



# STAKEHOLDER ENGAGEMENT

14 Luglio 2022 | 10.00 – 12.00  
WEBINAR  
Area Sostenibilita'



# STAKEHOLDER ENGAGEMENT

## Strumento ed opportunità per l'azienda.



# ABOUT ME

**Anna Pasotti**

CSR / ESG Specialist - Sustainability Manager



UNIS&F



Temi di Responsabilità Sociale d'impresa CSR e dello sviluppo sostenibile.

**2010:** collaborazione come coordinatrice della divisione tecnica Area Sicurezza Qualità e Ambiente per un ente di formazione.

**2014-2016:** Bureau Veritas, leader interazionale nei servizi di ispezione e certificazione:

- Sviluppo tecnico e commerciale dei principali standard di certificazione e linee internazionali etiche e sociali (ISO 26000, SA8000, ISO 20121, ISO 20400, ISO 30415, RJC , Social Footprint , Reporting di Sostenibilità GRI Standard, SMETA);
- Progetti formativi per il cliente Eni Est Africa in Mozambico.

**2017 ad oggi:** conciliare gli obiettivi economici con il contributo che l'impresa può dare alla comunità, al territorio e a tutti i portatori di interessi.

**Obiettivo:** portare la cultura della sostenibilità, dell'integrazione delle tematiche di responsabilità sociale e dello sviluppo sostenibile nelle linee strategiche e di crescita delle aziende.

Docente sui temi della Supply Chain sostenibile nel Master di I Livello SilFilm - Sostenibilità in Diritto, Finanza e Management all'Università degli Studi di Milano – Bicocca.

Iniziativa a livello nazionale sulla promozione della cultura dello sviluppo sostenibile, tra cui l'Innovation Day «Verso un nuovo modello Italia con innovazione e sostenibilità» che si è tenuto il 24 Novembre 2021 presso la Camera dei Deputati a Roma.

# PROGRAMMA



UNIS&F



10.00 - Apertura dei lavori

## Argomenti trattati

- Che cos'è la sostenibilità?
- Perché parlate di Stakeholder Engagement?
- Chi sono gli Stakeholder?
- Cose' lo Stakeholder Engagement?
- Perché le aziende devono iniziare a coinvolgere gli Stakeholder?
- Obiettivi
- Il principale Standard di Riferimento
- Fasi del coinvolgimento
- Case History

