

*Bologna, 21 gennaio 2005*

*REGIONE EMILIA ROMAGNA*

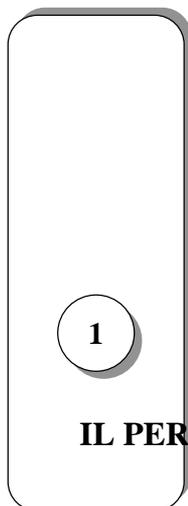
**TEAM DI INNOVAZIONE REGIONALE SUL  
BILANCIO SOCIALE**

**Bilancio sociale: strumenti e modalità di individuazione e  
coinvolgimento degli stakeholder**

*a cura di:*

**Prof. Luca Bisio: Partner Labser S.r.l.,**

*Professore di Ragioneria pubblica presso l'Università degli Studi di Brescia,  
Componente dell'Osservatorio sulla finanza e la contabilità degli enti locali*



**IL PERCORSO DI SUPPORTO FORMATIVO**

3° Approfondimento

STRUMENTI E MODALITA' DI INDIVIDUAZIONE E  
COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDERS

Modalità di individuazione e coinvolgimento dei principali interlocutori del bilancio sociale (stakeholder e pubblici influenti)

21 gennaio 2005

2

**PERCHÉ INDIVIDUARE GLI STAKEHOLDER**

## Stakeholder: una definizione

# Stakeholder

*INDIVIDUI, GRUPPI O ORGANIZZAZIONI CHE POSSONO  
INFLUENZARE O ESSERE INFLUENZATI DAL  
RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI DI  
UN'ORGANIZZAZIONE*

*Freeman, 1984*

## Teoria degli stakeholder

Responsabilità  
sociale

L'autentico fine dell'organizzazione è quello di operare per coordinare gli interessi dei diversi gruppi di stakeholder

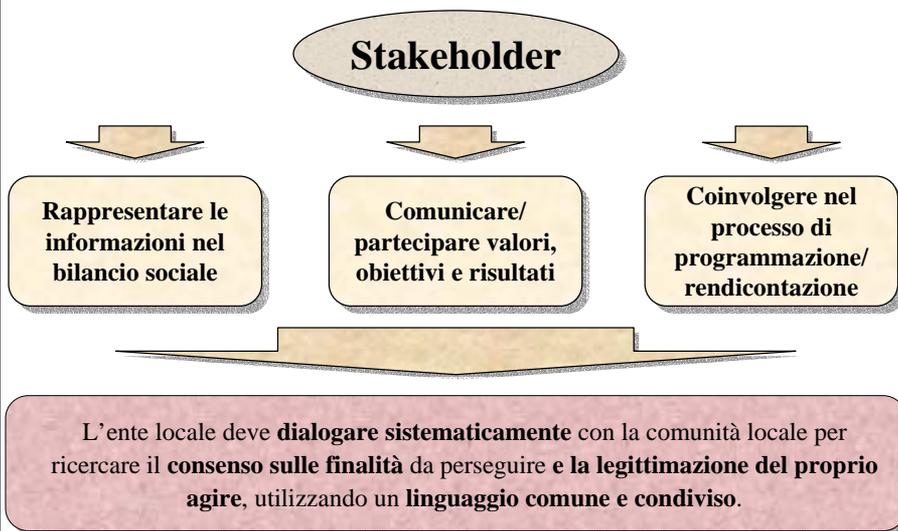
Ruolo del  
management

Il management è tenuto ad agire nell'interesse degli stakeholder, come se fosse un loro agente, e deve agire nell'interesse dell'organizzazione per garantire la sua sopravvivenza, salvaguardando le quote di lungo periodo di ciascun gruppo. Esso è portatore di una relazione fiduciaria che lo lega sia agli stakeholder che all'organizzazione come entità astratta

Presupposti  
etici

Nel giudizio morale, oltre alle intenzioni è necessario tener conto degli effetti delle azioni, quando questi siano prevedibili. L'eticità delle intenzioni non giustifica le conseguenze.

