quali l'organizzazione ha, o potrebbe avere, responsabilità legali, finanziarie ed operative sotto forma di regolamenti, contratti, politiche o codici di comportamento (ad esempio, i lavoratori, le autorità legali)
- **Influenza** – gli stakeholder con potere di influenza o di decisione (ad esempio, le autorità locali, gli azionisti, i gruppi di pressione)
- **Vicinanza/Prossimità** – gli stakeholder con cui l'organizzazione interagisce maggiormente, compresi gli stakeholder interni (ad esempio, lavoratori in outsourcing, le comunità locali), quelli con cui esistono relazioni consolidate (ad esempio, i business partner) e quelli dai quali l'organizzazione dipende per le proprie operazioni quotidiane (ad esempio, le autorità locali, i fornitori locali, i fornitori di infrastrutture locali)
- **Dipendenza** – gli stakeholder che, direttamente o indirettamente, dipendono dalle attività e dall'operatività dell'organizzazione, sia in termini economici/finanziari (ad esempio, se l'organizzazione è l'unica fonte di impiego sul posto o il solo fornitore di beni di prima necessità), sia in termini di infrastrutture regionali o locali (ad esempio, scuole, ospedali). Fanno parte di questa categoria anche gli stakeholder che dipendono dall'organizzazione in quanto, direttamente o indirettamente, essa è l'unica fonte di fornitura di beni che soddisfano bisogni primari (ad esempio, medicine, acqua, elettricità).
- **Rappresentatività** - gli stakeholder che, attraverso la regolamentazione o per consuetudine e cultura possono legittimamente farsi portavoce di un'istanza (ad esempio, le ONG, particolari gruppi

di interesse, compresi i “senza voce” – ovvero persone o gruppi incapaci di rappresentare loro stessi, come l’ambiente e le generazioni future – , rappresentanti sindacali, leader delle comunità locali)

- **Intento politico e strategico** – gli stakeholder con cui l’organizzazione direttamente o indirettamente ha a che fare per via delle proprie politiche e scelte (ad esempio, i consumatori, le comunità locali, il management dei lavoratori in outsourcing e franchising), inclusi coloro che possono fornire indicazioni su tematiche e rischi emergenti (ad esempio, gli attivisti, le organizzazioni della società civile, il mondo accademico).

Controllo di mappatura degli stakeholder a 6 elementi



Il processo di identificazione e mappatura degli stakeholder potrà prevedere:

- l'istituzione di un gruppo multifunzionale (rappresentanti dell'area affari legali e statutari, della comunicazione, delle risorse umane e investor relators) con una buona conoscenza dell'organizzazione, del progetto, o dell'area critica specifica che si intende discutere con gli stakeholder
- la categorizzazione degli stakeholder identificati sulla base dei criteri utilizzati per l'identificazione stessa
- il raggruppamento degli stakeholder in categorie e sottocategorie che presentino le medesime affinità (ad esempio, il gruppo delle ONG potrebbe comprendere organizzazioni umanitarie, quelle per i diritti umani, associazioni animaliste o ambientaliste).

L'organizzazione, inoltre, dovrà stabilire processi sistematici finalizzati a:

- dare agli stakeholder non ancora identificati la possibilità di "dare voce" alle proprie istanze o identificare le opportunità (ad esempio, attraverso linee dedicate, rappresentanti locali, focus group o ricerche che vadano oltre il puro e semplice coinvolgimento)
- ove opportuno, fare in modo che tutti siano ascoltati, senza restrizioni o limitazioni, garantendo un processo indipendente e scevro da qualunque condizionamento da parte dell'organizzazione (whistle blower, ombudsman)
- prevedere meccanismi di rappresentanza dei così detti stakeholder "muti" (ad esempio, le generazioni future, l'ambiente).

Mentre l'identificazione iniziale e la mappatura degli stakeholder può aver luogo senza un sistematico coinvolgimento degli stakeholder, nel momento in cui quest'ultimo avesse luogo e la pratica raggiungesse un certo grado di maturità, essi dovranno essere resi partecipi del processo.

B.3.2 Identificazione iniziale dei temi rilevanti

L'organizzazione dovrà stabilire una metodologia, anche attraverso processi sistematici, per identificare le aree critiche relative alle proprie attività, prodotti, servizi, siti e filiali, per i quali essa detiene la responsabilità gestionale e legale, oppure la capacità di influenzarne i risultati finali in termini di performance (ad esempio, gli effetti che derivano dall'utilizzo dei prodotti/servizi).

Un tema è rilevante se è in grado di influenzare – realmente o potenzialmente – le decisioni, azioni e comportamenti degli stakeholder e dell'organizzazione.

La determinazione della rilevanza di un tema dovrà essere guidata dai seguenti criteri:

- risultati legati alle policy organizzative – quegli aspetti della performance di un'organizzazione connessi ai suoi impegni dichiarati e alle sue politiche
- risultati finanziari di breve periodo e vincoli di legge - quegli aspetti della performance di un'organizzazione che hanno impatti legali

(reali o potenziali) significativi, tali da influenzare i risultati finanziari di un'organizzazione

- norme condivise dai "pari", ovvero aspetti di performance o di comportamento adottati e considerati legittimi da soggetti istituzionali simili all'organizzazione (ad esempio i concorrenti)
- preoccupazioni sollevate dagli stakeholder e comportamenti da essi messi in atto – ad esempio temi che influenzano le decisioni ed i comportamenti degli stakeholder verso l'organizzazione nell'ottica dello sviluppo sostenibile
- norme sociali – quegli aspetti di performance evidentemente significativi per gli stakeholder e suscettibili di assumere una certa rilevanza sui comportamenti e decisioni future di questi ultimi, compresi aspetti che risultano già essere regolamentati o soggetti ad una autoregolamentazione più o meno efficace, che potrebbe evolvere prossimamente in etero-regolamentazione.