11.45 Domande & discussione

12.00 - Fine dei lavori





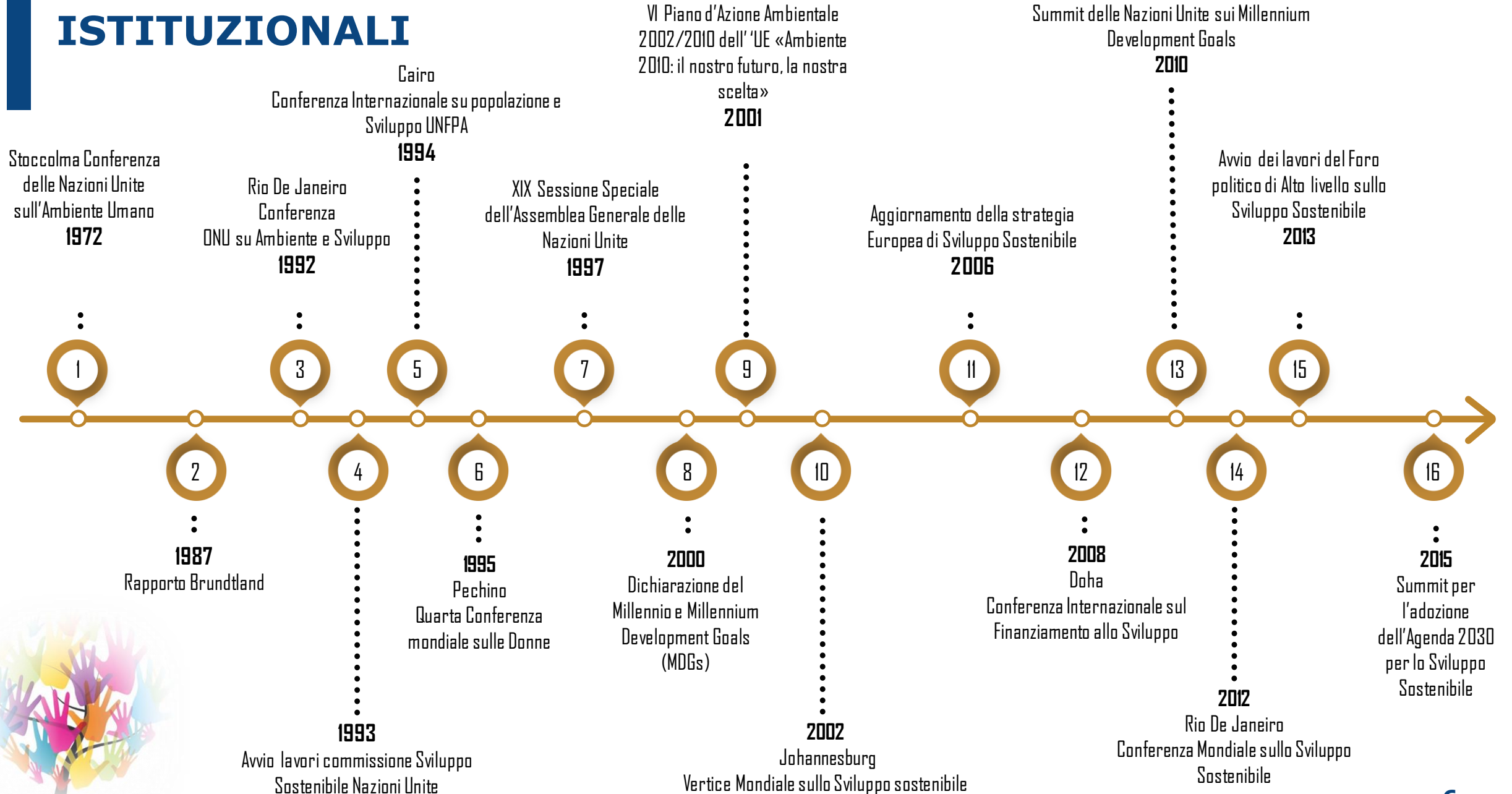
# CHE COS'È LA SOSTENIBILITÀ

«Per **SVILUPPO SOSTENIBILE** si intende uno sviluppo che sia in grado di assicurare la **SODDISFAZIONE** dei **BISOGNI** del presente senza compromettere la possibilità delle generazioni **FUTURE** di soddisfare i propri.»

*Rapporto Brundtland - Our Common Future (Commissione mondiale sull'ambiente e lo sviluppo) 1987*



# STORIA DEGLI IMPEGNI ISTITUZIONALI





# OBIETTIVI DI SVILUPPO SOSTENIBILE AGENDA 2030

Il 25 settembre 2015 le Nazioni Unite hanno approvato l'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile e i relativi 17 Obiettivi di sviluppo sostenibile (Sustainable Development Goals – SDGs), articolati in 169 Target da raggiungere entro il 2030.



# GLI IMPATTI DELLE IMPRESE

Le imprese hanno impatti in tutto il contesto in cui operano.

Impattano direttamente su:

- lavoratori
- ambiente
- popolazione

Tali impatti sono riconducibili alle attività, prodotti o servizi di ciascuna impresa nelle relazioni commerciali e nella propria catena di fornitura globale.







# COME AFFRONTARE IL CAMBIAMENTO ?

Per affrontare il tema della sostenibilità in un'impresa **bisogna partire dalla considerazione degli interessi di tutti gli stakeholder**, che compartecipano alla ideazione, produzione, fornitura, vendita ed utilizzo di un prodotto o servizio, ovvero fino al consumatore finale ed alle comunità locali e contestualmente contribuire agli obiettivi di SOSTENIBILITA'.





# COME AVVIARE IL PROCESSO DI CAMBIAMENTO ?

- Attraverso un cambiamento di cultura
- Misurando la sostenibilità e le proprie azioni
- Attivando un dialogo di ascolto con tutti gli stakeholder

Uno degli strumenti per avviare un processo VIRTUOSO  
VERSO LA SOSTENIBILITA' AZIENDALE è

**IL DIALOGO CON GLI STAKEHOLDER**

# STAKEHOLDER ENGAGEMENT

## Strumento ed opportunità per l'azienda.



# LA CREAZIONE DEL VALORE NELLA PROSPETTIVA DEGLI STAKEHOLDER

- Che cos'è il valore nella prospettiva dei differenti *stakeholder*?
- È sempre un valore da misurare in termini economici, oppure assume altre configurazioni di carattere relazionale e sociale?
- Le componenti del valore tendono a modificarsi a seconda delle prospettive dei diversi *stakeholder*?