## L'individuazione degli stakeholder nel bilancio sociale: finalità



3

## LA MAPPA DEGLI STAKEHOLDER: UN MODELLO DI RIFERIMENTO

## Le categorie di stakeholder nei principi del GBS (\*)

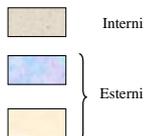
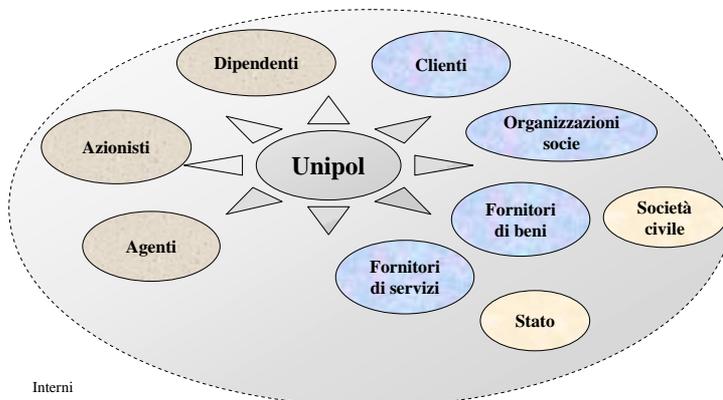
(\*) Gruppo di lavoro sulla rendicontazione sociale nel settore pubblico

### CATEGORIE DEFINITE PER LE AZIENDE DI PRODUZIONE

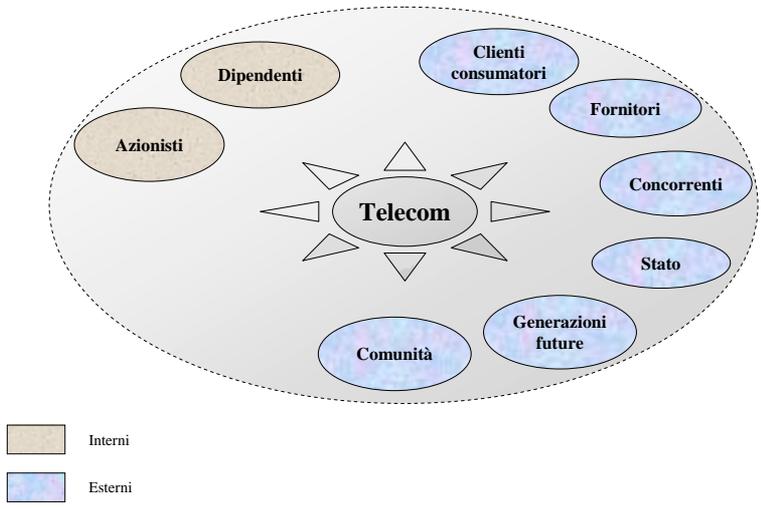


Tali categorie generali possono essere segmentate, suddivise, classificate da ciascuna azienda, nei modi più rispondenti alle necessità di comprensione

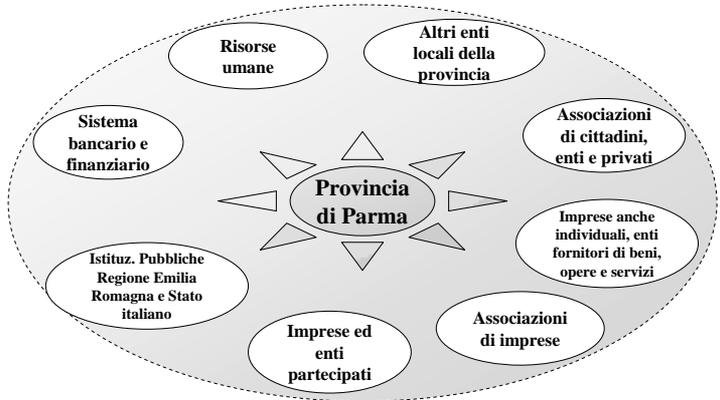
## La mappa degli stakeholder di UNIPOL (Rapporto sociale 2000)