Nel determinare la rilevanza di un tema, un'organizzazione dovrà considerare il "peso" in relazione a ciascuno degli elementi sopra indicati.

Il grado di correlazione dovrà essere valutato in relazione a ciascun elemento delle cinque parti che compongono il test di "rilevanza". Nel momento in cui inizia l'identificazione delle questioni rilevanti, cioè prima dell'effettivo coinvolgimento degli stakeholder, l'organizzazione dovrà porre al centro della propria performance mission e politiche guida (ad esempio, la sua missione, le sue strategie e politiche); risultati finanziari di breve periodo e vincoli legali; norme condivise dai "pari" e frutto di un bench-

marking con altre istituzioni operanti nel medesimo settore o mercato.

Nel determinare il livello di significatività di un tema, l'organizzazione dovrà stabilire dei limiti impiegando appropriati e rilevanti strumenti, standard, indicatori e criteri significativi. Nel momento in cui inizia l'identificazione delle questioni rilevanti, cioè prima dell'effettivo coinvolgimento degli stakeholder, l'organizzazione dovrà far leva sulla conoscenza pregressa delle criticità che stanno a cuore dei propri interlocutori chiave, determinandone volta per volta la rilevanza.

Come si è detto, nella fase di iniziale di identificazione dei temi rilevanti, l'organizzazione potrà coinvolgere un gruppo multifunzionale (rappresentanti dell'area affari legali e statutari, della comunicazione, delle risorse umane e investor relators).

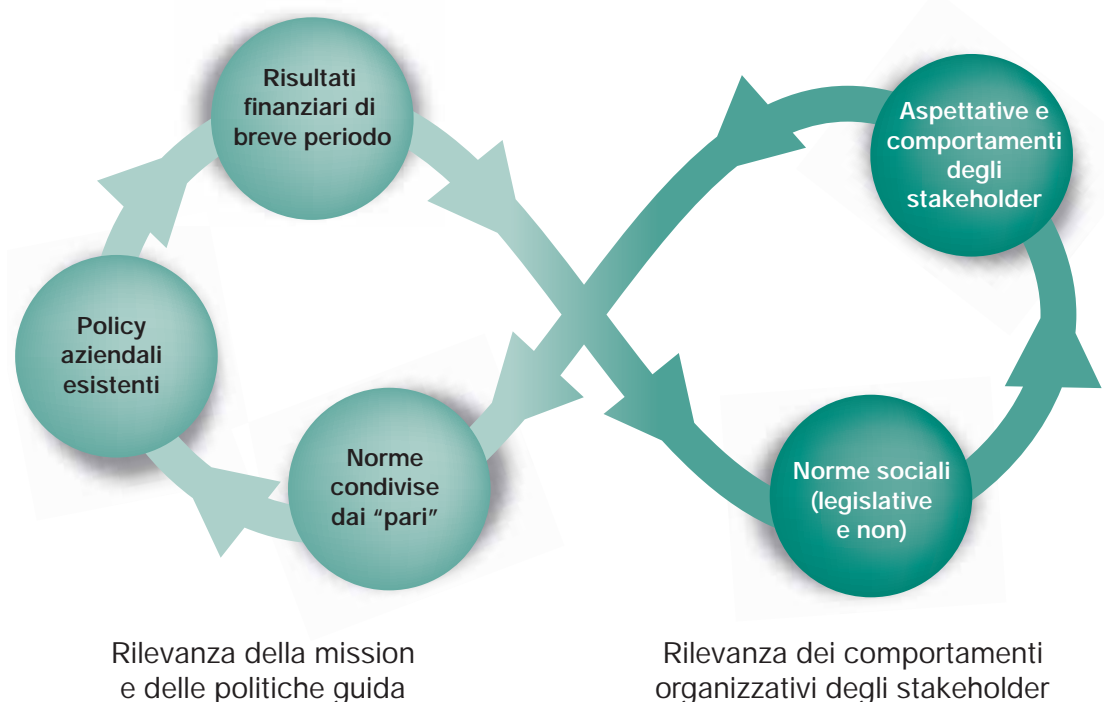
L'organizzazione potrà continuare la valutazione della rilevanza dei temi anche durante il coinvolgimento degli stakeholder. Ciò le consentirà di comprendere appieno - e contemporaneamente di sottoporre al loro giudizio - le norme interne, di comportamento e relative agli stakeholder che sono poi le preoccupazioni, le opinioni, le aspettative ed i bisogni degli stakeholder stessi (si veda anche B.3.7).

Una volta avviato e sviluppato il processo di coinvolgimento, gli stakeholder dovrebbero essere integralmente coinvolti nella progettazione e implementazione di criteri e livelli di significatività e nella determinazione del grado di correlazione. Gli stakeholder dovrebbero inoltre partecipare all'identifica-

zione della "rilevanza della mission e delle politiche guida".

