



OXFAM



RP Legal & Tax

PRIMA DEL RISK MANAGEMENT: LO STAKEHOLDER ENGAGEMENT COME STRUMENTO DI CONOSCENZA E CREAZIONE DI VALORE

SALONE DELLA CSR E DELL'INNOVAZIONE SOCIALE - 11° EDIZIONE



Oxfam, organizzazione non governativa internazionale, lavora con il settore privato per promuovere l'adozione di policy e pratiche sostenibili e rispettose dei diritti umani.

Attraverso il **Business Advisory Service**, una team internazionale di professionisti, esperti Oxfam e partner tecnici supportano le organizzazioni, le istituzioni e le aziende per contribuire a un futuro in cui il settore privato svolga un ruolo di primo piano nella riduzione delle **disuguaglianze** e della **povertà**, nel rispetto dei **diritti umani** e nell'**inclusione di genere e sociale**.



RP Legal & Tax

Il team **ESG & Legal Impact** di RP Legal & Tax assiste imprese, operatori finanziari, enti *non profit* nel percorso di integrazione dei profili ESG nella loro strategia di business. In particolare, i professionisti del team supportano l'implementazione di **modelli di sostenibilità**; la redazione di **policy aziendali**, **codici etici** e **contratti** che perseguono obiettivi di sostenibilità; l'attività di **due diligence** finalizzata allo sviluppo di catene del valore sostenibili e rispettose dei **diritti umani**; l'acquisizione della qualifica di **Società Benefit** e interventi strutturati sulla **governance**.

Il nostro approccio

- *Inclusivo e Gender sensitive*
- Strategico e prospettico
- Ambizioso e innovativo
- Sistemico
- Giuridicamente solido
- Impact driven

PERCHÉ RIPENSARE LO STAKEHOLDER ENGAGEMENT?

- L'evoluzione del quadro normativo dà **agli SH un ruolo e una funzione diversa** e ne sancisce la centralità nell'ambito della governance e del modello di business
- Da un approccio **CSR** ad una visione orientata alla **HRDD** (Human Rights Due Diligence)
 - Risk based
 - People centered
 - Impact materiality
- Dalla Governance della Sostenibilità alla Gestione del **Business Responsabile** al concetto di **Successo Sostenibile**

GLI STAKEHOLDER NEL QUADRO NORMATIVO E NON SOLO

- **Come evolve la normativa**

Lo sviluppo dei principi di Soft Law alla base dell'attuale regolamentazione comunitaria

- **Gli stakeholders negli standard di rendicontazione non finanziaria**

Dalla Global Reporting Initiative agli ESRS

- **Gli stakeholder nella due diligence di sostenibilità e nella CS3D**

I recenti orientamenti del Consiglio e del Parlamento Europeo

- **Giurisprudenza in materia di stakeholder engagement**

La rilevanza, ai fini dello SH engagement, di numerose pronunce su climate change e rispetto dei diritti umani

PERCHÉ COINVOLGERE GLI STAKEHOLDER?

[1/2]

- Per avere migliori e maggiori informazioni per analizzare l'impatto dell'azienda/business
- Per poter scegliere e prioritizzare gli interventi
- Prevenire i possibili rischi prendendo decisioni più informate e condivise
- Miglior comprensione di come compensare eventuali danni
- ...

IN QUALE TERRENO CI MUOVIAMO?

- Per un investimento, progetto ad impatto sociale
- Per il **Project management** (prendere decisioni per il business – risk to business)
- Per il **Risk assessment** (prendere decisioni per le persone – risk to people)

RESPONSABILITÀ SOCIALE DI IMPRESA VS HUMAN RIGHTS APPROACH

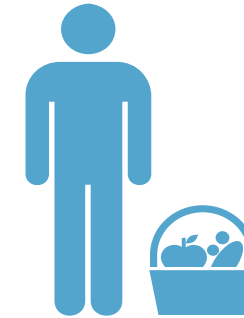
Affrontare la componente «persone» dello sviluppo sostenibile

CSR



- Impatto sul business
- Stakeholder
- Ottenere impatto positivo
- Volontario
- Governance (Responsabile Sostenibilità)

Human Rights Approach



- Impatto sulle persone (Tutte, anche le più vulnerabili)
- Rights-Holder
- Gestire l'impatto negativo
- Tutte le relazioni di business, non solo «tier one»
- Conoscere e usare il «leverage» per gestire i rischi
- Knowing and showing
- I Diritti Umani non possono essere compensati
- Governance partecipata
- Aspettativa di base per tutte le aziende