*La mappa degli stakeholder di Telecom Italia (Bilancio di sostenibilità 2001)*

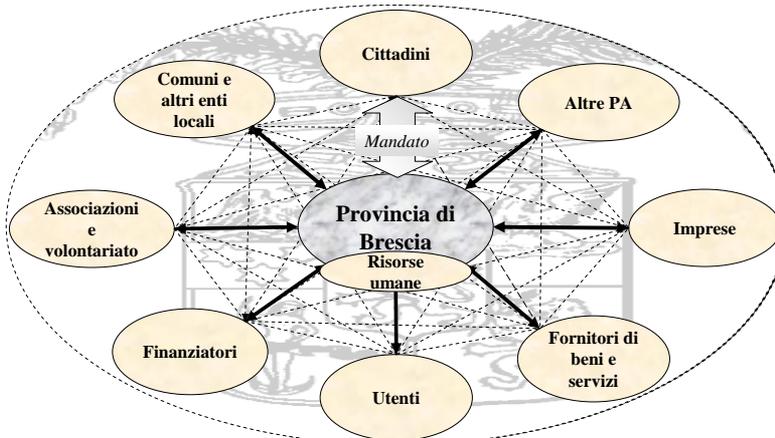


*La mappa degli stakeholder della Provincia di Parma (Bilancio sociale 2001)*



*Category più specifiche in relazione ai macro progetti rendicontati (es. protezione civile, Festival Verdi 2001, Museo Guatelli, Musei del cibo, riforma trasporto pubblico locale, ecc.)*

*La mappa degli stakeholder della Provincia di Brescia  
(Bilancio sociale di mandato 1999- 2003)*



*Categorie più specifiche in relazione ai programmi RPP, oggetto di rendicontazione nel bilancio di mandato.*

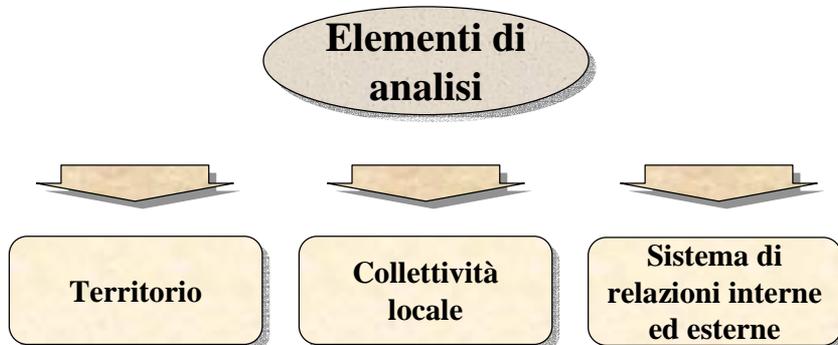
*La mappa degli stakeholder: una definizione*

**La mappa degli stakeholder rappresenta in forma sintetica il quadro degli interlocutori di riferimento di un'organizzazione**

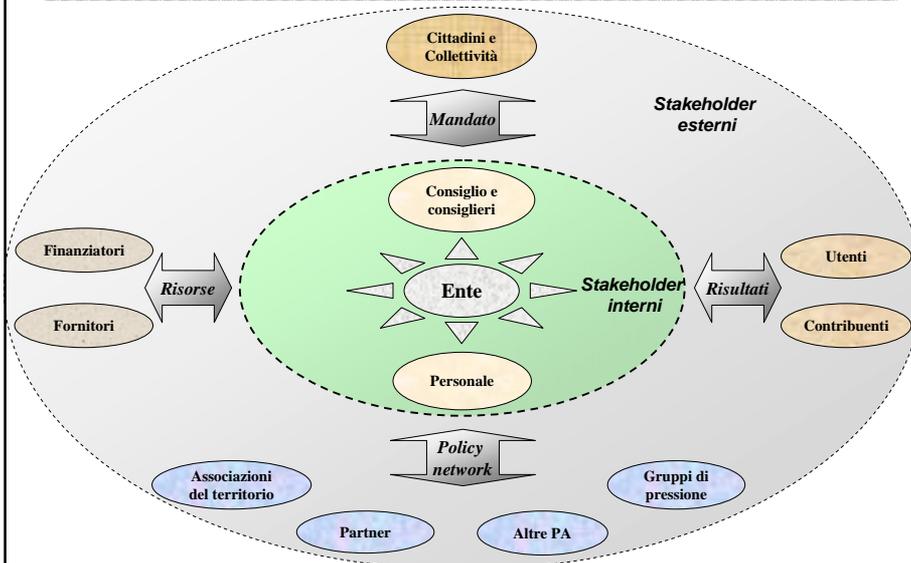
**Essa è uno strumento dinamico soggetto a verifiche periodiche e a cambiamenti in funzione:**

- dell'introduzione di nuove funzioni;
- dell'affinamento dei criteri di individuazione e segmentazione degli stakeholder;
- dell'evolversi del sistema di relazioni che l'organizzazione intrattiene con l'ambiente di riferimento

## La mappa degli stakeholder negli enti locali: i presupposti



## La mappa degli stakeholder negli enti locali: una proposta



## Le categorie di stakeholder negli EE LL: percorsi di sviluppo

DA

CATEGORIE "GENERALI"