Il test di "rilevanza" composto dalle cinque fasi descritte, è un processo iterativo. I due cicli "*rilevanza della mission e delle politiche guida*" e "*rilevanza dei comportamenti organizzativi e degli stakeholder*" si influenzano a vicenda. Nuove informazioni rispetto ad ogni parte del test saranno portate alla luce durante le diverse fasi del processo di coinvolgimento. Ciò significa che un tema identificato come critico nella fase iniziale - sulla base del confronto con i concorrenti o perché considerato prioritario per uno stakeholder - potrebbe evolvere in policy riconosciuta prima del successivo round di identificazione della rilevanza di un tema.

Test di rilevanza a 5 elementi



B.3.3 Determinazione e definizione delle strategie di coinvolgimento, degli obiettivi e delle finalità

L'organizzazione dovrà definire la strategia di stakeholder engagement, in particolare, con riferimento a contesto, obiettivi e finalità del coinvolgimento.

L'organizzazione dovrà sviluppare una strategia di coinvolgimento che prenda le mosse dalla mappatura degli stakeholder e dal processo di identificazione dei temi rilevanti (come sopra descritti). La strategia dovrebbe far chiarezza sulle ragioni del coinvolgimento, gli stakeholder da coinvolgere e le aree oggetto del coinvolgimento. Dovrebbe, ancora, definire come lo stakeholder engagement potrebbe aiutare l'organizzazione a comprendere appieno le criticità che ha di fronte nello sviluppare e raggiungere i suoi obiettivi.

L'organizzazione dovrà, inoltre, assicurare la coerenza tra il processo di coinvolgimento e le altre strategie aziendali. La strategia di coinvolgimento andrà poi rivista e migliorata alla luce del coinvolgimento stesso.

L'organizzazione dovrà stabilire obiettivi di ampio respiro attraverso il coinvolgimento. Lo scopo del coinvolgimento dovrà permettere all'organizzazione di raggiungere le finalità che essa si era proposta all'inizio con la definizione della strategia di engagement.

Nello sviluppare la propria strategia, l'organizzazione dovrà anche fare il punto sulla propria capacità di dar risposta agli stakeholder in modo

coerente ed adeguato alle finalità del coinvolgimento stesso (entro quale limite – in termini di risorse umane e finanziarie, abilità tecniche – essa sarà disponibile a farsi carico di quanto emerso nel processo di engagement?).

Una volta raggiunta la maturità del processo di coinvolgimento, l'organizzazione potrà chiamare gli stakeholder a condividere il progetto e la realizzazione della sua strategia di engagement, così come gli obiettivi e le finalità.

B.3.4 Definizione del piano di coinvolgimento e della tempistica per la realizzazione

L'organizzazione dovrà definire un piano di coinvolgimento e una tempistica che dimostrino la volontà di impegnarsi nel dialogo coi propri interlocutori chiave e sottoporlo ad essi.

Coerentemente con la sua strategia, gli obiettivi e le finalità, l'organizzazione dovrà definire un piano di coinvolgimento che le permetta di implementare la propria strategia e, soprattutto, di dimostrare quell'impegno verso l'"inclusività" che deve pervadere tutto il processo di stakeholder engagement. Dovrà, inoltre, identificare criteri per stabilire una priorità tra i diversi tipi di coinvolgimento e comunicare tali criteri ai propri interlocutori.

Il piano di coinvolgimento dovrebbe essere comunicato e facilmente accessibile, essere aggiornato nel tempo e venire pubblicato come programma

di attuazione.

Una volta raggiunta la maturità nel coinvolgimento, l'organizzazione dovrà chiamare gli stakeholder a condividere il disegno e la realizzazione del processo (tempi e modalità) di engagement.

Preparare il coinvolgimento e realizzarlo

B.3.5 Identificazione delle modalità di coinvolgimento più opportune

L'organizzazione dovrà identificare le modalità più appropriate per procedere al coinvolgimento.

Per ciascun coinvolgimento, l'organizzazione dovrà stabilire:

- specifici obiettivi e ambito
- rappresentanza degli stakeholder (ad esempio, quali gruppi di interlocutori dovranno essere considerati e a quale livello di rappresentatività)
- livello di coinvolgimento (da una modalità più passiva, come il monitoraggio e l'informazione, ad una più attiva, come la collaborazione o la delega)
- mezzo di coinvolgimento (internet, telefono, video conferenza, interazione diretta (locale), stampa, radio o TV o un mix di tutte le tecniche indicate)
- tecniche di facilitazione da utilizzare (dibattito, convegno, media-

zione - obbligatorie o meno) e

- metodologie (ad esempio, ricerche, focus group, rappresentanza locale, interviste one-to-one, forum online, roadshow, network, panel di stakeholder, meeting o forum pubblici, partnership o alleanze, progetti condivisi, iniziative o attività congiunte, world café).

L'organizzazione potrà scegliere e capitalizzare tra meccanismi di engagement già esistenti (ad esempio, numeri verdi dedicati ai clienti o meeting riservati agli investor relator).

Nel progettare le singole attività di coinvolgimento, l'organizzazione dovrà tenere in considerazione:

- le modalità di coinvolgimento
- le implicazioni per il governo interno dell'organizzazione
- sottoscrizioni (sign-off) e sue conseguenze
- la volontà degli stakeholder ad essere coinvolti
- i conflitti di interesse
- le aspettative tra loro contrastanti degli stakeholder
- la tempistica
- le differenze culturali
- le implicazioni in termini di abilità a sostenere l'engagement
- la maturità dei temi individuati come rilevanti.

