



ISSN 2036-671X

Poste Italiane - Spedizione in abb. postale 45%
Art 2 comma 20/B - Legge 662/96
Filiale P.T. di Varese. Reg. trib di Milano n. 3 del 14/01/1995
Periodico trimestrale - Euro 30,00

n. 4 Anno 2009

Financial Reporting

BILANCIO, CONTROLLI E COMUNICAZIONE D'AZIENDA

Sommario

Valore economico, fair value e redditi non realizzati. Prime evidenze empiriche della rendicontazione del comprehensive income in Italia

di Carlotta D'Este e Anna Maria Fellegara

La value relevance del capitale intellettuale nel settore finanziario: esperienze a confronto

di Antonella Silvestri e Stefania Veltri

La qualità dello stakeholder engagement nel reporting di sostenibilità: evidenze empiriche, criticità ed implicazioni gestionali

di Giacomo Manetti

Approccio strategico alla responsabilità sociale d'impresa e performance finanziaria: un'analisi delle "Best Corporate Citizens"

di Giovanna Michelon e Giacomo Boesso

Rubriche

AUDIT E PROFESSIONI CONTABILI
a cura di Alessandro Gaetano

Il bilancio delle banche: uno strumento efficace per un'analisi economica
di Raffaele Mazzeo e
Filomena Giammario

BOOK REVIEW
a cura di Roberto Di Pietra e
Stefano Zambon

"Business reporting for management change": l'approccio dell'Intellectual Assets-based Management (IABM) in Giappone
di Laura Girella

IFAF
PUBLISHING

Financial Reporting

BILANCIO, CONTROLLI E COMUNICAZIONE D'AZIENDA

Sommario

- 5 *Editoriale*
di Alberto Quagli
- 9 Valore economico, fair value e redditi non realizzati. Prime evidenze empiriche della rendicontazione del comprehensive income in Italia
di Carlotta D'Este e Anna Maria Fellegara

- 35 La value relevance del capitale intellettuale nel settore finanziario: esperienze a confronto
di Antonella Silvestri e Stefania Veltri

Rubriche

**AUDIT E PROFESSIONI
CONTABILI**
a cura di Alessandro Gaetano

- 67 *Il bilancio delle banche: uno strumento efficace per un'analisi economica*
di Raffaele Mazzeo e Filomena Giammario

BOOK REVIEW
a cura di Roberto Di Pietra
e Stefano Zambon

- 85 *"Business reporting for management change": l'approccio dell'Intellectual Assets-based Management (IAbM) in Giappone*
di Laura Girella

-
- 97 La qualità dello stakeholder engagement nel reporting di sostenibilità: evidenze empiriche, criticità ed implicazioni gestionali
di Giacomo Manetti
- 121 Approccio strategico alla responsabilità sociale d'impresa e performance finanziaria: un'analisi delle "Best Corporate Citizens"
di Giovanna Michelon e Giacomo Boesso

Financial Reporting

BILANCIO, CONTROLLI E COMUNICAZIONE D'AZIENDA



coordinatore scientifico

Alberto Quagli Università di Genova

associate editors

Saverio Bozzolan Università di Padova
Stefano Zambon Università di Ferrara

assistant editor

Giovanna Michelon Università di Padova

comitato scientifico

David Alexander	The Birmingham Business School
Paolo Andrei	Università di Parma
Saverio Bozzolan	Università di Padova
Fabrizio Cerbioni	Università di Padova
Roberto Di Pietra	Università di Siena
Alessandro Gaetano	Università di Roma Tor Vergata
Francesco Giunta	Università di Firenze
Christopher Nobes	Royal Holloway University of London
Tiziano Onesti	Università di Roma Tre
Michele Pizzo	Seconda Università di Napoli
Alberto Quagli	Università di Genova
Antonio Ricciardi	Università della Calabria
Ugo Sòstero	Università Ca' Foscari di Venezia
Claudio Teodori	Università di Brescia
Alfredo Viganò	Università Bocconi di Milano
Stefano Zambon	Università di Ferrara



Questa rivista è accreditata dall'Accademia Italiana di Economia Aziendale numero 2009. Tutti gli articoli sono stati sottoposti a referaggio. Le rubriche su carta differente - i sottoposti a referaggio.

Direttore responsabile

Rita Palumbo

Responsabile editoriale IFAF

Fabio Lampugnani

Coordinamento redazionale

Rari Comunicazione

Tel. 02 36516780

ifaf@raricomunicazione.it

Progetto grafico

Rari Comunicazione

Stampa

Grafica Olona sas

Editore

IFAF BS srl

Largo Schuster, 1

20122 Milano

www.ifaf.it

Spedizione in abb. Postale 45% - art. 2 comma 20/B - Legge 662/96
filiale p.t. di Varese - Reg. tribunale di Milano n.3 del 14/01/1995 Pe

L'abbonamento decorre dal mese di gennaio di ciascun anno. L'abbonamento di gennaio comporta l'invio degli arretrati. Abbonamento 2009: € 115,00 Estero: € 195,00. Numeri arretrati: € 36,00 cad.

Le richieste vanno indirizzate a: IFAF BS srl Largo I. Schuster, 1 - 20122 Milano - Tel. 02/72002170 - 02/72001199 Fax 02/72002186 e-mail: riviste@ifaf.it
assegno bancario o circolare non trasferibile intestato a IFAF BS srl, di versamento sul c/c postale n. 91684274 intestato a IFAF BS srl.

I numeri mancanti devono essere richiesti entro 6 mesi dalla data di fine trimestre solare).

La qualità dello stakeholder engagement nel reporting di sostenibilità: evidenze empiriche, criticità ed implicazioni gestionali

di Giacomo Manetti – Università di Firenze

Obiettivo del paper è indagare la qualità dello stakeholder engagement (SE) nel reporting di sostenibilità (inteso sia come prodotto che come processo) per verificare la significatività/rilevanza delle informazioni comunicate.

Nella prima parte del lavoro si analizzano il ruolo della stakeholder theory e le attuali politiche e prassi di SE concretamente implementate nella rendicontazione sociale e di sostenibilità.

La seconda parte del paper è dedicata all'analisi empirica dei bilanci di sostenibilità GRI 2008 con livello di conformità "A+ GRI checked" per verificare la qualità dello SE all'interno delle aziende che utilizzano questo modello, ricorrendo ad un approccio quantitativo e al metodo della content analysis.