Un cambio di prospettiva

STAKEHOLDER POWER MAP

Figure 5: Example of a typical stakeholder power map¹¹

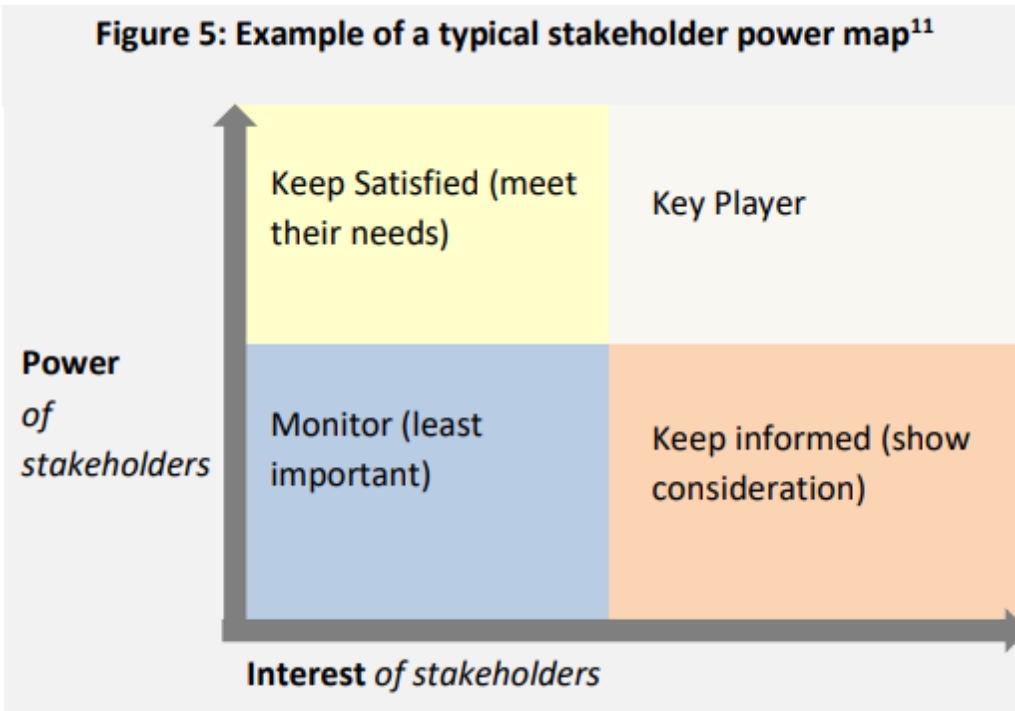
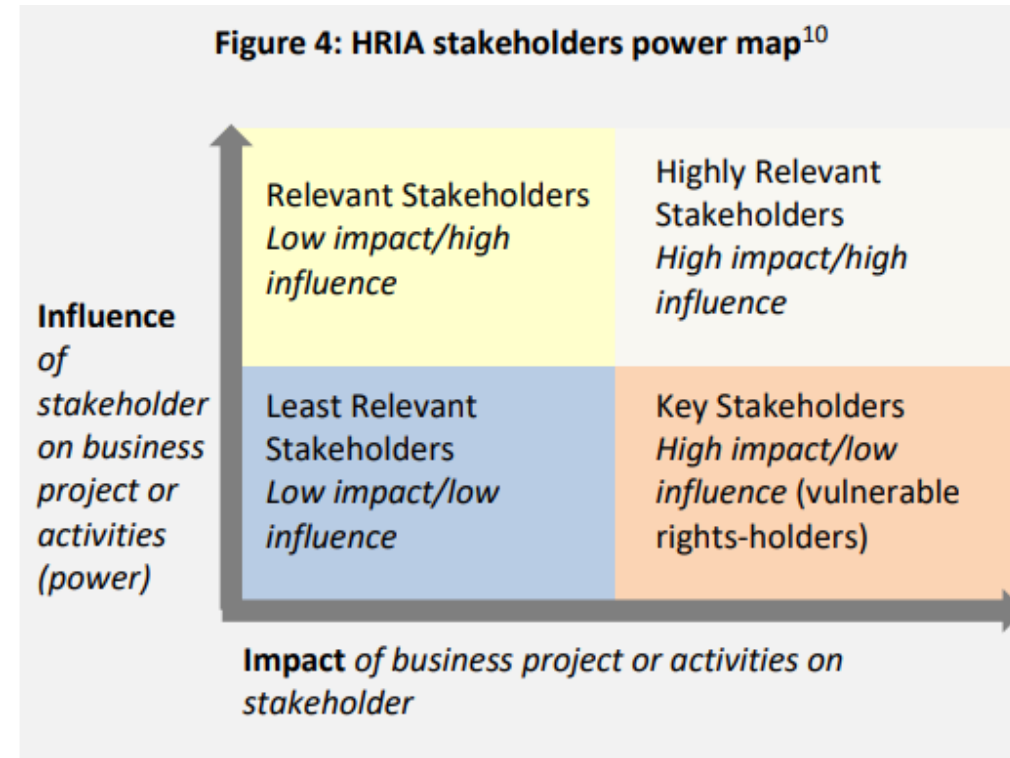