- Costituisce un primo livello di comunicazione/partecipazione con gli *stakeholder*
- Consente la raccolta, l'organizzazione e la chiara rappresentazione delle informazioni nel bilancio sociale

A

CATEGORIE "SPECIFICHE"

- Coglie al meglio le specificità delle singole politiche
- Rende più efficace la partecipazione/comunicazione anche grazie all'affinamento dei canali/strumenti utilizzati

## La mappatura degli stakeholder

Passare da categorie generiche a interlocutori specifici

CRITERI

*Partire dagli ambiti di rendicontazione individuati*

*Individuare i criteri di segmentazione*

4

## **IL PASSAGGIO DA STAKEHOLDER “GENERALI” A STAKEHOLDER “SPECIFICI”**

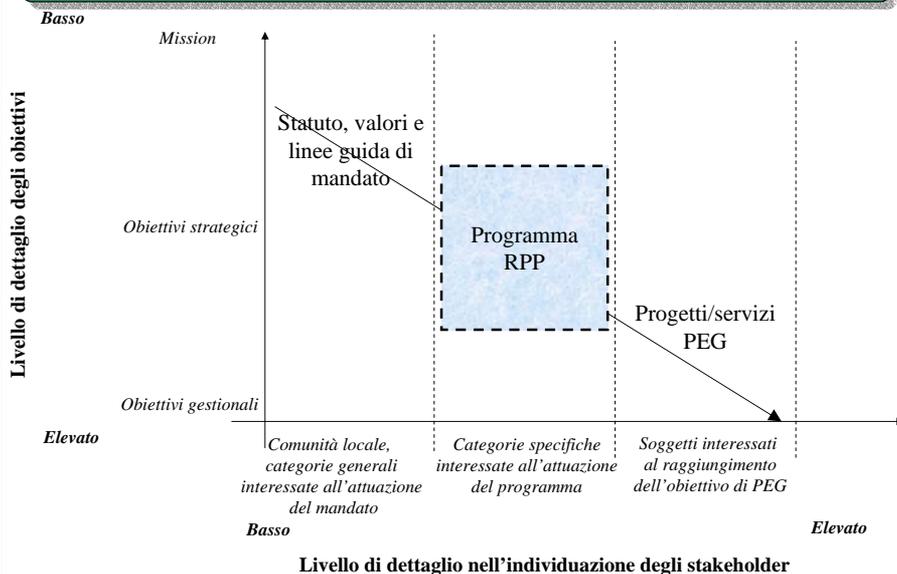


## **INDIVIDUAZIONE DEGLI STAKEHOLDER**

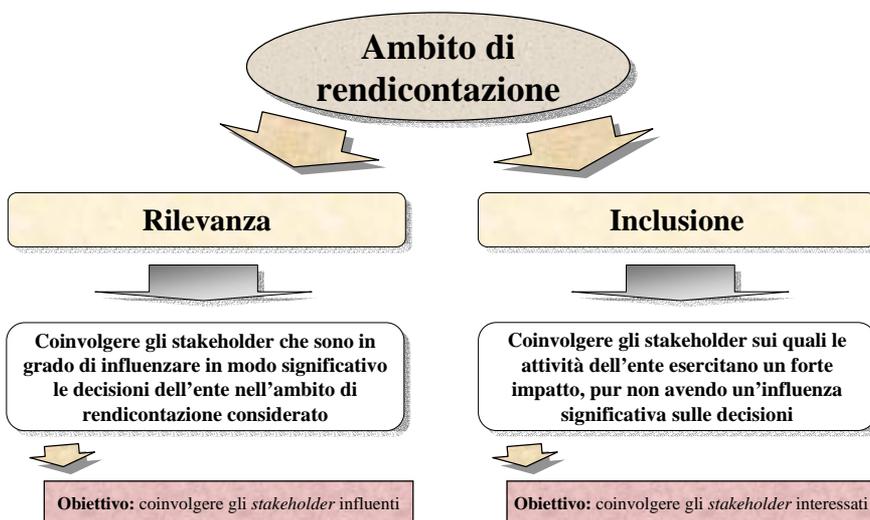
## Ambiti di rendicontazione e livello decisionale

**Partire dagli ambiti di rendicontazione significa individuare il livello decisionale al quale coinvolgere gli stakeholder**