Abstract

The aim of the paper is to investigate the quality of stakeholder engagement (SE) disclosure in sustainability reporting (SR).

The first part analyses the role of stakeholder theory and the types of SE policies and practices currently being undertaken by corporations as part of social or environmental reporting processes.

The quality of SE can be measured and evaluated, according with the literature, through a series of elements and factors that should be critically analyzed. Friedman and Miles present a model of SE that is intended to illustrate degrees of the quality of stakeholder management from the perspective of the stakeholders. The model is based on Arnstein's Ladder of Citizen Participation (1969) that conceptually represents the degree of power given to citizens in community decisions, ranging from a paternalistic to a more participatory system. The paper seeks to determine the extent to which current sustainability practice promotes stakeholder participation in collaboratively designing accountability policies, or whether it is merely a new term for canvassing stakeholder opinions.

The second part of the paper is dedicated to the empirical analysis of a sample of sustainability reports. The analysis focused on understanding companies' policies on SE and the role of stakeholder dialogue and engagement in their SR processes. With this purpose, a sample of 144 sustainability reports in English or in Spanish language drawn up according to the Sustainability Reporting Guidelines issued by the Global Reporting Initiative (GRI) was studied. We collected all the 2008 reports included in

the GRI online database with the level "A+ GRI checked" at the date of 4th November 2009. The method chosen for the analysis of SE disclosure is content analysis. This is a method widely adopted in corporate disclosure studies because it allows repeatability and valid inferences from data according to their context. The analysis showed that what is really applied is an instrumental approach to the stakeholder theory rather than a normative one. In the light of the above, questions for the future are if SE is moving from being a simple way to consult and convince stakeholders to a real instrument for fully involving them in the company's decisions making, acknowledging their "corporate citizenship".

Keywords: *stakeholder theory, stakeholder engagement, sustainability reporting, relevance.*

1. Premessa

La teoria degli *stakeholder* è al centro del dibattito scientifico nelle materie di *management* e di *accounting* da oltre un ventennio dopo la primigenia formulazione del cosiddetto "*stakeholder approach*" da parte di Freeman (1984).

Se originariamente il rapporto fra *stakeholder* e azienda è stato concepito secondo un approccio "*hub and spoke*" (a raggiera), nell'ultimo decennio si sono sviluppati modelli di relazioni interattive (*stakeholder thinking*) nei quali il *management* e gli interlocutori aziendali si impegnano reciprocamente per una gestione aziendale orientata alla trasparenza e ai doveri di *accountability* (Andriof *et al.* 2002, p. 9).

In particolare, gli studiosi della *stakeholder theory* hanno tentato di classificare i modelli relazionali fra impresa e *stakeholder* ipotizzando un graduale percorso di crescita nel coinvolgimento di questi ultimi che prevede le seguenti fasi (Svendsen 1998; Waddock 2002):

- in un primo stadio della relazione le imprese identificano i propri interlocutori (*stakeholder mapping*), possibilmente distinguendoli fra primari (che determinano la sopravvivenza stessa dell'azienda) e secondari (che influenzano o sono influenzati dall'azienda senza tuttavia condizionarne la durabilità nel tempo) (Clarkson 1995, pp. 92-117);
- in un secondo momento le imprese tentano di gestire le aspettative degli *stakeholder* e le questioni sociali ed economiche da loro sostenute contemperandone le posizioni (*stakeholder management*);
- nell'ultima fase, denominata *stakeholder engagement* (SE), le imprese coinvolgono gli interlocutori nei processi decisionali rendendoli compartecipi della gestione aziendale, condividendo informazioni, dialogando e creando un modello di responsabilità reciproca.

Quest'ultima fase prevede, al contrario delle prime due, un impegno vicendevole verso la risoluzione delle questioni che dovessero emergere nelle relazioni fra l'azienda e il suo ambiente generale e specifico. Lo SE è dunque un processo che "crea un contesto dinamico di interazione, rispetto reciproco, dialogo e cambiamento, non una gestione unilaterale degli *stakeholder*" (Andriof *et al.* 2002, p. 9, t.d.a.).

Secondo Phillips (1997), lo SE è un meccanismo con benefici mutualistici per imprese ed interlocutori aziendali che si fonda sul presupposto "morale" che lo *stakeholder* (persona fisica, gruppo o organizzazione) meriti l'attenzione dell'azienda in misura maggiore rispetto a quella normalmente dovuta ad ogni essere umano secondo quanto stabilito da leggi, norme e regolamenti. In termini ideali, per l'autore il coinvolgimento trae spunto da uno schema cooperativo denominato "*mutually beneficial and just scheme of cooperation*" (Phillips 1997, p. 54) che a sua volta si fonda sull'ideale di "contratto sociale" (Rawls 1971). Il concetto di reciprocità di diritti e doveri implica il superamento della visione, centrata sugli interessi degli azionisti, secondo la quale le aspettative degli *stakeholder* sono gestite in ottica strumentale e strategica per la creazione di valore nel medio-lungo periodo (D'Orazio 2009, pp. 206-207).

In questa prospettiva, i rapporti fra interlocutori e impresa sono basati sui principi di reciprocità, interdipendenza e potere (Andriof e Waddock, 2002, p. 19) secondo un modello di *network* che interpreta le relazioni in senso biunivoco invece che *one-way* (Rowley 1997).

La caratteristica principale dello SE, dunque, non è il mero coinvolgimento degli interlocutori aziendali per "placare" o gestire le loro aspettative (*stakeholder management*), quanto creare una rete di reciproche responsabilità (Andriof *et al.* 2002, p. 15). Gli *stakeholder* partecipano alla gestione aziendale attraverso la sottoposizione di domande e questioni ritenute rilevanti che generano un impatto positivo o negativo sulle imprese, influenzando le decisioni manageriali. La loro principale responsabilità, pertanto, è evitare di formulare questioni che potrebbero generare esternalità negative involontarie sull'impresa, su altre organizzazioni o sulla comunità di appartenenza (Andriof *et al.* 2002, p. 15; Windsor 2002, p. 138). Qualora, al contrario, le conseguenze negative sui soggetti menzionati fossero consapevoli e fondate su questioni eticamente rilevanti, gli interlocutori avrebbero comunque assolto i propri doveri fiduciari verso l'impresa.