Figure 4: HRIA stakeholders power map¹⁰



- https://www.humanrights.dk/sites/humanrights.dk/files/media/document/HRIA%20Toolbox_Stakeholder%20Engagement_ENG_2020.pdf

LO STAKEHOLDER ENGAGEMENT EFFICACE E SIGNIFICATIVO

«MAKE IT MEANINGFUL»

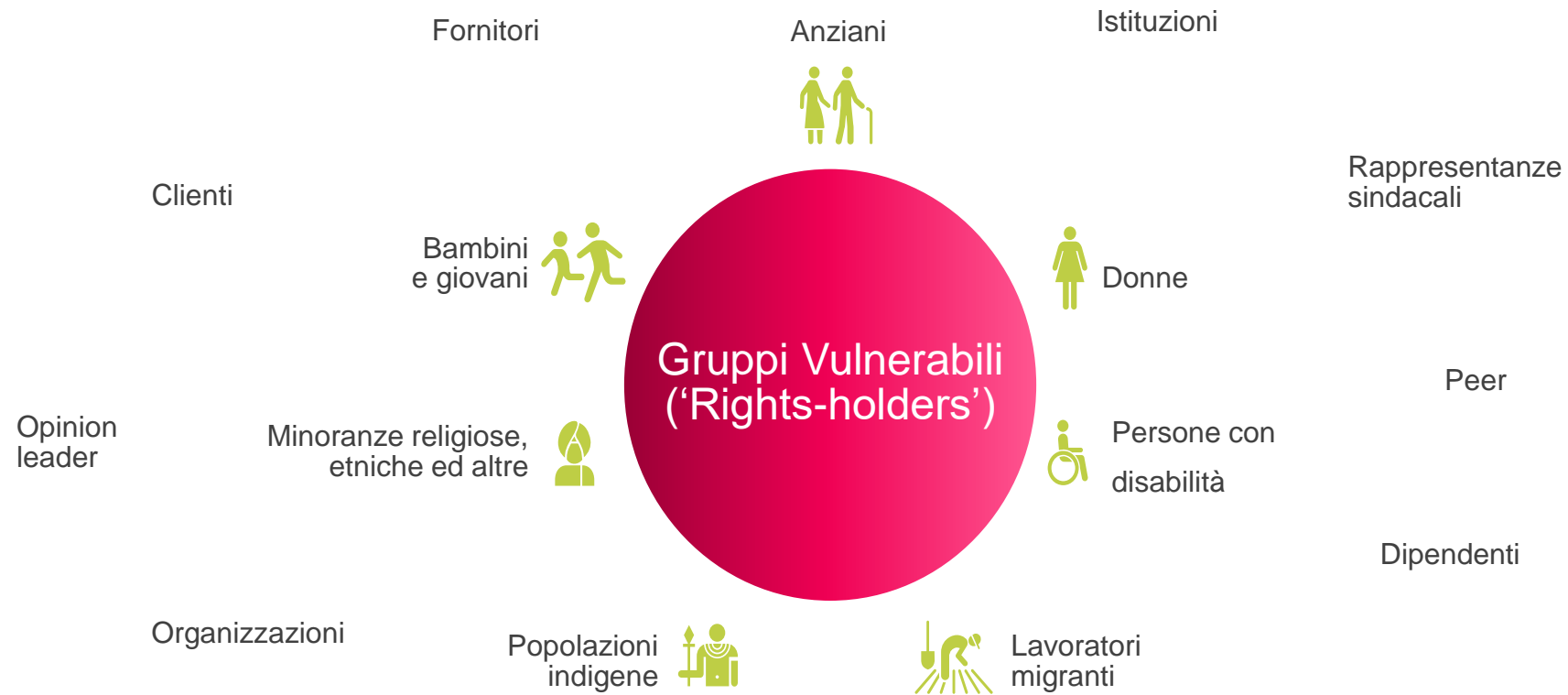
1. Coinvolgimento tempestivo e continuo
2. Partecipazione informata
3. Partecipazione in sicurezza e facilitata
4. Partecipazione inclusiva