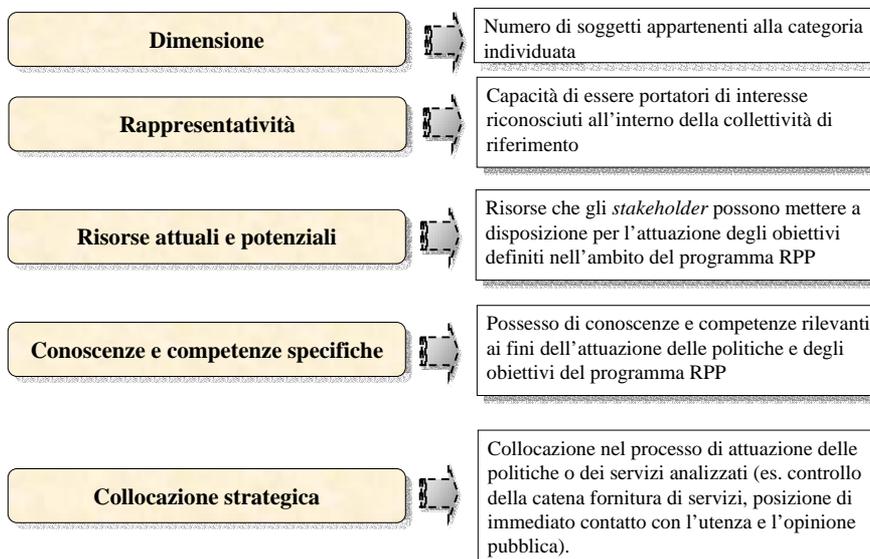
## La scelta degli ambiti di rendicontazione sociale: una proposta



## L'individuazione degli stakeholder: principi di riferimento



## L'individuazione degli stakeholder: i fattori di influenza



## L'individuazione degli stakeholder: i fattori di interesse

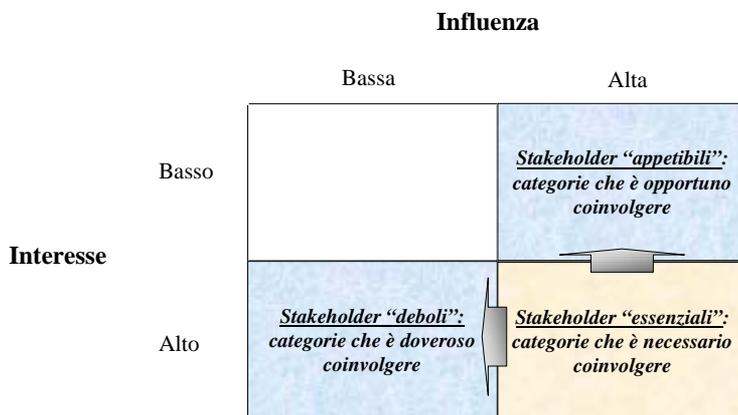
### Incidenza

Incidenza delle politiche o dei servizi oggetto di rendicontazione, sulla sfera di azione e sulle finalità perseguite dalla categoria individuata

### Iniziativa di pressione

Attuazione, da parte della categoria individuata, di iniziative di pressione secondo diverse modalità (sensibilizzazione, mobilitazione, protesta, ecc.), per promuovere e rivendicare i propri interessi o comunque per favorire una propria partecipazione al processo decisionale

## L'individuazione degli stakeholder: la matrice influenza/interesse





## SEGMENTAZIONE DEGLI STAKEHOLDER

*Dall'individuazione alla segmentazione degli stakeholder*

### Utilizzare criteri di segmentazione



#### Rilevanti



Possibilità di un'effettiva influenza degli *stakeholder* sulle decisioni dell'ente

#### Significativi



Significatività delle categorie individuate rispetto alle finalità e agli obiettivi del programma RPP

#### Chiari



Chiarezza dei criteri e del processo di definizione delle categorie individuate

#### Condivisi



Condivisione dei criteri con gli *stakeholder* (a regime)

## Dall'individuazione alla segmentazione degli stakeholder

### Criteria di segmentazione degli stakeholder

Criteria	Esempi
a. Categorie di percettori della spesa dell'ente	Provincia di Parma
b. Destinatari delle politiche dell'ente	Comune di Venezia
c. Segmentazione del territorio	Comune di Copparo
d. Criteria misti	Provincia di Piacenza