In definitiva, se gli *stakeholder* hanno responsabilità e diritti, allora il loro interesse nella relazione con l'impresa va oltre l'obiettivo di mera soddisfazione delle proprie ambizioni ed aspettative. In altri termini, il loro interesse è dato anche da ciò che essi devono alle imprese e agli altri interlocutori con cui interagiscono. Gli *stakeholder*, perciò, da postulan-

ti con legittime aspettative, assumono il ruolo di agenti morali (Jones e al. 2002, pp. 19-37) con la responsabilità di considerare i diritti e gli interessi dell'impresa e degli altri soggetti e di promuovere efficaci relazioni eticamente corrette (Wicks e Goodstein 2009, p. 15).

Traendo spunto da queste considerazioni, obiettivo del presente lavoro è comprendere il ruolo che lo SE assume nei processi di rendicontazione sociale e di sostenibilità, anche in considerazione del rapporto *dual-way* che dovrebbe caratterizzare, in linea teorica, le relazioni fra impresa e *stakeholder*.

In particolare, si vuole individuare se e in quale misura lo SE sia effettivo o piuttosto tenda ad assumere i connotati di una gestione e di un contemperamento delle diverse aspettative (*stakeholder management*). Ipotizzando che le aziende orientate verso buone prassi di responsabilità sociale (con particolare riferimento a quelle di rendicontazione), realizzino politiche di coinvolgimento caratterizzate da relazioni reciproche e biunivoche con i propri interlocutori, nel prosieguo del presente lavoro:

- si illustra la funzione dello SE nella rendicontazione sociale e di sostenibilità (intesa sia come prodotto sia come processo) con particolare riferimento ai principi di significatività e rilevanza dell'informazione espressa;
- si analizzano le implicazioni gestionali, con particolare riferimento alla *governance* aziendale, di una corretta applicazione dello SE;
- si individuano le criticità dello SE e gli strumenti concretamente implementabili per garantire la partecipazione degli interlocutori aziendali nei processi decisionali, proponendo un modello di misurazione del loro coinvolgimento;
- si effettua una ricerca empirica su un campione di bilanci di sostenibilità di imprese multinazionali per verificare, attraverso la lettura di tali documenti, le caratteristiche dell'*engagement* effettuato evidenziando anche i casi nei quali il coinvolgimento riguarda direttamente gli organi di governo aziendali;
- si giunge ad una conclusione sullo stato dell'arte, indicando, rispetto al modello proposto, l'attuale propensione delle aziende nel coinvolgere gli *stakeholder*.

2. Il ruolo dello stakeholder engagement nella rendicontazione di sostenibilità

Le aziende che decidono di redigere un *report* sociale, ambientale o di sostenibilità devono necessariamente, in ossequio al dovere di *accountability*, "explain or justify the acts, omissions, risks and dependen-

cies for which one is responsible to people with a legitimate interest" (AccountAbility 1999, p. 14), fornendo una chiara, intelligibile e completa informativa sulle attività poste in essere.

Con riferimento alla rendicontazione esterna, i doveri di *accountability* richiedono che il *report* consideri le informazioni ritenute rilevanti dagli *stakeholder* piuttosto che soltanto quelle significative per gli amministratori.

Nel caso della rendicontazione sociale e ambientale, poi, non appare giustificabile individuare una categoria di portatori di interesse da privilegiare, come avviene per gli investitori nel bilancio d'esercizio secondo la prassi contabile internazionale. Nella rendicontazione di sostenibilità, infatti, il postulato della rilevanza (*materiality*) concerne il bisogno di includere informazioni significative che, probabilmente, influenzeranno l'opinione di più categorie di *stakeholder* (GRI 2006).

Il principio di significatività (*relevance*) dell'informativa esterna prevede che l'azienda esprima nel *report* dati ed informazioni utili ai portatori di interesse interni ed esterni per fornire un quadro esaustivo, completo ed obiettivo della *performance* complessiva. Ne discende che senza una preliminare mappatura ed un successivo *engagement* degli interlocutori non è possibile identificare in maniera chiara e fedele le informazioni effettivamente significative.

Dunque, se è condivisibile l'idea di rendere i portatori di interesse protagonisti del processo di rendicontazione socio-ambientale, non è altrettanto chiaro come l'azienda possa riuscire a contemperare interessi eterogenei e conflittuali fra diverse categorie o, addirittura, all'interno di uno stesso gruppo. Il problema non è di immediata risoluzione poiché qualsiasi decisione a riguardo rappresenta un compromesso rispetto al postulato della significatività che vorrebbe tutti i portatori di interesse posti sullo stesso piano. È comunque necessario contrastare la tendenza piuttosto diffusa nei *report* socio-ambientali di coinvolgere soltanto le categorie di *stakeholder* ritenute strategiche dal *management*. Ad esempio, nella recente indagine della società di revisione Kpmg (2009) emerge che, fra le imprese di maggiori dimensioni, lo SE è condotto prevalentemente per comprendere le aspettative dei portatori di interesse in chiave strumentale al mantenimento e/o conseguimento di vantaggi competitivi (59% dei casi), mentre più raramente (25%) serve per la raccolta delle informazioni ritenute significative ai fini della redazione di un *report* di sostenibilità. Un'indagine di diverso tenore condotta dalla società di revisione PricewaterhouseCoopers (2009) evidenzia, invece, come nel processo di SE esistano alcune categorie di interlocutori spesso scarsamente coinvolte e poste ai margini del processo di rendicontazione quali i *competitor*, le organizzazioni non governative, i media, la comunità locale.

Peraltro, oltre al coinvolgimento in fase di rendicontazione, è interessante notare che il problema si pone anche a monte nell'ambito dei meccanismi di *corporate governance*. Infatti, il riconoscimento di un ruolo attivo e partecipe degli *stakeholder* alla gestione aziendale capace di influenzare le determinanti della sostenibilità, dovrebbe comportare anche un loro *embedding* su base rappresentativa all'interno dei massimi organi di governo. Ciò, dal punto di vista della rendicontazione sociale e ambientale, garantirebbe, perlomeno indirettamente, una loro partecipazione al processo di *reporting* (Owen *et al.* 2001).