L'organizzazione dovrà essere chiara con i propri stakeholder nel caso non possa gestire o influenzare decisioni strategiche e sia conseguentemente

incapace di rispondere alle loro preoccupazioni (ad esempio, quando essa è titolare della licenza regionale di franchising o la sede nazionale di una multinazionale). Ove necessario, l'organizzazione stabilirà appropriate strutture di governance per la gestione del processo di coinvolgimento. Nel progettare il processo, essa dovrà considerare anche ciò che non è negoziabile.

L'organizzazione dovrà invitare gli stakeholder a partecipare con sufficiente anticipo, fornendo loro tutte le informazioni necessarie, quali ad esempio quelle relative al contesto, al processo e alle finalità del coinvolgimento.

Una volta raggiunta la maturità nel coinvolgimento, l'organizzazione dovrà chiamare gli stakeholder a condividere la progettazione e la realizzazione del processo (tempi e modalità) di engagement.

B.3.6 Costruzione e rafforzamento delle capacità

L'organizzazione dovrà identificare e valutare la capacità ed i bisogni dei propri interlocutori a sostenere il coinvolgimento sia in termini di risorse (di staff, economiche, di tempo) che di competenze (expertise, esperienza). L'organizzazione dovrà farsi carico di queste necessità per rendere possibile l'engagement.

Ove possibile, l'organizzazione dovrà capitalizzare su processi e meccanismi già esistenti (persone, sistemi, pianificazione risorse).

L'organizzazione dovrà considerare il coinvolgimento di soggetti esterni nell'engagement laddove arrecherà un beneficio al processo.

Le aree in cui la costruzione delle competenze necessarie o il coinvolgimento di soggetti esterni può essere rilevante per lo stakeholder engagement sono:

- la comprensione e sensibilizzazione sul processo
- l'abbattimento delle barriere linguistiche
- le procedure di facilitazione (ad esempio, la gestione di gruppi diversi o di conflitti)
- l'assistenza nell'accesso alla consultazione e al coinvolgimento (ad esempio, l'attivazione di sovrastrutture o la creazione di un contesto che rendano possibile la partecipazione) e
- la presenza di esperti su temi oggetto del coinvolgimento (ad esempio, catena di fornitura, contesto culturale).

Le organizzazioni dovrebbero prendere in considerazione il coinvolgimento e/o la collaborazione con altre organizzazioni per salvaguardare le risorse delle organizzazioni più deboli.

Una volta raggiunta la maturità nel coinvolgimento, l'organizzazione dovrà interpellare gli stakeholder per definire le modalità più idonee a rafforzarne la capacità nei processi di engagement.

B.3.7 Coinvolgimento degli stakeholder secondo modalità che facilitino la comprensione, l'apprendimento e il miglioramento

L'organizzazione dovrà assicurarsi che le aspettative, le opportunità, i rischi siano identificati e compresi dagli stakeholder in modo da accrescere la rilevanza dei temi affrontati. Dovrà, inoltre, identificare quegli elementi facilitanti il processo (ad esempio, gli strumenti) per accrescerne l'apprendimento ed il miglioramento continuo.

Coerentemente alle proprie strategie e ai propri piani di sviluppo, l'organizzazione dovrà coinvolgere gli stakeholder per rafforzare la comprensione degli argomenti rilevanti. L'identificazione iniziale della "rilevanza" dei temi in discussione - finora basata sulla comprensione delle aspettative degli stakeholder e focalizzata sulla rilevanza della mission e delle politiche guida che ne derivano – valutato il grado di correlazione e la significatività, dovrà ora espandersi per comprendere (eventualmente anche coinvolgendo direttamente gli interlocutori) quali siano quei comportamenti rilevanti, tanto dell'organizzazione quanto degli stakeholder, ai fini dell'indagine.

Per valutare al meglio il grado di correlazione e la significatività di tali temi e quindi determinarne la rilevanza, l'organizzazione dovrà fare il possibile per comprendere le aspettative, i bisogni, le preoccupazioni dei propri stakeholder. Dovrà, quindi, indagare e sviscerare le aree critiche, informando gli stakeholder in merito alle azioni concrete che essa ha intenzione di intraprendere per farsi carico delle aspettative emergenti, valutandone anche rischi ed opportunità.

La determinazione del livello di rilevanza di un tema che riguarda gli stakeholder, dovrebbe poi aiutare l'organizzazione a stabilire una priorità nella scala delle criticità via via individuate.

L'organizzazione ed i suoi stakeholder dovranno anche identificare meccanismi interni di apprendimento e miglioramento a seconda dello stato di maturità dei temi rilevati. Ciò significa:

- commissionare o intraprendere un'attività di ricerca (in particolare su temi così detti latenti o emergenti – si veda l'allegato A relativo alla "maturità di un tema")
- costruire una competenza interna ed esterna in particolare sui temi latenti o emergenti
- promuovere attivamente dibattiti e discussioni su temi significativi e sulle opportunità emergenti (in particolare per le aree critiche nuove)
- sviluppare processi, policy e strategie per misurare, monitorare e gestire temi rilevanti (sia emergenti che consolidati)
- adottare ed applicare standard, codici, processi e sistemi di gestioni ad hoc (sia per i temi emergenti che per quelli consolidati)
- stabilire livelli di performance e indicatori che supportino i processi decisionali dell'organizzazione e dei suoi stakeholder assicurando la confrontabilità nel tempo con altre organizzazioni e sulla base di standard e strategie chiave (soprattutto su temi maturi e consolidati).

L'organizzazione potrà eventualmente coinvolgere esperti esterni o partecipare a dibattiti organizzati da esperti al fine di migliorare la comprensione e l'apprendimento dei temi e decidere quali meccanismi attivare.