## La matrice ambiti di rendicontazione/stakeholder: un esempio

		CATEGORIE DI STAKEHOLDER					
		Utenti	Finanziari	Partner	Associazioni	Gruppi di pressione	Cittadini e istituzioni locali
AMBITI DI RENDICONTAZIONE SOCIALE	Programmi RPP						
	Sostegno all'integrazione sociale	Insegnati		Cooperative sociali, Comuni s, Comuni y	Associazioni di volontariato che operano sul sociale	Centri sociali Y, stampa locale	Quartiere Y
	Alipantificazione del centro storico		Banche, Uil	Società di project financing	Attorechietti, associazioni, associazioni culturali	Stampa locale, Parrocchia, Partiti e movimenti ambientalisti	Cittadini del centro storico
	Servizi per l'infanzia	Bambini 0 - 3 anni, minori in età scolare, famiglie di bambini e minori	Regione	Scuola materna, Scuola elementare, Scuola media, Cooperative sociali		Centri profetici	
Turismo e valorizzazione dei servizi	Turisti, imprese, culturali diversi	Banche, Regione, Stato	Agenzia per lo sviluppo del Turismo, Comuni, Municipi	Associazioni commerciali, associazioni culturali	Partiti e movimenti ambientalisti	Centri storico, Frattina s.	
<b>Bilancio sociale per stakeholder</b>							

Bilancio sociale per programmi RPP

## La matrice ambiti di rendicontazione/stakeholder: un esempio

### Bilancio sociale per programmi RPP



Individuazione degli *stakeholder* significativi per ogni programma



Raccolta dei dati e strutturazione delle informazioni per la rendicontazione su ogni programma RPP



Costruzione della sezione del Bilancio sociale dedicata alla rendicontazione dei risultati



Coinvolgimento degli *stakeholder* nella valutazione dei programmi

### Bilancio sociale per stakeholder



Segmentazione degli *stakeholder*



Raccolta dati e strutturazione delle informazioni rilevanti per ogni categoria di *stakeholder*



Costruzione della sezione del Bilancio sociale dedicata alla rendicontazione delle relazioni con gli *stakeholder*



Definizione di strategie e canali di comunicazione specifici per ogni categoria di *stakeholder*

5

## LA RACCOLTA DELLE INFORMAZIONI SUGLI STAKEHOLDER

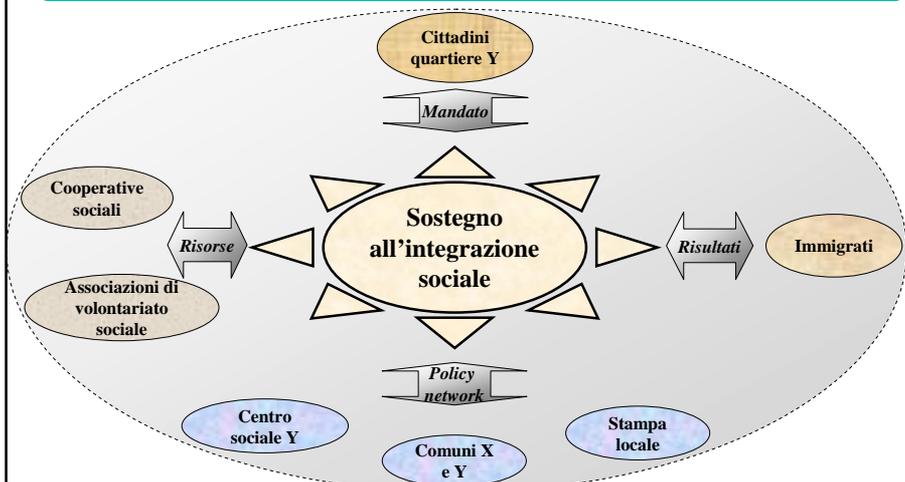
## Partire dalla matrice ambiti di rendicontazione/stakeholder