# LA CREAZIONE DEL VALORE NELLA PROSPETTIVA DEGLI STAKEHOLDER

La questione presenta risvolti importanti:

- sul concetto di performance
- sulla strutturazione dei processi decisori manageriali
- sulle ipotesi di razionalità
- sui processi e sugli strumenti di controllo e monitoraggio dei risultati.



# LA CREAZIONE DEL VALORE NELLA PROSPETTIVA DEGLI STAKEHOLDER



## Alcuni concetti di base:

-Impresa come un' **organizzazione plurisistemica** che presenta, infatti, una **responsabilità sociale allargata**, in quanto non si limita alla funzione di produzione di beni e servizi, ma alla risoluzione di problemi sociali, con riferimento ad un pubblico, che va al di là degli azionisti, ed intreccia un sistema di relazioni, che vanno al di là delle transazioni di mercato (Buchholz, 1991)

# LA CREAZIONE DEL VALORE NELLA PROSPETTIVA DEGLI STAKEHOLDER

## Alcuni concetti di base:

-La natura sistemica delle imprese rende imprescindibile **un approccio alle decisioni che tenga conto dei molteplici interessi**, che devono convergere per un fine comune, ma che inevitabilmente presentano un potenziale di conflittualità.

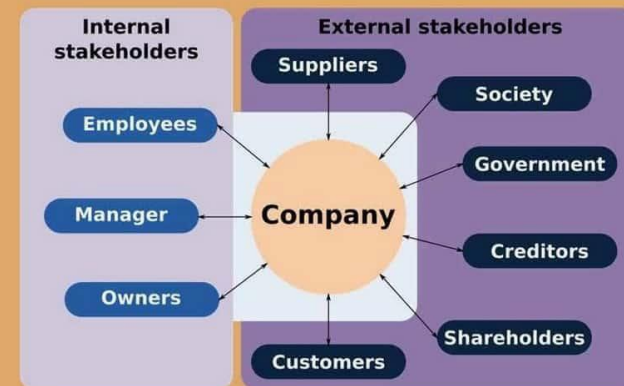
-Il comportamento organizzativo è influenzato dalla logica relazionale e da una razionalità **non assoluta, ma limitata**.



# LA CREAZIONE DEL VALORE NELLA PROSPETTIVA DEGLI STAKEHOLDER

La *Stakeholder theory* nasce proprio in questo quadro composito e con l'idea di superare un finalismo individuale e proporre un **finalismo allargato**, che si deve tradurre in principi etici di **comportamento manageriale**.

## Stakeholder theory





# LA CREAZIONE DEL VALORE NELLA PROSPETTIVA DEGLI STAKEHOLDER

Il soggetto economico, per orientare il proprio processo decisionale, deve prendere in considerazione gli interessi, i diritti e le aspettative di coloro che sono influenzati o che possono influenzare il conseguimento degli obiettivi di un'organizzazione  
(Freeman, 1984)



# LA GENESI DELL'EVOLUZIONE DELLO STAKEHOLDER ENGAGEMENT

La *Stakeholder Theory*, sin dalla nascita, è una teoria essenzialmente manageriale perché **fornisce indicazioni a chi ha la responsabilità del governo dell'impresa di allargare la mappa degli interlocutori per i quali creare ed ai quali distribuire valore e benessere** (Rusconi, 2007).

Propone modalità di comportamento, pratiche di condotta e soluzioni organizzative utili nel governo delle relazioni con gli *stakeholder* con un conseguente impatto sui processi decisori direzionali delle imprese.



# PERCHÉ' PARLARE DI STAKEHOLDER ENGAGEMENT?

1. Non è più possibile rispondere alle sfide attuali se non integrando molteplici visioni e attori
2. E' necessario mettere in moto un processo di crescita inclusivo e sostenibile
3. Integrare nuove idee e voci nel lavoro e dimostrare che le loro operazioni aggiungono valore
4. Sviluppare soluzioni collaborative ai problemi di sistema



# PERCHÉ' PARLARE DI STAKEHOLDER ENGAGEMENT?

La percezione da parte delle aziende che integrare il pensiero degli stakeholder all'interno delle proprie operazioni e decisioni sia un'opportunità, al fine di diventare più collaborative, inclusive e strategiche, è avvalorata da alcuni dati:

- **l'83% delle imprese che integrano la sostenibilità nelle strategie aziendali ha dato priorità ai programmi di coinvolgimento degli stakeholder**