L'eventuale coinvolgimento di rappresentanti degli *stakeholder* negli organi di governo è peraltro strettamente legato al profilo giuridico dell'impresa. A titolo esemplificativo si ricordano alcune tipologie di imprese che, per esplicito richiamo normativo, sono obbligate a nominare rappresentanti degli *stakeholder* nei propri organi di governo:

- le società di capitali tedesche che seguono il principio civilistico, introdotto nell'ordinamento giuridico negli anni settanta, della cogestione (*Mitbestimmung*) per il quale il governo dell'azienda è affidato a due organi, il Consiglio Esecutivo (*Vorstand*) e il Consiglio di Sorveglianza (*Aufsichtsrat*). In quest'ultimo organo, i lavoratori hanno il diritto di eleggere la metà dei rappresentanti e di ottenere almeno una rappresentanza nel primo;
- le casse di risparmio spagnole (*Caja de ahorros*), giuridicamente costituite come fondazioni private, la cui disciplina prevede l'obbligo di coinvolgimento delle principali categorie di *stakeholder* nei due fondamentali organi di governo, ossia l'assemblea generale e il consiglio di amministrazione. Si tratta di un modello autenticamente *multi-stakeholder* (McPhail 2008) fra i più avanzati nella legislazione internazionale che riesce a rappresentare compiutamente le principali categorie di interlocutori della banca con una netta prevalenza di clienti ed enti locali;
- l'impresa sociale italiana che, secondo il Decreto legislativo 155/06 art. 12, prevede che "nei regolamenti aziendali o negli atti costitutivi devono essere previste forme di coinvolgimento dei lavoratori e dei destinatari delle attività", intendendo con questa espressione "qualsiasi meccanismo, ivi comprese l'informazione, la consultazione o la partecipazione, mediante il quale lavoratori e destinatari delle attività possono esercitare un'influenza sulle decisioni che devono essere adottate nell'ambito dell'impresa, almeno in relazione alle questioni che incidono direttamente sulle condizioni di lavoro e sulla qualità dei beni e dei servizi prodotti o scambiati".

3. Caratteristiche dello stakeholder engagement

Il coinvolgimento dei portatori di interesse nel *reporting* di sostenibilità può essere attuato in varie forme seguendo strategie elaborate *ad hoc* dal *management* aziendale.

La prassi in materia (AccountAbility 2005, pp. 23-25) raccomanda che le aziende definiscano per ciascuna azione di coinvolgimento degli interlocutori:

- lo scopo e gli obiettivi;
- il livello di rappresentanza (quali categorie coinvolgere ed il numero di rappresentanti per ciascuna di esse);
- il livello di coinvolgimento, che spazia da un semplice monitoraggio delle loro opinioni, ad attività più significative di collaborazione, *empowering* ed inclusione all'interno degli organi di governo;
- i canali ed i media utilizzati per il coinvolgimento (e.g. *internet*, posta elettronica, televisione, stampa, telefono);
- gli strumenti di coinvolgimento (e.g. indagini, *focus group*, selezione di rappresentanti locali, incontri *one-to-one*, *forum online*, *road show*, *stakeholder network*, *panel* o comitati con ruolo consultivo, incontri pubblici, partecipazione alle fasi di raccolta ed elaborazione delle informazioni di carattere economico, sociale ed ambientale da inserire nei *report* di sostenibilità). Talvolta alcuni di questi canali sono già attivi all'interno dei sistemi di gestione della responsabilità economica, sociale o ambientale o nell'ambito dei servizi di *investor relations* e di *customer care* (si pensi ai numeri verdi dedicati alla clientela).

Tuttavia, anche qualora si proceda nella pianificazione dei processi di coinvolgimento come sopra delineato, le aziende incontrano spesso difficoltà nella loro attuazione.

A questo proposito Unerman (2007, p. 91) ha identificato cinque questioni chiave che possono costituire ostacoli al dialogo ed al coinvolgimento:

- la realizzazione di una mappatura completa dei possibili interlocutori aziendali;
- la creazione di un dialogo diretto con alcuni portatori di interesse "lontani" dall'organizzazione o identificati in maniera generica. A titolo esemplificativo, categorie quali le generazioni future sono sostanzialmente irraggiungibili, mentre i gruppi che si pongono in funzione di *advocacy* (organizzazioni non governative, associazioni di consumatori) possono essere influenzati da preconcetti, opinioni infondate o eventi fortuiti che distorcono le loro aspettative fornendo un'immagine dell'azienda non corrispondente alla realtà (Unerman e O'Dwyer 2006, p. 351). Inoltre, vi sono imprese che presentano impatti anche significativi su *nonhuman stakeholder* (e.g. la fauna e la flora di un ecosistema) e su soggetti non dotati della possibilità di

- esprimere pienamente i propri interessi (e.g. i minori e gli incapaci di agire) (Gray 2006, p. 795; Meadows *et al.* 2004, p. 19);
- Il bilanciamento di aspettative e di interessi legittimi di categorie di *stakeholder* diverse e talvolta conflittuali fra loro. Tale problematica, peraltro, potrebbe essere rintracciata anche all'interno di una stessa categoria (Lehman 1995, p. 395; Neu *et al.* 1998, p. 277);
 - L'assegnazione di un ordine di priorità alle aspettative. Fra i criteri da utilizzare in alternativa o in combinazione fra loro si possono ricordare: la soddisfazione prioritaria degli *stakeholder* sui quali l'azienda riversa maggiori esternalità negative oppure, secondo logiche diametralmente opposte, il perseguimento della massima utilità individuale del soggetto economico a discapito degli altri pubblici-obiettivo;
 - Il raggiungimento di consenso condiviso fra gli interlocutori sulla base di logiche di cooperazione con le diverse categorie anche ricorrendo, per evitare arbitrarietà e conflittualità, a principi o norme generalmente accettati sul piano etico o morale (Unerman e Bennett 2004, p. 699). Tali "regole" dovrebbero essere il frutto di linee guida o *standard* condivisi dalla comunità mondiale oppure, più semplicemente, il risultato di dibattiti democratici (*ideal speech situation*) volti a fornire un ordine di priorità agli interessi da soddisfare (Thomson e Bebbington 2005, p. 522).

Premesso che esistono molti elementi di criticità nel coinvolgimento degli *stakeholder*, è difficile misurare il loro grado di inclusione all'interno del processo di rendicontazione e, più in generale, nella gestione aziendale. A questo proposito, una proposta interessante giunge da Friedman e Miles (2006, pp. 160-167) che hanno elaborato un modello ispirato alla scala di partecipazione dei cittadini di Arnstein (*Arnstein's ladder of citizen participation*) la quale, a sua volta, prevede diversi livelli di distribuzione del potere (Arnstein 1969).