È un **processo continuo** di interazione e dialogo tra l'azienda e gli SH potenzialmente influenzati/toccati dalle sua attività o dalle relazioni commerciali.

Il **coinvolgimento deve essere diretto** con gli SH. Quando questo non è possibile devono essere considerate alternative ragionevoli: esperti indipendenti, sindacati, rappresentanti della società civile,...)

Non c'è un meccanismo standard «fit for all», piuttosto esistono diversi strumenti (come la consultazione, assemblee pubbliche, gli incontri formali, i questionari, le interviste individuali, i focus group, i workshop ...) adatti a diverse fasi di coinvolgimento e a diversi target, diversi livelli di fiducia...

CHI COINVOLGERE?



ATTENZIONE A:

L' identificazione degli SH

- La mappatura degli SH è determinante, così come valutarne **la rilevanza** di ciascun gruppo **e le relazioni tra di loro**. Alcuni SH potrebbero non essere nemmeno consapevoli di far parte di un determinato gruppo o di esserne potenzialmente impattati.

La prioritizzazione

- La relazione con le attività dell'azienda e il livello di impatto può sensibilmente variare tra gruppi di SH: si deve porre maggiore attenzione ai gruppi più vulnerabili e/o a coloro maggiormente impattati

Gli strumenti di coinvolgimento

- Lo strumento scelto deve essere proporzionato al potenziale (o effettivo) impatto
- La scelta degli strumenti deve seguire la logica dell'efficacia e dell'inclusione

... sono tutti processi continui: l'elenco può cambiare così come il peso specifico di ciascun gruppo e strumenti si può modificare nel tempo

ERRORI DA EVITARE:

- Sovrastimare il livello di fiducia di un determinato SH: può influenzare la volontà e l'interesse a cooperare
- Pensare di gestire lo SH senza competenze specifiche e figure esterne indipendenti
- Avere nulla di sostanziale su cui coinvolgere: porre maggiore attenzione al processo che al contenuto
- Non coinvolgere le istituzioni quando ce ne è bisogno: hanno un ruolo importante
- Non considerare gli stakeholder come attori strategici per l'azienda
- Non gestire opportunamente le barriere e i limiti che alcuni SH possono avere alla partecipazione
- Altro...

I 4 CRITERI CHIAVE

Coinvolgimento tempestivo e continuo

Partecipazione informata

Partecipazione significativa nel processo di dovuta diligenza

Partecipazione in sicurezza e facilitata

Partecipazione inclusiva

COINVOLGIMENTO TEMPESTIVO E CONTINUO

- Il coinvolgimento deve iniziare sufficientemente **presto** per permettere agli SH di influenzare il processo di decisione
- Stabilire relazioni di fiducia con la comunità o gruppi di interesse **richiede tempo**. Perdere la credibilità quando si coinvolge per comunicare decisioni già prese o le criticità sono già avanzate, **ci vuole un attimo**
- Stabilire strumenti di comunicazione e segnalazione efficaci e formali (grievance mechanism)
- Il coinvolgimento deve avvenire in diversi momenti nel ciclo di vita del progetto/attività di business
- Devono essere definiti i tempi e le modalità di validazione dei feedback e di monitoraggio sui progressi

CHIEDIAMOCI:

- A che punto del processo è iniziata la consultazione con le persone/gruppi coinvolti?
- È iniziata sufficientemente presto per permettere di influenzare il progetto e far ascoltare la propria opinione?
- È previsto il flusso formale con cui portare ai decisori aziendali le considerazioni emerse?
- Quale reale spazio di modifica dei piani esiste?
- Stiamo monitorando il livello di partecipazione? Stiamo tenendo traccia delle decisioni condivise, accordi raggiunti e impegni presi? Posso identificare dei KPI ad uso interno di valutazione del processo?
- Ci sono competenze e risorse (responsabilità definite) sufficienti per gestire il processo di SH?
- Il management e le diverse funzioni sono informate del processo e disponibili ad accoglierne i risultati?
- Altro...