# PERCHÉ' PARLARE DI STAKEHOLDER ENGAGEMENT?



UNIS&F



- Il 19% delle aziende italiane ha attivato lo stakeholder engagement tra le azioni in tema di integrazione della sostenibilità.
- 26 tra le prime 40 aziende in Italia (per liquidità del titolo e livello di capitalizzazione) attuano pratiche di stakeholder engagement.
- Il 53% delle aziende rendiconta le proprie performance sociali e ambientali e, in tale processo, nel 74% dei casi sono coinvolti anche gli stakeholder.
- In Europa l'82% delle imprese intervistate da Brunswick Insight ritiene che il coinvolgimento degli stakeholder sia importante per il successo della propria organizzazione, con il 55% che afferma che è "estremamente importante". Inoltre, l'80% delle imprese intervistate ritiene che il senior management della propria organizzazione comprenda e apprezzi il valore del coinvolgimento degli stakeholder





## CHI SONO GLI STAKEHOLDER?

Si definiscono Stakeholder quelle entità o individui che possono avere un impatto significativo sulle attività, prodotti e servizi di un'organizzazione e le cui azioni possono incidere sulla capacità dell'organizzazione stessa di implementare le proprie strategie e raggiungere obiettivi.



# CHI SONO GLI STAKEHOLDER?

- **coloro che sono condizionati dall'impresa** (Rehnman, 1964; Ahlstedt, Johnukainen, 1971);
- **coloro che condizionano e sono condizionati dall'azienda** (Freeman, Reed, 1984; Freeman, 1984; Savage, 1991; Starik, 1994);
- **coloro che hanno un rapporto giuridico forte con l'azienda** (Evan & Freeman, 1988; Carroll, 1984; Evan, Freeman, 1990; Clarkson, 1995; Donaldson & Preston, 1995);
- **coloro che hanno un rapporto di relazione con l'azienda** (Thompson, 1991; Hill, Jones, 1992; Brenner, 1993; Nasi, 1995);
- **coloro che partecipano al processo di creazione del valore** (Freeman, 1984; Clarkson, 1994).



## CHI SONO GLI STAKEHOLDER?

Lo Stakeholder è quindi un gruppo o persone che hanno un interesse/impatto verso le attività dell'azienda e verso cui l'azienda stessa ha un interesse.



Sono inoltre quegli attori con cui viene costruita una solida relazione continuativa





# CHI SONO GLI STAKEHOLDER?

Gli Stakeholder possono essere divisi in:

PRIMARI

SECONDARI

In base al loro grado di influenza  
( diretta o indiretta nei processi decisionali) e  
dipendenza ( diretta o indiretta dalle attività, dai  
prodotti e servizi o dalle performance dell'azienda)



# IL CONCETTO DI STAKEHOLDER?



Clarkson distingue tra *stakeholder* primari e secondari.