La scala parte da situazioni nelle quali i cittadini sono sostanzialmente esclusi dai processi decisionali di natura politica ed economica e termina con livelli nei quali ai portatori di interesse è delegato il potere di elaborare decisioni strategiche grazie ad una loro adeguata rappresentanza negli organi di governo.

La proposta di Friedman e Miles mira ad adeguare la scala di Arnstein, sostituendo i cittadini con gli *stakeholder* aziendali, in modo da valutare il grado di coinvolgimento di questi ultimi all'interno delle aziende.

I gradi della scala sono otto:

- 1-2 *Manipulation and Therapy*. In questi primi livelli esiste soltanto una comunicazione aziendale che mira ad influenzare, manipolare e controllare, anche attraverso politiche di "blue-washing", le aspettative degli *stakeholder* per renderle conformi agli obiettivi aziendali.

- 3-5 *Informing, Consultation, and Placation*. Si tratta di una forma di comunicazione ancora di tipo unilaterale con l'impresa come mittente e con destinatarie alcune categorie di interlocutori. In alternativa, si può trattare di comunicazione bilaterale nella quale, tuttavia, le informazioni raccolte dalla consultazione dei portatori di interesse non incidono in maniera significativa sulle scelte aziendali. In altri termini, il *management* mantiene il diritto di decidere anche in senso contrario alle aspettative degli *stakeholder* (potere di veto) qualora ritenuto opportuno in ottica strategica.
- 6 *Partnership*. A questo livello tutte o soltanto alcune categorie opportunamente selezionate sono coinvolte nei processi decisionali ed, eventualmente, nella redazione dei documenti informativi attraverso forme più o meno stringenti di *partnership*. Non sono nominati, tuttavia, rappresentanti all'interno degli organi di governo.
- 7 *Delegated power*. Gli interlocutori aziendali sono autenticamente compartecipi delle decisioni aziendali già nelle fasi di programmazione della gestione. Gli strumenti utilizzati sono molteplici e frequentemente si riscontra una rappresentanza degli *stakeholder*, seppur minoritaria, negli organi di governo.
- 8 *Citizen control*. Gli *stakeholder* esercitano un'influenza dominante sull'azienda, attraverso la nomina della maggioranza dei rappresentanti nel massimo organo di governo.

Con riferimento al suddetto modello, Cumming (2001, pp. 45-52) ha condotto un'indagine su un campione limitato e non rappresentativo di tredici società quotate britanniche. L'autrice ritiene che lo SE nelle aziende indagate sia limitato, nella grande maggioranza dei casi, ai livelli 1-5 della scala di Arnstein. Nella ricerca si cita un solo caso di *partnership* (livello 6) che coinvolge una comunicazione bidirezionale e nessuna azienda ai livelli 7 e 8. Cumming giunge ai risultati delineati attraverso interviste destrutturate con dirigenti di funzione o direttori generali delle imprese oggetto di studio.

In particolare, l'autrice propone i seguenti abbinamenti:

- in caso di conduzione di indagini e ricerche strutturate (con tecniche mutuata da quelle di mercato) per monitorare i pareri e le aspettative degli interlocutori aziendali, si è in presenza dei livelli 3 e 4 della Arnstein's Ladder;
- qualora siano stati nominati *panel* o piccoli gruppi di rappresentanti degli *stakeholder* (e.g. *focus group*, *round table*, *community forum*) che "dialogano" con il *management*, si può ipotizzare il raggiungimento dei livelli 5 e 6 della scala;
- nel caso di applicazione di tecniche di consultazione, ossia interviste telefoniche o *one-to-one* e numeri verdi dedicati, l'azienda si colloca fra i livelli 4 e 6.

Cumming sottolinea che i livelli più elevati della scala non sono riscontrabili nel campione a causa della difficoltà di bilanciare aspettative diverse fra i portatori di interesse. In particolare, per raggiungere l'ottavo livello, le aziende dovrebbero ridefinire i propri statuti, talvolta violando il principio, comune a molti contesti giuridici, della tutela prioritaria di investitori e finanziatori. Con riferimento al settimo livello, invece, soltanto le aziende particolarmente orientate verso buone pratiche di responsabilità sociale potrebbero prevedere la delega di potere decisionale agli *stakeholder*.

4. Metodo ed evidenze empiriche

Dall'esame della letteratura emerge che il *management*, in accordo con la teoria degli *stakeholder*, dovrebbe non soltanto gestire l'azienda in vista del contemperamento e della soddisfazione degli interessi di tutti gli *stakeholder*, ma sarebbe tenuto anche a coinvolgerli nel processo decisionale delegando loro un potere non meramente consultivo.

Procedendo con approccio deduttivo, per verificare la presenza e l'efficacia dello SE nel *reporting* di sostenibilità, è stata condotta un'analisi empirica fra *best practices* internazionali.

In particolare, sono stati raccolti, classificati ed analizzati tutti i bilanci di sostenibilità 2008 in lingua inglese, spagnola e portoghese con il massimo livello di conformità (*A+ GRI checked*) alle *sustainability reporting guidelines* della Global Reporting Initiative (GRI) al 30 novembre 2009. I *report* di sostenibilità delle imprese indagate (144 in totale) sono stati reperiti sui singoli siti *web* aziendali.

Tale scelta è motivata dalle seguenti ragioni:

- le aziende così selezionate rappresentano *best practices* di rendicontazione di sostenibilità a livello internazionale;
- i *report* sono comparabili fra loro perché redatti secondo linee guida omogenee;
- la scelta del livello "*A+ GRI checked*" consente di disporre di una serie di informazioni particolarmente utili per valutare la qualità dell'informativa volontaria sullo SE.

Con riferimento all'ultimo punto, si ricorda che il livello di conformità richiamato include:

- la rendicontazione su tutti gli indicatori e gli altri elementi numerati richiesti dalle linee guida GRI, compresi eventuali supplementi di settore applicati (livello A);
- un servizio di asseverazione condotto da un professionista esterno ed indipendente (segno "+");
- un controllo formale dei contenuti del documento da parte dell'ente GRI (*GRI checked*).

In aggiunta agli elementi richiamati, tutti i bilanci redatti a livello A prevedono sezioni obbligatorie su:

- le politiche e le pratiche di SE per definire la rilevanza e la significatività delle informazioni espresse;
- la composizione degli organi di governo, con particolare riferimento alla nomina di rappresentanti degli *stakeholder*.