Una volta raggiunta la maturità nel coinvolgimento, gli stakeholder dovrebbero essere pienamente coinvolti nella progettazione e realizzazione dei criteri relativi al grado di correlazione e alla significatività, contribuendo all'identificazione della rilevanza della mission e delle politiche guida e dei comportamenti rilevanti degli stakeholder e dell'organizzazione. Quest'ultima dovrà poi coinvolgere gli stakeholder nell'identificazione dei meccanismi interni ed esterni da attivare.

Rispondere e misurare

B.3.8 Concretizzazione, interiorizzazione e comunicazione di quanto appreso

L'organizzazione dovrà utilizzare quanto appreso dal processo di stakeholder engagement per definire le proprie strategie ed attività ed orientarle allo sviluppo sostenibile. L'organizzazione dovrà comunicare quanto appreso e come intende dar risposta ai bisogni ed aspettative emerse.

L'organizzazione fornirà una risposta completa, coerente e concreta ai temi emersi durante l'engagement, individuando le modalità più opportune per gestire le criticità evidenziate. In particolare:

- farà una valutazione circa la validità dei meccanismi attivati e deciderà come capitalizzare da quanto appreso
- dovrà assicurarsi che le decisioni e le azioni intraprese riflettano i bisogni, le aspettative e le percezioni degli stakeholder (N.B.: ciò non significa che l'organizzazione debba necessariamente conformarsi al punto di vista dei propri stakeholder, quanto piuttosto rispondere in modo coerente e concreto a quanto da essi sollevato)
- stabilire ed implementare policy e livelli di performance allineati agli impegni ed alle strategie organizzative (si veda punto B.3.7)
- comunicare fino a che punto e perché non si è dato risposta a temi considerati rilevanti (ad esempio, perché non ancora affrontati o perché non si è riusciti a creare meccanismi di miglioramento)
- definire e attivare piani d'azione (compresi sistemi di misurazione e monitoraggio), utilizzando indicatori accessibili sia all'organizzazione sia agli stakeholder e allineati agli impegni ed alle strategie organizzative
- assicurare che ruoli e responsabilità siano ben definite e comunicate
- allocare risorse adeguate per facilitare il raggiungimento delle politiche, dei target e degli impegni stabiliti
- comunicare le decisioni prese per dar seguito alle aspettative emerse durante l'engagement, sia a coloro che ne potrebbero essere influenzati internamente, comprese le aree funzionali e i diversi livelli di management, sia esternamente.

Una volta raggiunta la maturità del processo di coinvolgimento, l'organizzazione dovrà chiamare gli stakeholder a condividere la progettazione e la realizzazione di decisioni ed azioni finalizzate a rispondere alle aspettative emerse durante l'engagement.

B.3.9 Misurazione e valutazione dei risultati

L'organizzazione dovrà definire processi e meccanismi per misurare, monitorare e valutare la qualità delle sue pratiche di stakeholder engagement.

L'organizzazione dovrà definire processi e meccanismi per misurare, monitorare e valutare la qualità ed efficacia delle sue pratiche di stakeholder engagement, nonché dei suoi processi ed attività operative, cercando anche modalità per migliorarle. La valutazione della qualità dei processi di stakeholder engagement, sia ai fini dell'assurance (AA1000AS) sia dell'auto-valutazione, dovrà far riferimento a quanto specificato nell'allegato B.

L'organizzazione dovrà considerare l'eventualità che esistano meccanismi di misurazione e valutazione e farne tesoro.

Una volta raggiunta la maturità del processo di coinvolgimento, l'organizzazione dovrà chiamare gli stakeholder a condividere la progettazione e la realizzazione di sistemi di misurazione dei processi di coinvolgimento.

B.3.10 Valutazione, ri-mappatura e ridefinizione

L'organizzazione dovrà valutare e ri-mappare i propri stakeholder, nonché ridefinire le proprie strategie alla luce degli eventuali cambiamenti intervenuti e di quanto appreso durante il processo di coinvolgimento.

Periodicamente e a seguito di processi di coinvolgimento successivi, l'organizzazione dovrà rivedere la mappa dei propri interlocutori chiave, così come le strategie, finalità ed obiettivi dell'engagement, nonché i relativi piani operativi. Ad esempio, un processo di coinvolgimento può far rilevare la presenza di un'area critica per la quale si rende necessaria un'analisi ulteriore sullo stakeholder o evidenziare l'esigenza di una nuova strategia di business che sia capace di influenzare gli stakeholder in quel momento critici per l'organizzazione.

Una volta raggiunta la maturità del processo di coinvolgimento, l'organizzazione dovrà includere gli stakeholder nella valutazione e ri-mappatura degli interlocutori chiave.

6. La qualità di un processo di Stakeholder Engagement

E' assodato che le organizzazioni abbiano differenti livelli di pratica. Sebbene la partecipazione degli stakeholder sia al centro di un processo di coinvolgimento degli stakeholder di qualità, AA1000 SES riconosce come legittime le differenze nei livelli e nelle pratiche di coinvolgimento e sostiene l'apprendimento e la flessibilità nello stakeholder engagement. Esso rappresenta un mezzo per comprendere e riconoscere i risultati raggiunti, allo stesso tempo, stabilendo i criteri per una piena adesione allo standard. Esso poggia sull'idea che il tempo e l'esperienza porteranno a migliorarne l'efficacia.