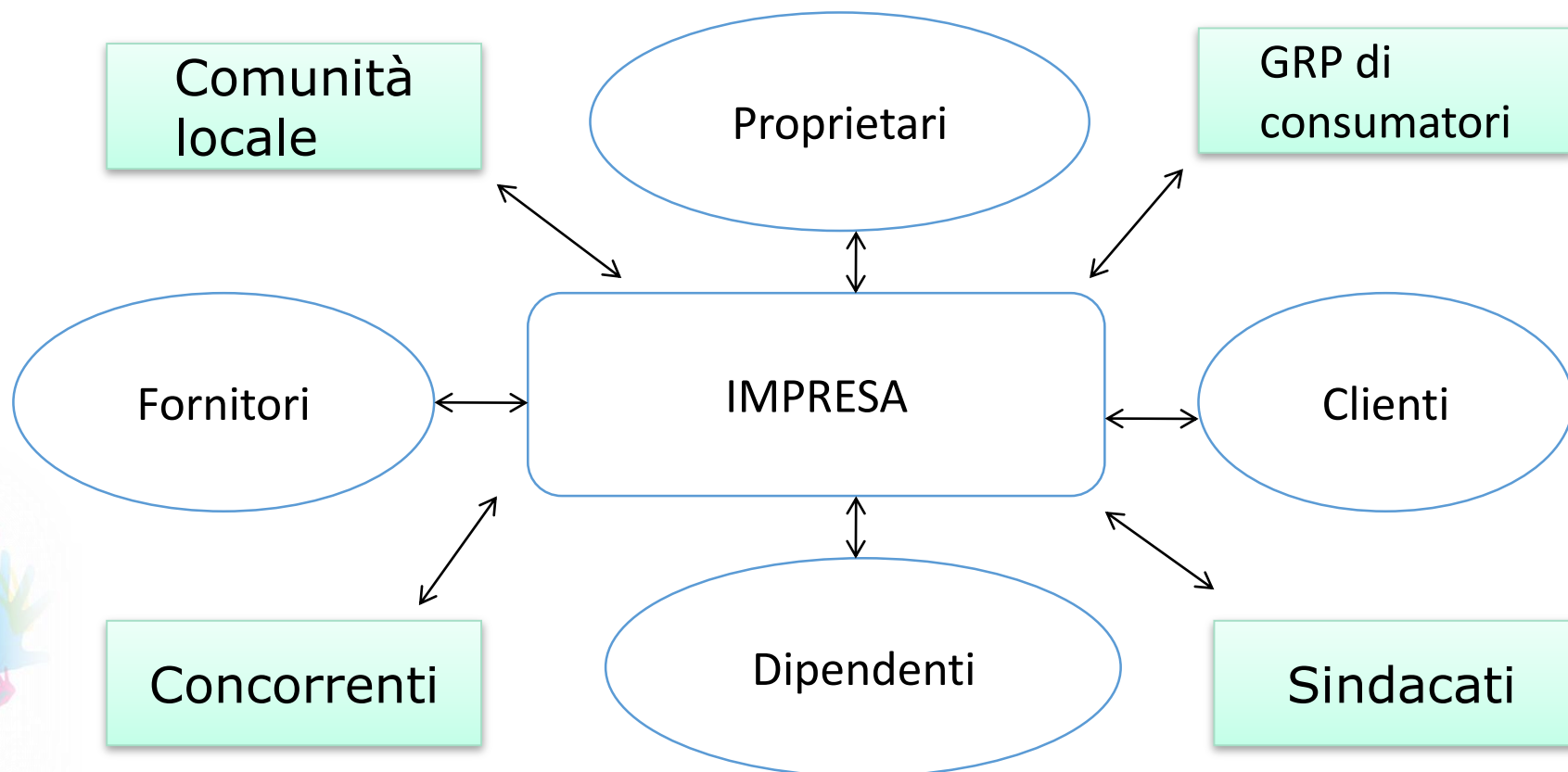
- **primari sono quelli senza il cui apporto l'impresa non sarebbe sostenibile** (Azionisti, finanziatori, manager, personale, clienti e fornitori e la comunità locale),
- **secondari sono gli altri gruppi che comunque influenzano o possono essere influenzati dalla realizzazione degli scopi dell'organizzazione** (media, istituzioni pubbliche, associazioni dei consumatori, ecc.).

Sirgy distingue tra **interni** (organi di alta direzione) , **esterni** (clienti, azionisti, finanziatori, etc.) e **distali** (sindacati, associazioni di categoria, etc.)

# MAPPA DEGLI STAKEHOLDER

**Stak.  
primari**

Stak. secondari



# ALCUNE CLASSIFICAZIONI DEGLI STAKEHOLDER

Clarkson	Mitchell-Agle-Wood	Werther-Chandler	Phillips	Sciarelli
<p><b>Primari:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-azionisti</li> <li>-investitori</li> <li>-dipendenti</li> <li>-consumatori</li> <li>-fornitori</li> <li>-Stato</li> <li>-comunità</li> </ul> <p><b>Secondari:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-gruppi di opinione</li> <li>-media</li> <li>-sindacati</li> <li>-partiti politici</li> </ul>	<p><b>Latenti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-passivi</li> <li>-discrezionali</li> <li>-esigenti</li> </ul> <p><b>In Attesa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-dominanti</li> <li>-pericolosi</li> <li>-dipendenti</li> </ul> <p><b>Definitivi</b></p>	<p><b>Interni</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-dipendenti</li> <li>-dirigenti</li> <li>-azionisti</li> <li>-rappresentanze sindacali</li> </ul> <p><b>Contrattuali</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-clienti</li> <li>-finanziatori</li> <li>-fornitori</li> <li>-distributori</li> </ul> <p><b>Pubblici</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-comunità locale e nazionale</li> </ul> <p><b>Authority</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-ambientalisti</li> <li>-aziende del terzo settore</li> </ul>	<p><b>Contrattuali</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-dipendenti</li> <li>-clienti</li> <li>-finanziatori</li> <li>-fornitori</li> <li>-comunità</li> </ul> <p><b>Derivati</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-concorrenti</li> <li>-media</li> <li>-attivisti</li> </ul>	<p><b>Contrattuali interni</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-azionisti</li> <li>-management</li> <li>-dipendenti</li> </ul> <p><b>Contrattuali esterni</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-clienti</li> <li>-fornitori</li> <li>-finanziatori</li> </ul> <p><b>Regolatori</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-pubblica amministrazione</li> <li>-authority</li> <li>-comunità locale</li> <li>-concorrenti</li> </ul> <p><b>Di opinione</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-attivisti</li> <li>-Media</li> <li>- grp di opinione</li> </ul>