Dall'analisi di queste sezioni è possibile rintracciare informazioni riguardanti:

- le condizioni in base alle quali determinati gruppi o individui sono definiti *stakeholder*, mentre altri sono esclusi;
- le categorie indicate nel processo di mappatura;
- i gruppi o i singoli effettivamente coinvolti nel processo rendicontativo;
- gli *stakeholder*, diversi dagli azionisti, nominati negli organi di governo, anche attraverso propri rappresentanti, ai quali sono attribuiti potere decisionale e/o deleghe specifiche;
- le prassi e le tecniche di SE implementate con riferimento alla frequenza della consultazione per tipologia e per gruppo (e.g. indagini, *focus group*, *road show*, *panel* con ruolo consultivo, *workshop*). In particolare, l'azienda deve indicare se il coinvolgimento è stato condotto per definire il contenuto delle informazioni comunicate o soltanto per mera consultazione;
- i problemi e le questioni rilevanti emersi dal coinvolgimento e le risposte fornite attraverso il processo di *reporting*.

I bilanci raccolti appartengono ad un campione di aziende le cui caratteristiche sono riportate nella Tavola 1.

Tavola 1: CARATTERISTICHE DEL CAMPIONE

	Quantità	Percentuale
SETTORE DI CONCRETA OPERATIVITÀ		
Servizi finanziari	41	28,60%
Energia	37	25,70%
Edilizia e materiali da costruzione	12	8,60%
Sanità	8	5,70%
Telecomunicazioni	5	3,80%
Logistica	5	3,80%
Chimica	4	2,90%
Autovetture	3	1,90%
Computer e sistemi informatici	3	1,90%
Gruppi aziendali eterogenei	3	1,90%
Altri settori	23	16%
Totale	144	100%
PROVENIENZA GEOGRAFICA		
Europa	106	73,30%
Nord America	5	3,80%
America Latina	18	12,40%
Australia	0	0,00%
Asia	15	10,50%
Totale	144	100%
DIMENSIONI (numero dipendenti)		
0-5.000	59	41,00%
5.001-10.000	23	16,20%
10.001-30.000	23	16,20%
30.001-80.000	15	10,50%
oltre 80.000	23	16,20%
Totale	144	100%
QUOTATE		
Si	97	67,40%
No	47	32,60%
Totale	144	100%

La maggioranza delle aziende proviene dall'Unione Europea (73,3%), è di medie o grandi dimensioni (il 59% ha oltre 5.000 dipendenti), è quotata in almeno un mercato borsistico (67,4%) e opera nei settori dei servizi finanziari (28,6%) e dell'energia (25,7%).

Sulle imprese del campione è stata condotta un'indagine volta a valutare la qualità del coinvolgimento effettuato nel processo di rendicontazione, così come emerge dalla lettura dei loro bilanci di sostenibilità. Si ritiene, infatti, che la letteratura scientifica in materia abbia dedicato poco spazio alla valutazione di tale elemento, prediligendo studi di carattere astratto sul ruolo e sulle funzioni dello SE.

Per condurre lo studio, il gruppo di ricerca si è avvalso dell'analisi di contenuto (*content analysis*). Come noto, si tratta di un metodo ampiamente impiegato per la valutazione della qualità dell'informativa aziendale volontaria (Guthrie *et al.* 2004) poiché consente ripetibilità ed inferenza dai dati raccolti (Krippendorff 1980).

L'analisi è stata condotta da tre ricercatori; in particolare, il *team* ha stilato una lista di regole per l'individuazione e la classificazione delle informazioni per ciascuna "*research question*" individuata. Successivamente alla codificazione della procedura, si sono effettuati alcuni *test* per evitare interpretazioni soggettive o ambigue delle regole precedentemente stabilite. In particolare, sono stati analizzati indipendentemente da ciascuno dei membri del gruppo di ricerca tre bilanci di sostenibilità di livello "*A+ GRI Checked*" dell'esercizio precedente (2007) a quello del campione (2008). I risultati sono stati confrontati e sono state discusse le differenze fra le tre fattispecie. Il risultato finale della comparazione è stato un *set* di altre regole per l'individuazione e la classificazione delle informazioni contenute nei documenti. Infine, la procedura delineata è stata testata su un ulteriore *report* 2007, questa volta attraverso una lettura collettiva, per allineare ed uniformare i comportamenti dei membri del gruppo di ricerca.

Il passo successivo è stato la suddivisione dei bilanci da sottoporre ad analisi di contenuto fra i membri del *team*, cercando non soltanto di ripartire proporzionalmente il carico di lavoro, ma anche di consentire un'attribuzione dei documenti sulla base delle conoscenze linguistiche dei singoli ricercatori. Le *research questions*, con i relativi risultati, sono riportate nella Tavola 2.

Tavola 2: RESEARCH QUESTIONS E RISULTATI

Ambito 1: caratteristiche generali dello SE	Quantità	Percentuale
1.1. All'interno del report è stata dedicata una sezione specifica allo SE?		
Si	123	85,40%
No	21	14,60%
1.2. Quali sono le finalità del coinvolgimento?		
- definire o verificare gli obiettivi strategici	55	38,20%
- definire i contenuti del report stabilendo le informazioni rilevanti	15	10,40%
- entrambi gli elementi precedenti	14	9,70%
- nessun riferimento agli elementi precedenti	60	41,70%
Ambito 2: livello di rappresentazione degli stakeholder		
2.1. Tutte le categorie mappate nel report sono state coinvolte?		
Si	123	85,40%
No	21	14,60%
2.2. All'interno delle categorie coinvolte sono stati nominati dei rappresentanti?		
Si	32	22,20%
No	112	77,80%
Ambito 3: grado di coinvolgimento degli stakeholder		
3.1. Gli stakeholder sono stati consultati soltanto per monitorare le opinioni e raccogliere informazioni?		
Si	106	73,60%
No	38	26,40%
3.2. Gli stakeholder sono coinvolti anche nel processo di reporting?		
Si	46	31,90%
No	98	68,10%
3.3. Sono stati nominati rappresentanti degli stakeholder negli organi di governo?		
Si	22	15,30%
No	122	84,70%
3.4. Gli interlocutori sono stati coinvolti preventivamente nelle fasi di pianificazione del processo rendicontativo o la loro consultazione è successiva alla pubblicazione del report?		
- consultazione preventiva	56	38,90%
- consultazione a posteriori	44	30,60%
- entrambe	29	20,10%
- non desumibile dal testo	15	10,40%