La qualità della pratica di coinvolgimento dipende da due principali caratteristiche:

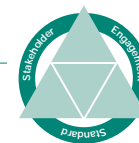
- **Applicazione dell'impegno di Accountability, dei tre principi e del processo** – il grado, cioè, fino al quale l'organizzazione fa proprio ed applica l'impegno di accountability all'inclusività, i tre principi e il processo.
- **Coinvolgimento degli stakeholder** – il grado fino al quale gli stakeholder sono coinvolti nella progettazione, implementazione ed evoluzione della pratica di coinvolgimento stesso.

Lo standard riconosce tre livelli di efficacia: le organizzazioni emergenti, le organizzazioni strategiche e le organizzazioni civiche.

La qualità delle pratiche di coinvolgimento

In accordo con
AA1000SES

	Organizzazione Emergente	Organizzazione Strategica	Organizzazione Civica
Applicazione dei principi e del processo di Stakeholder Engagement	<p>Impegno di Accountability</p> <p>Nessuno o pochi elementi del processo sono applicati</p>	<p>Impegno di Accountability</p> <p>Tutti gli elementi del processo sono applicati</p>	<p>Impegno di Accountability</p> <p>Tutti gli elementi del processo sono applicati e verificati sulla base di AA1000AS</p>
Coinvolgimento dello stakeholder nella progettazione e implementazione della pratica di coinvolgimento, inclusa l'identificazione dei criteri per individuare gli stakeholder e i temi rilevanti, la misurazione e la comunicazione della qualità del coinvolgimento	Nessun coinvolgimento nel progetto, realizzazione e valutazione del processo di engagement.	Gli stakeholder sono parte attiva del progetto, 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.	<p>Pieno consenso degli interlocutori sul progetto, realizzazione, valutazione del processo e dei risultati conseguiti</p> <p>Il coinvolgimento è parte di un dibattito sociale più ampio.</p>



Un'**Organizzazione Emergente** è impegnata nell'inclusione e ha fatto propri i tre principi dell'accountability, ma è all'inizio del suo processo di progettazione e implementazione. Nonostante abbia iniziato il processo, non ha ancora programmato tutte le fasi e gli elementi del percorso e non c'è alcun coinvolgimento degli stakeholder nella progettazione, realizzazione e valutazione del coinvolgimento stesso.

Un'**Organizzazione Strategica** coinvolge attivamente (e strategicamente) i propri interlocutori per comprenderne le aspettative, farle proprie e trovare soluzioni. A questo livello, l'organizzazione applica pienamente il processo che traduce in pratica i tre principi di accountability. Nonostante essa coinvolga gli stakeholder nella progettazione, implementazione, misurazione e comunicazione delle sue pratiche di engagement, non c'è necessariamente pieno consenso tra l'organizzazione e i propri interlocutori su tutti gli elementi del processo e sui risultati.

Un'**Organizzazione Civica** ha spostato il processo di coinvolgimento da un approccio centrato su se stessa ad uno focalizzato su temi sociali e di ampio respiro. A questo livello, l'organizzazione applica pienamente il processo che traduce in pratica i tre principi di accountability e ha il consenso dei propri interlocutori sul progetto, compresa l'identificazione dei criteri, l'implementazione, la misurazione e comunicazione delle proprie modalità di coinvolgimento e dei risultati conseguiti. L'organizzazione è stata verificata secondo l'AA1000AS.

6. La qualità di un processo di Stakeholder Engagement

Questo metodo che attesta la qualità della pratica di engagement fornisce una base per il confronto e la trasparenza, nonché per la credibilità e l'accountability. Esso, inoltre, rappresenta una modalità per valutare la qualità di una pratica di stakeholder engagement alla luce di altri standard e codici che lo prevedono. Le organizzazioni dovrebbero considerare la verifica secondo AA1000AS a prescindere dal livello di pratica conseguito. Il processo di verifica dovrebbe prendere in considerazione il livello di pratica dello stakeholder engagement.

Nello spirito del miglioramento continuo, le organizzazioni dovrebbero sforzarsi per raggiungere il livello di qualità delle organizzazioni civiche.

Allegato A

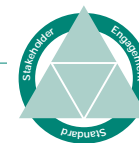
Concetti collegati

A.1 Maturità di un tema

I mercati e le relative problematiche sono definiti da un certo numero di fattori – sociali, geografici, culturali, regolatori e industriali. Non tutte le aspettative degli stakeholder sono stabili e ben comprese all'esterno (ad esempio, la retribuzione dei lavoratori, i termini di pagamento dei fornitori, le regole e l'adesione ad esse): esse si evolvono molto rapidamente nelle diverse culture e mercati (ad esempio, l'esperienza cambia la consapevolezza e la comprensione dei temi e dei risultati ad essi connessi e, di conseguenza, cambiano i bisogni degli stakeholder, le loro aspettative e percezioni).

La tabella seguente si focalizza sul livello di maturità di un tema.