# CHE COSE' LO STAKEHOLDER ENGAGEMENT ?

E' il processo utilizzato da un organizzazione per coinvolgere le parti interessate con uno scopo ben preciso e per **raggiungere un obiettivo comune.**



# CHE COSE' LO STAKEHOLDER ENGAGEMENT ?

E' il processo che permette ad un organizzazione di coinvolgere gli stakeholder nell'individuare e comprendere le loro preoccupazioni in merito alla **Sostenibilità**, rispondendo alle proprie azioni e decisioni.





# PERCHE' LE AZIENDE DEVONO COINVOLGERE I LORO STAKEHOLDER ?



**1- Affrontare tematiche contingenti:** una pressione significativa che deve essere affrontata con urgenza comporta il coinvolgimento delle parti interessate

**2- Identificazione e gestione del rischio:** rispondendo direttamente alle preoccupazioni degli stakeholder. Costruendo un ambiente più operativo, più facile e ricettivo dove aumentano le prestazioni.

**3- Miglioramento strategico e operativo:** il coinvolgimento in questa fase è fonte di innovazione e nuove collaborazioni





## OBIETTIVI DELLO STAKEHOLDER ENGAGEMENT?

LO STAKEHOLDER ENGAGEMENT NON È UNO STRUMENTO  
FINE A SE STESSO,  
DEVE AVERE UN OBIETTIVO SPECIFICO  
IN MODO DA DIVENTARE STRATEGICO A 360 GRADI.





# OBIETTIVI DELLO STAKEHOLDER ENGAGEMENT?

NON E' SOLO UNO STRUMENTO DI ASCOLTO,  
MA CONSENTE E PERMETTE  
ANCHE DI LAVORARE INSIEME  
ATTRAVERSO PROCESSI DI OPEN INNOVATION





# OBIETTIVI DELLO STAKEHOLDER ENGAGEMENT?

1. COINVOLGE COSTANTEMENTE TUTTE LE FUNZIONI AZIENDALI
2. PERMETTE DI INDIVIDUARE A SINTESI LE PRIORITA' DI INTERNEVENTO E LE AREE DI MAGGIORE INTERESSE IN TERMINI DI IMPATTI ECONOMICI, AMBIENTALI E SOCIALI
3. GESTIONE DELLA PRIORITA'
4. RAFFORZA E LEGITTIMA L'INTEGRAZIONE DELLA SOSTENIBILITA' NEL BUSINESS

# STAKEHOLDER ENGAGEMENT STANDARD (AA1000SES)

Nel corso degli anni questo strumento si è evoluto e ha identificato nuovi ambiti di sviluppo.

Il principale Standard di riferimento internazionale è  
AA1000SES - AccountAbility





# LE FASI DELLO STAKEHOLDER ENGAGEMENT?





# LE FASI DELLO STAKEHOLDER ENGAGEMENT?

## La mappatura degli stakeholder

Per identificare quelli che sono gli stakeholder prioritari della propria organizzazione, può essere utile porsi cinque domande:

1. Ha lo stakeholder un impatto fondamentale sulla tua organizzazione?
2. Puoi chiaramente identificare che contributo ti aspetti dallo stakeholder?
3. La relazione con il tuo stakeholder è dinamica? Vuoi che cresca e migliori?
4. Puoi esistere senza lo stakeholder? Puoi facilmente rimpiazzarlo?
5. Lo stakeholder è già stato identificato attraverso un'altra relazione?



# LE FASI DELLO STAKEHOLDER ENGAGEMENT?

## PRIORITIZZAZIONE DEGLI STAKEHOLDER

Questa fase consiste nel prioritizzare gli stakeholder in base a tre parametri, analizzati congiuntamente:

1. **Dipendenza:** quanto lo stakeholder è dipendente dall'impresa;
2. **Influenza:** è la dimensione contraria rispetto alla precedente, ad esempio un investitore è influente per un'impresa quotata, tanto da influenzarne le attività;
3. **Urgenza:** è la dimensione temporale, impone di trovare una soluzione e cambiare la relazione.