PARTECIPAZIONE INFORMATATA

L'accesso alle informazioni è un pre-requisito per la partecipazione.

La partecipazione informata non si riferisce a dati o informazioni troppo tecniche e di dettaglio.

Si riferisce alla condivisione del contesto, allo scopo della loro partecipazione, ai termini di riferimento dello spazio decisionale, alle informazioni necessarie per le valutazioni, al feedback richiesto e atteso e a come verrà usato.

Le informazioni devono essere condivise in modo tempestivo e in maniera comprensibile.

CHIEDIAMOCI:

- Nella comunicazione di convocazione abbiamo dato tutte le informazioni necessarie e con i giusti tempi?
- Abbiamo chiarito bene le aspettative dell'incontro?
- Le informazioni sono state date in modo comprensibile (lingua, livello di tecnicismi, ...), con mezzi adeguati (scritto, orale, video, foto)?
- Possiamo fare qualcosa per aumentare la capacità e la preparazione delle comunità prima dell'incontro?
- L'agenda dell'incontro prevede sufficiente tempo per una partecipazione significativa?
- Altro...

PARTECIPAZIONE IN SICUREZZA E FACILITATA

Creare uno spazio sicuro: le persone devono sentirsi sicure di discutere temi sensibili e devono poter interagire con persone di cui si fidano.

Le barriere e ostacoli alla partecipazione devono essere gestite: l'azienda deve prevedere risorse per i costi di trasporto, compensazioni per permessi lavorativi, servizi di child-care per permettere alle donne/mamme di partecipare.

Le barriere possono variare dal contesto locale: culturali, economiche, logistiche.

Alcuni esempi:

- Insufficienti reti di comunicazione
- Gender role e dinamiche di potere
- Impossibilità ad assentarsi da lavoro/famiglia
- Mancanza di esperienza in processi partecipativi
- Livello di cultura
- Intimidazioni, aree e territori non sicuri

CHIEDIAMOCI:

- Le persone coinvolte possono scegliere autonomamente se partecipare?
- La partecipazione prevede dei costi di trasporto?
- Per partecipare devono assentarsi dal lavoro?
- La partecipazione delle donne è facilitata da servizi di child-care o in orari possibili?
- È opportuno prevedere dei rappresentanti per i gruppi di interesse che non possono?
- Chi si definisce rappresentante di alcuni gruppi di interesse, ha davvero il mandato di farlo? Ha la capacità e l'autorità di rappresentare altre persone?
- C'è rispetto tra i diversi gruppi coinvolti in contemporanea? Potranno esprimersi senza timore di ritorsioni?
- Sono opportune altre forme di comunicazione (scritte, anonime, in diverse sedi...)
- Chi gestirà l'incontro (lo strumento) è formato per gestire situazioni particolari? Gli spazi sono adeguati?
- È necessario / opportuni offrire supporto legale alla comunità?
- Altro...

PARTECIPAZIONE INCLUSIVA

Devono essere coinvolti un ampio spettro di attori, incluse **persone con visioni ed opinioni divergenti**, persone / gruppi vulnerabili e fragili, perché sia ascoltata la voce di ciascuno.

Solitamente le persone più fragili, con più difficoltà alla partecipazione, sono anche le più impattate.

La **tematica di genere** deve essere considerata attentamente nella raccolta dei dati e nel coinvolgimento, così come la prospettiva di genere considerata nelle decisioni.

Donne, uomini e persone di generi diversi possono avere priorità e prospettive diverse sugli impatti negativi, sulle misure di prevenzione e di risarcimento e sui benefici di un progetto o di un'attività.

CHIEDIAMOCI:

- È opportuno organizzare incontri separati (per etnia, per genere, per età...)?
- Le tecniche di partecipazione sono culturalmente appropriate (p.e. le donne possono uscire da sole/di sera/in certi luoghi?)
- Nel caso in cui le comunità non vogliono partecipare a processi gestiti dall'azienda, è stata presa in considerazione la possibilità di processi di partecipazione guidati dalla comunità stesse?
- È opportuno che certi incontri siano guidati dal leader locali/donne?
- È chiaro l'impatto specifico e differenziato sulle donne (o altre minoranze)?
- Altro...