3.5. Esiste una sezione dedicata al giudizio degli stakeholder sulle edizioni precedenti del report?		
Si	85	59,00%
No	58	40,30%
Prima edizione del documento	1	0,70%

3.6. In caso di presenza di giudizio sull'edizione precedente del report, è stato chiesto agli interlocutori di esprimere un'opinione su rilevanza e significatività delle informazioni espresse?		
Si	29	34,10%
No	56	65,90%
Totale	85	100%

Ambito 4: approcci e canali per il coinvolgimento

4.1. È possibile identificare nel report gli approcci ed i canali utilizzati per consultare gli stakeholder?		
Si	133	92,40%
No	11	7,60%

Ambito 5: elementi aggiuntivi

5.1. Nel documento sono dichiarati difficoltà o problemi riscontrati nella mappatura o nell'engagement?		
Si	42	29,20%
No	102	70,80%

5.2. L'impegno e gli obiettivi riferiti al miglioramento continuo dello SE sono dichiarati nel documento?		
Si	88	61,10%
No	56	38,90%

5.3 Sono state seguite delle specifiche linee guida o standard per lo SE?		
Si	49	34,00%
No	95	66,00%

In 12 *research questions* su 14 totali si è optato per una risposta dicotomica si/no volendo verificare esclusivamente la presenza di un determinato elemento senza esprimere giudizi sulla qualità dell'informativa comunicata.

In tutti i documenti analizzati lo SE è presente in conformità a quanto richiesto dalle linee guida GRI. Tuttavia, nonostante questo tipo di informativa sia obbligatoria per il livello A, nel 21% dei casi analizzati non è stata individuata una sezione *ad hoc* sull'argomento, tanto che le informazioni sono state desunte dalla lettura del *report* nel suo complesso. Inoltre, le aziende hanno interpretato la rendicontazione sullo SE in maniera piuttosto eterogenea e non sempre è stato possibile

documentare, attraverso l'analisi di contenuto, il completo rispetto dei principi di significatività e rilevanza dell'informazione.

In particolare, il 38,2% delle aziende appare maggiormente orientato a consultare i portatori di interesse per determinare o rivisitare criticamente i propri obiettivi strategici di medio-lungo periodo. In questa prospettiva, la partecipazione degli *stakeholder* è volta a definire gli obiettivi futuri di sostenibilità sociale e ambientale, anche sottoponendo a revisione critica la *mission* ed i piani strategici aziendali, senza tuttavia incidere realmente sui contenuti del documento. Ne discende che l'informativa contenuta nel bilancio di sostenibilità difficilmente può essere considerata rilevante e significativa, poiché rappresenta l'interpretazione della *performance* sociale, ambientale ed economica secondo la prospettiva del *management*. In altri termini, la rendicontazione di sostenibilità non è frutto di un reale processo di coinvolgimento degli interlocutori aziendali, i quali, al limite, sono consultati per definire gli obiettivi futuri, onde monitorare il consenso sociale verso l'azienda.

Soltanto nel 20% dei *report* è stata indicata esplicitamente la finalità dello SE. In questi documenti il coinvolgimento è stato finalizzato alla definizione delle informazioni rilevanti da rendicontare o alla riformulazione della strategia aziendale. Per questi casi si potrebbe giungere alla conclusione che l'informativa comunicata sia rilevante e significativa perché frutto di un processo di *engagement* mirato, tuttavia la semplice analisi di contenuto non consente di comprendere se si tratta di un obiettivo realmente conseguito o, piuttosto, di una mera dichiarazione di intenti. Qualsiasi affermazione in tal senso necessita di riscontri presso l'azienda ed i suoi *stakeholder*, ma tale attività esula dai fini del presente lavoro.

È invece palese, dalla lettura dei documenti, che nella maggioranza dei casi (41,7%) non si fa alcun riferimento agli elementi precedentemente richiamati, lasciando al lettore l'impressione che lo SE e l'intero processo rendicontativo abbiano avuto, quale finalità principale, la costruzione di un'immagine sociale capace di giustificare la presenza dell'impresa sul mercato, innalzando i livelli di fiducia dei portatori di interesse (Zadek *et al.* 1997). Questi *report*, peraltro, presentano spesso una sostanziale carenza di informazioni sulle esternalità negative prodotte, mentre sono caratterizzati da un linguaggio di tipo *self-laudatory*, facendo intuire la possibilità di politiche di *blue-washing* volte a coprire o giustificare comportamenti (anche soltanto potenzialmente) pericolosi per la società e per l'ambiente. Si pensi, a titolo esemplificativo, ad aziende con elevati impatti sociali e ambientali come quelle operanti nei settori energetico, sanitario, edilizio e bancario che rappresentano una percentuale significativa del campione analizzato.

Per comprendere meglio se lo SE sia stato condotto con finalità opportunistico-strategiche di miglioramento dell'immagine della società, piuttosto che con l'obiettivo di adempiere efficacemente al dovere di *accountability* esterna, si è condotta un'ulteriore indagine volta a cogliere il livello di rappresentazione e il grado di coinvolgimento degli *stakeholder*.

Con riferimento al primo elemento, risulta che l'85,4% delle aziende ha dichiarato un coinvolgimento degli *stakeholder* inclusi nella mappatura, mentre nei restanti casi alcune categorie sono state volutamente estromesse. In particolare, dallo studio emerge che azionisti e dipendenti sono stati sempre coinvolti, mentre altre categorie sono state talvolta escluse: è il caso dei fornitori, della pubblica amministrazione, delle organizzazioni non governative e dei finanziatori esterni. Non esiste, tuttavia, una categoria sistematicamente scartata in tutto il campione analizzato, ma soltanto casi più ricorrenti di mancato *engagement*.

Nel 22,2% dei casi è stato osservato che sono stati nominati rappresentanti di alcune categorie di *stakeholder* per dialogare con l'impresa sulle questioni ritenute eticamente sensibili (impatto ambientale, salute e sicurezza sui luoghi di lavoro, livelli occupazionali garantiti, clima organizzativo, tutela dei consumatori). In quasi la totalità delle situazioni, i rappresentanti sono stati nominati all'interno di *ethics committee* con un ruolo di *staff* nei confronti del consiglio di amministrazione, dell'amministratore delegato e della direzione generale. Soltanto in cinque casi i criteri per la selezione dei rappresentanti sono stati menzionati all'interno del documento.