Livello di Maturità	Latente	Emergente	Maturo	Consolidato
Ricerca	<ul style="list-style-type: none"> t Prima consapevolezza t Ricerca esplorativa 	<ul style="list-style-type: none"> t Emergere di una ricerca dettagliata 	<ul style="list-style-type: none"> t Ricerca dettagliata t Costruzione del consenso 	<ul style="list-style-type: none"> t Focalizzazione (mainstreaming)
Evidenza	<ul style="list-style-type: none"> t Percezioni deboli t Nessuna evidenza scientifica solida 	<ul style="list-style-type: none"> t I dati sono ancora deboli t Nessuna conclusione 	<ul style="list-style-type: none"> t Forte evidenza 	<ul style="list-style-type: none"> t Evidenza accettata
Stakeholder Engagement	<ul style="list-style-type: none"> t Interesse degli opinion leader t Interesse degli attivisti e della comunità 	<ul style="list-style-type: none"> t Pressioni delle ONG t Attenzione dei media t Consapevolezza politica 	<ul style="list-style-type: none"> t Partnership multi settore (es. GRI, UNGC) t Associazioni industriali (es. Responsible Care) 	<ul style="list-style-type: none"> t Azioni politiche t Azioni giudiziarie
Aspettative degli Stakeholder	<ul style="list-style-type: none"> t Limitate 	<ul style="list-style-type: none"> t Crescenti 	<ul style="list-style-type: none"> t Coerenti 	<ul style="list-style-type: none"> t Forti
Risposta regolamentare	<ul style="list-style-type: none"> t Nessuna regolamentazione 	<ul style="list-style-type: none"> t Regolamentazione della società civile 	<ul style="list-style-type: none"> t Autoregolamentazione delle imprese t Co-regolamentazione multilaterale 	<ul style="list-style-type: none"> t Regolamentazione statale o intergovernativa
Confini della CSR	<ul style="list-style-type: none"> t Indefiniti t Limitati al dibattito sociale 	<ul style="list-style-type: none"> t Discussi dalla società 	<ul style="list-style-type: none"> t Costruzione del consenso 	<ul style="list-style-type: none"> t Ben definiti



La maturità di un tema può variare a seconda delle operazioni di un'organizzazione e, di conseguenza, cambierà nel corso del tempo.

A.2 Modalità di coinvolgimento

Gli stakeholder hanno le loro preferenze circa le modalità con cui desiderano essere coinvolti. Queste possono comprendere:

- il lavorare per definire diritti legali o contrattuali e relative responsabilità
- la partecipazione a processi caratterizzati da una rappresentatività legalmente riconosciuta
- il lavorare con organizzazioni di rappresentanza, la cui legittimità della rappresentatività si basa sulla reputazione
- la partecipazione al governo di organizzazioni rappresentative con potere sanzionatorio
- la partecipazione allo sviluppo e al monitoraggio di standard volontari
- lo sviluppo, l'implementazione e la promozione di criteri di confronto (benchmarking) ed indici
- la partecipazione a gruppi di interesse a composizione mista e a campagne di pressione
- l'utilizzo di attività sofisticate di lobby e di tecniche di pressing sociale.

Allegato B

La qualità dello Stakeholder Engagement. Una roadmap per l'impegno ed i principi di AccountAbility

	Organizzazione Emergente	Organizzazione Strategica	Organizzazione Civica
	<p>La pratica di coinvolgimento si basa sull'obbligatorietà di</p> <ul style="list-style-type: none"> • conoscere quelle preoccupazioni degli stakeholder che influenzeranno i suoi giudizi, decisioni ed azioni. 	<p>La pratica di coinvolgimento si basa sull'obbligatorietà di</p> <ul style="list-style-type: none"> • conoscere quelle preoccupazioni degli stakeholder che influenzeranno i suoi giudizi, decisioni ed azioni e sul diritto degli stakeholder • ad essere ascoltati e partecipare ai processi decisionali. 	<p>La pratica di coinvolgimento si basa sull'obbligatorietà di</p> <ul style="list-style-type: none"> • conoscere quelle preoccupazioni degli stakeholder che influenzeranno i suoi giudizi e • rispondere alle preoccupazioni degli stakeholder <p>e sul diritto degli stakeholder a</p> <ul style="list-style-type: none"> • essere ascoltati • partecipare ai processi decisionali e • conoscere l'organizzazione.
Rilevanza	<p>Hanno un atteggiamento esplorativo verso gli stakeholder e le loro preoccupazioni.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Focus su temi consolidati • Dialogo su temi definiti <p>I criteri che riguardano gli stakeholder e le loro preoccupazioni sono sviluppati dall'organizzazione.</p>	<p>I processi di Accountability sono centrati sull'organizzazione per identificare gli stakeholder e le loro preoccupazioni.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Focus su temi consolidati e definiti • Dialogo esplorativo su temi emergenti <p>I criteri che riguardano gli stakeholder e le loro preoccupazioni più significative sono sviluppati attraverso il confronto con gli stakeholder stessi.</p>	<p>I processi di Accountability si legano al più ampio dibattito sociale per identificare gli stakeholder e le loro preoccupazioni. Sono compresi gli stakeholder "senza voce" e quelli più vulnerabili.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Focus su temi da latenti a consolidati <p>I criteri che riguardano gli stakeholder e le loro preoccupazioni più significative sono sviluppati in partnership con gli stakeholder.</p>
Rispondenza	<p>Hanno un atteggiamento esplorativo verso le preoccupazioni degli stakeholder, i loro bisogni, aspettative e punti di vista.</p> <p>La progettazione e l'implementazione delle pratiche di coinvolgimento sono realizzate dall'organizzazione.</p> <p>I criteri di misurazione e gli indicatori di qualità dello stakeholder engagement sono sviluppati dall'organizzazione.</p>	<p>I processi di Accountability sono centrati sull'organizzazione per comprendere le preoccupazioni degli stakeholder, i loro bisogni, aspettative e punti di vista.</p> <p>Il disegno e l'implementazione delle pratiche di coinvolgimento sono realizzati attraverso il dialogo con gli stakeholder.</p> <p>I criteri di misurazione e gli indicatori di qualità dello stakeholder engagement sono sviluppati attraverso il dialogo con gli stakeholder.</p>	<p>I processi di Accountability si legano al più ampio dibattito sociale per comprendere le preoccupazioni degli stakeholder, i loro bisogni, aspettative e punti di vista.</p> <p>Il disegno e l'implementazione delle pratiche di coinvolgimento sono realizzati in partnership con gli stakeholder.</p> <p>I criteri di misurazione e gli indicatori di qualità dello stakeholder engagement sono sviluppati in partnership con gli stakeholder.</p>
Capacità di risposta	<p>Comunicazione ad una via con gli stakeholder</p> <p>Risposta ad una via dagli stakeholder</p> <p>La risposta e l'identificazione degli attivatori di processo sono realizzate dall'organizzazione.</p>	<p>Comunicazione a due vie.</p> <p>La risposta è influenzata dalle preoccupazioni degli stakeholder, i loro bisogni, aspettative e punti di vista.</p> <p>La risposta e l'identificazione degli attivatori di processo sono sviluppate attraverso il confronto con gli stakeholder.</p>	<p>Dialogo a due vie su temi di ampio respiro.</p> <p>La risposta è influenzata e tiene conto dalle preoccupazioni degli stakeholder, i loro bisogni, aspettative e punti di vista.</p> <p>Vengono strette partnership per rispondere a bisogni sociali più ampi.</p> <p>La risposta e l'identificazione degli attivatori di processo sono svilupate in partnership con gli stakeholder.</p>