		CATEGORIE DI STAKEHOLDER					
		Clienti	Finanziatori	Partner	Associazioni	Organi di pressione	Cittadini e collettività locale
AREE DI RENDICONTAZIONE SOCIALE	Programmi RPP						
	Sostegno all'integrazione sociale	Immigrazioni		Cooperative sociali, Comunità, Comitati	Associazioni di volontariato che operano nel sociale	Comitato locale V, stampa locale	Quartiere Y
	Risparmio/azioni del centro storico		Banche, UE	Società di project financing	Associazioni, comitati, associazioni culturali	Stampa locale, Parrocchia, Piani e movimenti ambientalisti	Cittadini del centro storico
	Servizi per l'infanzia	Bambini 0 - 3 anni, nati in ma. ricche, famiglie di bambini e anziani	Regioni	Scuola materna, scuola elementare, Scuole medie, Cooperative sociali		Comitati genitori	
Zonazione e valorizzazione del territorio	Terziti, imprese, cittadini diversi	Banche, Regioni, Stato	Agenzie per lo sviluppo del territorio, Comunità Montana	Associazioni comunitarie, associazioni culturali	Partiti e movimenti ambientalisti	Centro storico, Frattone	
<b>Bilancio sociale per stakeholder</b>							

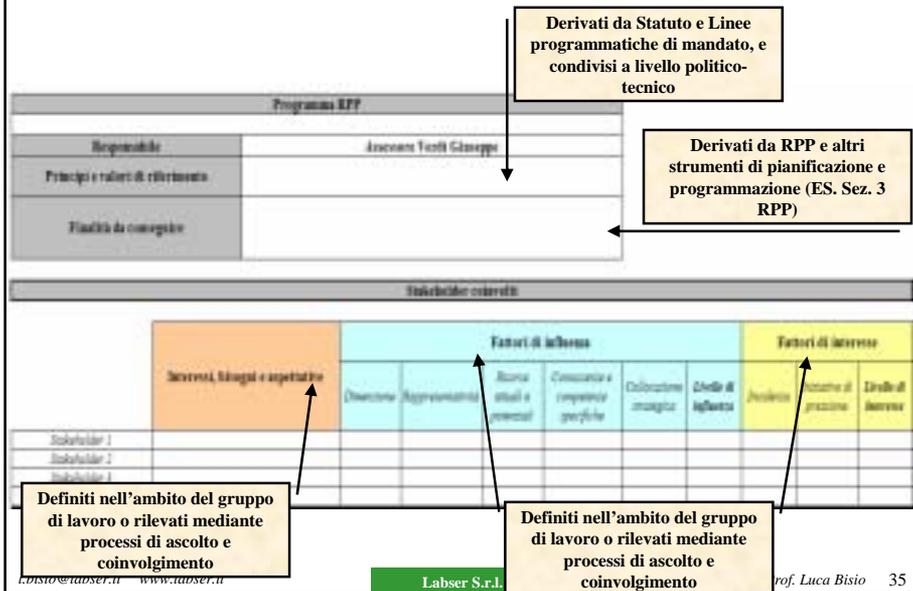
Bilancio sociale per programmi RPP

## La mappa degli stakeholder

### Es. programma RPP: Sostegno all'integrazione sociale

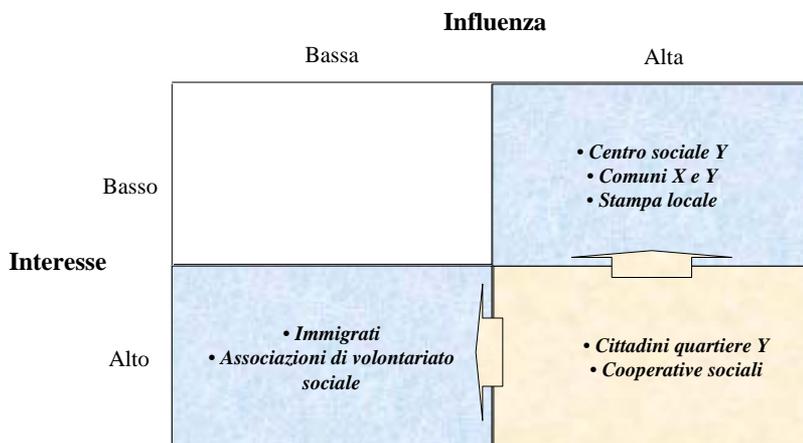


## La raccolta delle informazioni sugli stakeholder



## La classificazione in base alla matrice influenza/interesse

### Es. programma RPP: Sostegno all'integrazione sociale



## La classificazione in base alla matrice influenza/interesse

Programma RPP										
Sostegno all'integrazione sociale										
Responsabile	Assessore Verdi Giuseppe									
Principi e valori di riferimento										
Finalità da conseguire										
Stakeholder coinvolti										
Interessi, bisogni e aspettative	Fattori di influenza						Fattori di interesse			
	Dimensione	Appartenenza	Interessi attuali e potenziali	Conoscenza e competenza specifiche	Collocazione strategica	Livello di influenza	Intensità	Attività di pressione	Livello di servizio	
Disintegrati	Basso	Basso	Basso	Basso	Basso	Basso	Basso	Basso	Basso	Basso