Identificare i parametri sopradescritti, prioritizzando i propri stakeholder, risulta essere funzionale in quanto permette di costruire una matrice per trovare quali iniziative possono essere attivate. All'interno della matrice è possibile posizionare gli stakeholder e la relazione con essi, comprendere il grado di influenza e di dipendenza da essi permette di identificare quale tipo di azione attuare.



# LE FASI DELLO STAKEHOLDER ENGAGEMENT?

## PRIORITIZZAZIONE DEGLI STAKEHOLDER

Questa fase consiste nel prioritizzare gli stakeholder in base a tre parametri, analizzati congiuntamente:

- 1. Dipendenza:** quanto lo stakeholder è dipendente dall'impresa;
- 2. Influenza:** è la dimensione contraria rispetto alla precedente, ad esempio un investitore è influente per un'impresa quotata, tanto da influenzarne le attività.
- 3. Urgenza:** è la dimensione temporale, impone di trovare una soluzione e cambiare la relazione.

Identificare i parametri sopradescritti, prioritizzando i propri stakeholder, risulta essere funzionale in quanto permette di costruire una matrice per trovare quali iniziative possono essere attivate.



# LE FASI DELLO STAKEHOLDER ENGAGEMENT?

## Come coinvolgi i tuoi stakeholder e con quali obiettivi?

Più specificatamente mettendo in atto diversi strumenti e metodologie in relazione al bisogno identificato è possibile, secondo un livello di coinvolgimento crescente:

- **monitorare i nuovi bisogni** sociali e di mercato degli stakeholder (consolidati ed emergenti) dell'impresa;
- **consultare gli stakeholder sulle tematiche più rilevanti** (per un'analisi di materialità realmente efficace);
- **collaborare con gli stakeholder per la realizzazione di progetti innovativi di creazione di valore** condiviso e open innovation. Comprendendo lo scopo per cui viene svolto il processo di engagement sarà possibile individuare quali sono gli strumenti più adatti allo specifico obiettivo che si vuole realizzare.





# LE FASI DELLO STAKEHOLDER ENGAGEMENT?

## Come utilizzare i risultati dello stakeholder engagement?

L'ultima fase del processo, "Review and Improve" permette di valutare l'iniziativa di stakeholder engagement e definire le principali «lesson learned» per il prossimo ciclo di engagement.

Pertanto, in quest'ultima fase, **il processo di stakeholder engagement viene valutato** sia nelle sue singole fasi sia come processo complessivo. In questa fase, **è importante valutare gli esiti raggiunti e gli spunti di miglioramento identificati durante tutto il percorso**, in quanto essa si delinea come il punto finale del processo ma anche come fase iniziale del successivo ciclo di stakeholder engagement.



# LE FASI DELLO STAKEHOLDER ENGAGEMENT?

## Come utilizzare i risultati dello stakeholder engagement?

Quest'ultima fase del processo permette all'organizzazione di **monitorare e valutare la qualità complessiva dello stakeholder engagement in termini di commitment**, processo e integrazione dello stakeholder engagement nella strategia complessiva dell'azienda.

L'obiettivo è quello di **migliorare continuamente il processo**, imparando e raccogliendo feedback dai propri stakeholder e comunicando con essi in merito ai risultati emersi.

L'ultima fase del processo si compone pertanto di quattro step: **monitorare e valutare, learn and improve, develop and follow up e report**



# ALCUNI CASI DI SUCCESSO



UNIS&F



## IMA: WORKSHOP MULTISTAKEHOLDER QUALE STRUMENTO PER RAFFORZARE LA PROPRIA STRATEGIA DI SOSTENIBILITA'

Nel 2018, nell'ambito delle attività correlate alla rendicontazione non finanziaria, **il Gruppo IMA ha previsto di organizzare un workshop multistakeholder coinvolgendo le rappresentanze dei propri stakeholder in merito alle attività di sostenibilità dell'azienda.**

**Il workshop ha avuto lo scopo di raccogliere spunti e suggerimenti da considerare per il miglioramento della Politica di Sostenibilità di IMA.** In particolare, il workshop intende proseguire l'attività di individuazione delle tematiche ESG (Environmental, Social, Governance) più significative per il Gruppo, avviata nel 2017 tramite un'indagine agli stakeholder rilevanti.

La matrice di materialità emersa dall'indagine ha permesso di aggiornare in maniera significativa il Bilancio di Sostenibilità e individuare ulteriori tematiche di interesse per gli stakeholder. Proseguendo in questa direzione, il workshop, si pone l'obiettivo di supportare IMA nelle risposte alle richieste dei suoi stakeholder, rafforzando così la propria strategia di sostenibilità.