Allegato C

La Serie AA1000

Lo standard AA1000SES lega lo stakeholder engagement alla più ampia serie di AA1000 attraverso l'impegno di AccountAbility e i principi di AA1000. Il processo di stakeholder engagement descrive le fasi e gli elementi di un processo di coinvolgimento di qualità. AA1000 SES può essere usato come standard a sé stante o in modo più tecnico e dettagliato come:

- **Briefing pratico:** capace di fornire una descrizione e mettere in comune apprendimenti ed esperienze di applicazione del modello AA1000SES. Ciò insieme ai partner e ai membri di AccountAbility.
- **Note per l'utente:** capace di fornire descrizioni e analisi degli esistenti (o emergenti) processi, linee guida, strumenti sul "come" si realizza un coinvolgimento degli stakeholder, nonché comprendere come questi ultimi siano in linea con lo standard AA1000SES.
- **Note di consultazione:** capace di fornire esperienza, apprendimento e approfondimenti da processi di consultazione e workshop.
- **Pubblicazioni e ricerche su specifiche aree dello stakeholder engagement:** capace di fornire un ampio livello di dettaglio e una guida pratica direttamente o indirettamente legata alla Serie AA1000.

AccountAbility, United Nations Environment Programme e Stakeholder Research Associates hanno pubblicato congiuntamente: **"Dalle parole ai fatti, il manuale per lo stakeholder engagement, volume 2: la guida pratica sullo stakeholder engagement"**.

Riteniamo che i contenuti di tale pubblicazione possano supportare le organizzazioni nel raggiungere il livello di maturità di una **organizzazione strategica** (si veda capitolo 6).

Allegato D

La Commissione Tecnica di AccountAbility

Il compito della Commissione Tecnica di AccountAbility è di supervisionare lo sviluppo della Serie AA1000. I suoi componenti sono:

Paul Monaghan, Copresidente
The Co-operative Bank

Jennifer Ianson-Rogers, Copresidente
Kpmg Sustainability, Olanda

Roger Adams
The Association of Chartered Certified

Maria Emilia Correa
GrupoNueva

Alois Flatz
Consulente indipendente

Adrian Henriques
Middlesex University/Consulente indipendente

Johan Piet
Fédération des Experts Comptables Européens
(FEE)/TranspaRAbility

Scott Noesen
The Dow Chemical Company

Wendy Poulton
Eskom

Vernon Jennings
Consulente indipendente

Eileen Kohl Kaufman
Social Accountability International

Preben Soerensen
Deloitte

Mark Lee
SustainAbility

Chris Tuppen
British Telecom

Le caratteristiche chiave dell'AA1000 Stakeholder Engagement Standard Exposure Draft:

- ✓ Aumentare il diritto degli stakeholder di essere ascoltati e l'impegno dell'organizzazione a rispondere in maniera adeguata alle loro preoccupazioni
- ✓ Fornire un framework basato su principi e aperto alla sperimentazione, per la qualità del coinvolgimento
- ✓ Offrire una base solida per la progettazione, implementazione, valutazione e verifica della qualità del coinvolgimento
- ✓ Fornire una guida per il miglioramento continuo, riconoscendo diversi livelli di pratica
- ✓ Possibilità di essere utilizzato come standard a sè stante o come elemento integrante di altri standard (es. AA1000 Assurance Standard, GRI, ISO)
- ✓ Essere uno strumento trasversale rispetto ad un ampio spettro di coinvolgimenti che vanno da temi specifici a livello micro, a coinvolgimenti di ampio respiro su temi sociali
- ✓ Essere applicabile a imprese, organizzazioni della società civile e del lavoro, enti pubblici e network e partnership multistakeholder.

AccountAbility

Unit A, 137 Shepherdess Walk,
Londra N1 7RQ, UK

Tel: +44 (0)20 7549 0400

Fax: +44 (0)20 7253 7440

E-mail: secretariat@accountability.org.uk

Website: www.accountability.org.uk

Settembre 2005

© AccountAbility 2005

ISBN 1-901693 - 209