6

## LA COMUNICAZIONE E IL DIALOGO CON GLI STAKEHOLDER

**Elementi caratteristici delle relazioni con gli stakeholder**

*(indipendentemente da specifici connotati degli stessi)*

**OCCORRE EVIDENZIARE**

Linee politiche e risultati attesi coerenti ai valori di riferimento e alla missione

Processo di rilevazione: aspettative legittime e grado di soddisfazione/consenso

Informazione e comunicazione

Contenzioso e litigiosità

**L'azienda deve esplicitare il coinvolgimento degli stakeholders sin dal primo impianto di Bilancio Sociale. In particolare:**

- è necessario ipotizzare il coinvolgimento graduale almeno dei pubblici che l'azienda ritiene fondamentali;
- non esistono criteri predefiniti di coinvolgimento degli stakeholder, ma tali criteri devono essere esposti chiaramente nel bilancio stesso;
- gli stakeholder possono essere consultati sia direttamente, sia attraverso campionamenti, sia attraverso rappresentanze. Del criterio prescelto si dovrà dare specifica informazione;
- la voce degli stakeholder può riguardare gli assunti valoriali di partenza, ma soprattutto gli esiti gestionali e le performance sociali oggetto del bilancio.

## Partire dalla matrice ambiti di rendicontazione/stakeholder

		CATEGORIE DI STAKEHOLDER						
		Clienti	Finanziatori	Partner	Associazioni	Organi di gestione	Cittadini e società civile locale	...
AREE DI RENDICONTAZIONE SOCIALE	Programmi RPP							
	Sostegno all'integrazione sociale	Associazioni		Cooperative sociali, Comunità e Comuni	Associazioni di volontariato che operano nel sociale	Comuni (art. 5), stampa locale	Quartieri	
	Risparmio/azioni del credito bancario		Banche, UT	Società di propri financing	Associazioni, università, associazioni culturali	Stampa locale, Parrocchie, Piani e movimenti sindacalisti	Cittadini del centro storico	
	Servizi per l'infanzia	Banche e - i enti, servizi in rete, famiglie di bambini e anziani	Regioni	Scuola materna, scuola elementare, scuole medie, Cooperative sociali		Comitati genitori		
	Tutela e valorizzazione del territorio	Turisti, imprese, cittadini diversi	Banche, Regioni, Stato	Agenzie per lo sviluppo del territorio, Comunità Montane	Associazioni università, associazioni culturali	Parti e movimenti sindacalisti	Centro storico, Frattone	
<b>Bilancio sociale per stakeholder</b>								

Bilancio sociale per programmi RPP

## Il coinvolgimento degli stakeholder: fasi, finalità e strumenti

Fase	Finalità	Strumenti
<b>Informazione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pubblicare e diffondere il bilancio sociale</li> <li>- Informare gli <i>stakeholder</i></li> <li>- Far conoscere all'esterno i risultati conseguiti mediante la rendicontazione sociale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pubblicazione cartacea</li> <li>- Pubblicazione su sito internet</li> <li>- Strumenti di comunicazione interna</li> <li>- Convegno di presentazione</li> <li>- Partecipazione a convegni e seminari sulla CSR</li> <li>- Promozione sui mass media locali e nazionali</li> <li>- Newsletter</li> <li>- Creazione di rapporti sociali</li> </ul>
<b>Consultazione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ascoltare gli <i>stakeholder</i>, le loro valutazioni, i loro bisogni, le loro aspettative</li> <li>- Fornire risposte alle domande e alle richieste degli <i>stakeholder</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Questionari allegati al bilancio sociale</li> <li>- Incontri con categorie di <i>stakeholder</i> specifiche</li> <li>- Interviste a campione</li> <li>- Internet e intranet</li> <li>- Forum on line</li> </ul>
<b>Partecipazione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coinvolgere gli <i>stakeholder</i>;</li> <li>- Definire insieme orientamenti e linee guida della gestione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Focus group</li> <li>- Riunioni del gruppo di lavoro aperte anche agli <i>stakeholder</i></li> <li>- Tavoli di lavoro su problematiche specifiche con gli <i>stakeholder</i> interessati</li> <li>- Panel degli esperti</li> </ul>