DEFINIRE LE PRIORITÀ:

OECD Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct criteria to assess the severity of identified human rights adverse impacts

| The criteria | | What it means | How it is calibrated |
|-----------------------------|--------------------------|--|---|
| SEVERITY OF THE IMPACT | SCOPE | The number of individuals that are or could be affected | Small, medium or large |
| | SCALE | The gravity of the impact | Minor, moderate or major |
| | REMEDIABLE? | The ease or otherwise with which those impacted could be restored to their prior enjoyment of the right(s) | Not possible, possible or likely |
| | LIKELIHOOD OF THE IMPACT | Probability that an impact will occur is a primary factor. | However a low probability of a severe HR impact alone cannot justify reducing the priority of efforts to mitigate the risk. |
| ACTUAL OR POTENTIAL IMPACT? | | Is there evidence that it is already occurring or of circumstances that would make it potentially occur | If potential; unlikely, likely or very likely |
| ATTRIBUTION OF THE IMPACT | | The extent of the company's contribution towards the impact | Whether the company caused the impact, contributed to it or is merely linked to it |
| LEVERAGE OF THE COMPANY | | The company's capacity to address the problem. | Low, moderate or high |

**ALTRI BUONI MOTIVI
PER FARLO E FARLO
BENE**

BENEFICI CONCRETI

Formalizzazione del percorso di *SH engagement*:

- Opportunità di creazione di una *baseline* con cui valutare e misurare l'impatto generato rispetto agli obiettivi di sostenibilità prefissati
- Strumento di verifica dell'efficacia delle azioni/iniziative adottate con l'obiettivo di mitigare/annullare gli impatti negativi e/o di generare valore

SH engagement integrato al modello di governance ed al processo decisionale:

- Valenza giuridica rispetto ad obblighi di compliance (*disclosure* e responsabilità di diligenza e vigilanza in capo agli amministratori)
- Accountability verso altri stakeholder e la business community

PERCHÉ COINVOLGERE GLI STAKEHOLDER?

[2/2]

- Per avere migliori e maggiori informazioni per analizzare l'impatto dell'azienda/business
- Per poter scegliere e prioritizzare gli interventi
- Prevenire i possibili rischi prendendo decisioni più informate e condivise
- Miglior comprensione di come compensare eventuali danni
- Per valutare l'impatto dei nostri investimenti
- Per integrare orizzontalmente e verticalmente il processo decisionale
- Per esercitare il proprio potere di «leverage»
- Per gestire le responsabilità degli amministratori
- Per accountability verso il mondo finanziario
- Per fare capacity building e sviluppare approcci inclusivi
- Per costruire metriche sociali strategiche per le attività di reporting (i requisiti di reporting corrispondono alle aspettative internazionali su come le aziende identificano e affrontano i rischi per le persone nelle loro operazioni e catene del valore).
- ...

ALCUNI ERRORI COMUNI DA EVITARE

- Isolare la gestione dei Diritti Umani in un singolo dipartimento/funzione
- Sottovalutare lo stakeholder engagement
- Guardare solo dentro "il recinto" aziendale
- Cercare di fare tutto alla perfezione
- Assumere un approccio reattivo
- Sovrastimare/sottostimare il nostro ruolo in relazione ad un impatto
- Tracciare ciò che può essere misurato piuttosto che quello che è importante da misurare
- Non pensare ai diversi timbri/strumenti/forme di comunicazione
- Comunicare quello che l'azienda pensa che gli SH vogliono sentire
- Sovrastimare il livello di fiducia degli SH verso l'azienda
- Pensare che si possa gestire l'engagement senza competenze specifiche
- Non avere nulla di significativo su cui coinvolgere
- Altro...

RISORSE UTILI

- [Cross cutting: stakeholder engagement – The Danish Institute of Human Rights](#)
- [Doing business with respect of Human Rights – Oxfam, Shift, Global Compact Network Netherland](#)
- [UN Guiding Principles on Business and Human Rights](#)
- [Oxfam and TESCO Gender ToolKit](#)
- [Oxfam and Reckitt Grievance Mechanism ToolKit](#)
- [Oxfam Business Advisory](#)

Continuiamo a parlarne insieme aziende@oxfam.it

Marta Pieri, Head of Private Sector Partnership, Oxfam Italia
Emiliano Giovine, R&P Legal