# ALCUNI CASI DI SUCCESSO



UNIS&F



## BPER: AZIONI DI STAKEHOLDER ENGAGEMENT PER LA DEFINIZIONE DELLA MATRICE DI MATERIALITA'

il Gruppo BPER Banca ha avviato una serie di strumenti e azioni di stakeholder engagement per definire la propria matrice di materialità.

Gli strumenti che BPER Banca ha messo in campo sono molteplici.

Il presente processo di stakeholder engagement ha preso avvio con una prima fase di coinvolgimento del top management, nello specifico sono state ;

**svolte 22 interviste one-to-one** a tutti i Direttori Generali/Amministratori Delegati delle Società del Gruppo e ai Dirigenti di prima linea di BPER Banca.

Questa prima fase ha permesso di selezionare i 10 temi più rilevanti per il top management del Gruppo, aumentandone la consapevolezza rispetto al tema e legittimando le fasi successive.





# ALCUNI CASI DI SUCCESSO

## BP&R: AZIONI DI STAKEHOLDER ENGAGEMENT PER LA DEFINIZIONE DELLA MATRICE DI MATERIALITÀ

A seguire le 10 macro-categorie sono state sottoposte alla valutazione da parte di stakeholder esterni tramite l'erogazione di un questionario con le seguenti diverse modalità a seconda dello stakeholder coinvolto:

- **erogazione di circa 150 questionari** a Enti pubblici, Associazioni di categoria, Associazioni ambientaliste e di carattere sociale distribuite sul territorio nazionale e a studenti universitari nell'ambito di un corso in cui il Gruppo BPER ha portato una testimonianza;
- **survey on line sottoposta ai principali Fornitori;**
- **erogazione a 430 clienti** all'interno di una piattaforma di ascolto utilizzata dall'Ufficio Marketing Strategico
- **valutazione dell'importanza dei temi individuati come rilevanti da parte di 826 clienti**
- **analisi dell'Indagine di clima aziendale all'interno della quale erano state inserite domande sulla responsabilità sociale** agita dalla banca.
- **Media Analysis** su tutti gli articoli della rassegna stampa giornaliera prodotta dall'Ufficio Relazioni Esterne



# ALCUNI CASI DI SUCCESSO

## CAMST: COINVOLGIMENTO DEI DIPENDENTI A TUTTI I LIVELLI NELL'AMBITO DELLE PARI OPPORTUNITÀ

Camst ha svolto delle attività di coinvolgimento dei dipendenti nell'ambito di un percorso interno volto a promuovere un maggior equilibrio di genere ad ogni livello del personale.

Gli obiettivi del percorso sono stati:

- comprendere le motivazioni culturali, gestionali e organizzative che ostacolano la carriera delle donne;
- individuare percorsi di cambiamento;
- sensibilizzare i vertici alla rilevanza dell'equilibrio di genere ai vari livelli e coinvolgerli nel processo di cambiamento.



# ALCUNI CASI DI SUCCESSO

## CAMST: COINVOLGIMENTO DEI DIPENDENTI A TUTTI I LIVELLI NELL'AMBITO DELLE PARI OPPORTUNITÀ

L'attività di stakeholder engagement si è declinata nei due seguenti interventi.

- 1) Coinvolgimento dei livelli decisionali, CdA e Direzione: questa fase ha visto **lo svolgimento di seminari** di riflessione sul significato di “differenza di genere” e della sua lettura nei contesti di lavoro, e di confronto sulle barriere che ostacolano la carriera delle donne. Obiettivo ultimo è stato quello di condividere criticità e obiettivi di miglioramento.
- 2) 2) Conoscenza del contesto, l'ascolto e l'analisi dei dati disaggregati per genere: questa fase ha voluto acquisire informazioni sul contesto aziendale **coinvolgendo i dipendenti tramite focus group e interviste**. Questi sono stati svolti in maniera distinta per diversi ruoli (impiegati, quadri, responsabili e personale di ristorazione) e per genere (uomini e donne), in modo da indagare e discutere all'interno dei gruppi specifiche criticità legate alla differenza di genere, quali le differenze di stili, le motivazioni e gli ostacoli alla carriera, problemi di conciliazione e tempi di lavoro, la leadership, l'assunzione di responsabilità e l'empowerment, ecc.



UNISSEF



# DOMANDE ?







UNIS&F



GRAZIE PER  
L'ATTENZIONE