Con riferimento al grado di coinvolgimento, in quasi tre quarti delle imprese analizzate (73,6%) i portatori di interesse sono stati consultati per monitorare le loro opinioni e raccogliere informazioni, senza un ruolo attivo nel processo rendicontativo. Soltanto nel 31,9% dei *report* è stato possibile individuare elementi di coinvolgimento nella definizione dei contenuti del documento e, più in particolare, nel 26,4% dei casi, ciò si è concretizzato nell'espressione di opinioni, pareri e giudizi sulla rilevanza e sull'attendibilità delle informazioni.

Un coinvolgimento ancora più significativo, riguardante la possibilità di esercitare il potere di amministrazione e controllo, si registra nel 15,3% delle aziende oggetto della ricerca. In queste società, infatti, alcuni rappresentanti degli interlocutori aziendali sono stati nominati quali membri effettivi degli organi di governo (Consiglio di Sorveglianza, Consiglio di Amministrazione o Consiglio Direttivo). Si tratta, in particolare, di 22 aziende nelle quali esiste un obbligo legislativo di nominare tali soggetti all'interno dei *board*, come nel caso delle già citate Casse di Risparmio spagnole (*Caja de Ahorros*) e delle società di capitali tedesche contenute nel *database* della GRI. Delle due fattispecie menzionate, le prime si caratterizzano per una *governance* au-

tenticamente *multi-stakeholder*, aperta a rappresentanti di quasi tutte le categorie di interlocutori rilevanti, mentre le seconde hanno un rappresentatività limitata ad azionisti e dipendenti.

Con riferimento al momento del coinvolgimento, nel 59% dei casi esso è stato condotto preventivamente alla fase di *reporting*, in modo da definire i contenuti e le informazioni rilevanti da comunicare. Nel 30,6% delle imprese del campione l'*engagement* è stato invece condotto solo tanto dopo la redazione del bilancio per verificare l'opinione dei portatori di interesse su significatività, utilità, qualità ed attendibilità del documento. In questi casi, gli *stakeholder* non hanno avuto modo di influenzare i contenuti del *report*, se non con riferimento alle edizioni successive qualora l'impresa segua una politica di miglioramento continuo. In relazione a quest'ultimo aspetto, appare interessante rilevare che "solo" il 59% delle aziende chiede ai propri interlocutori un'opinione sulla *report* precedente, raccogliendo commenti su:

- eventuali dati ed informazioni omissi o non adeguatamente illustrati nel documento;
- miglioramenti possibili sulla struttura e sull'efficacia espositiva.

Passando dall'analisi del grado di SE nel processo di *reporting* a quella sugli approcci e sui canali utilizzati per coinvolgere gli interlocutori aziendali, si nota una sostanziale eterogeneità all'interno del campione. In particolare, le imprese sono ricorse all'utilizzo di una serie di media, fra i quali: *internet*, posta elettronica e ordinaria, telefono, *meeting*. Solo tanto nel 7,6% dei documenti non è stato possibile rintracciare i canali utilizzati per condurre l'*engagement*. In tutti gli altri casi, non soltanto sono stati dichiarati i media ai quali si è ricorso, ma si sono citati gli strumenti concretamente utilizzati per effettuare la consultazione. In particolare, lo SE è avvenuto attraverso la partecipazione a *focus group*, *forum online*, *road show*, incontri pubblici, conferenze, *workshop* e tavole rotonde, interviste *one-to-one* o telefoniche, questionari sottoposti a *panel* di esperti o a soggetti rappresentativi della comunità locale, colloqui con rappresentanti degli enti locali.

Infine, è stata condotta una ricerca sui *report* per evidenziare le difficoltà incontrate, gli obiettivi per il miglioramento continuo e le eventuali linee guida seguite in materia di SE. Soltanto nel 29,2% dei bilanci sono stati riportati esplicitamente problemi incontrati nel coinvolgimento riguardanti, in larga misura, il contemperamento di esigenze ed interessi contrastanti fra categorie di *stakeholder* o all'interno di specifici gruppi. In nessun *report*, tuttavia, è stato dichiarato esplicitamente implicitamente un grado di priorità nell'assolvimento delle aspettative dei portatori di interesse; al contrario, dall'analisi dei documenti emerge la volontà di considerare sullo stesso livello di rilevanza le diverse

egorie di interlocutori. Questo aspetto, che ad una lettura superficiale potrebbe ingenerare l'opinione di un'alta considerazione di tutti i *stakeholder* da parte del *management*, in realtà palesa l'inattendibilità di alcuni *engagement* condotti dall'azienda. Infatti, è irragionevole pensare che imprese multinazionali di medie e grandi dimensioni con investimenti produttivi diffusi in diverse regioni del mondo possano permettersi di trattare tutti gli interlocutori sullo stesso piano, mentre è logico che pongano in ordine gerarchico le loro aspettative.

Un dato positivo è, invece, il dato sull'impegno al miglioramento continuo nell'*engagement*, dichiarato esplicitamente nel 61,1% dei casi e spesso collegato alle opinioni espresse dagli stessi *stakeholder* sulle edizioni precedenti del *report*.

Allo stato attuale, infine, soltanto un terzo delle aziende del campione dichiara di seguire linee guida nazionali o internazionali per lo SE, in modo da rendere il processo sistematico e uniforme alle migliori *best practices*. In questi *report* si fa riferimento a *standard* nazionali oppure al documento "AA1000 SE" pubblicato nel 2005 dall'ente britannico AccountAbility (AccountAbility 2005).

5. Conclusioni

L'analisi condotta conferma il ruolo centrale dello SE nel *reporting* di sostenibilità, nonché, più in generale, la sua funzione di fornire credibilità e legittimazione all'azienda.

Considerando che lo SE è sempre presente in tutti i *report* analizzati, l'obiettivo principale della ricerca è stato individuare il suo diverso livello qualitativo. Il tema è ovviamente strettamente connesso al ruolo che gli *stakeholder* assumono nella definizione dei contenuti del *report* e, più generale, nella formulazione della strategia aziendale.

Nella maggioranza dei casi, lo SE è considerato come un elemento essenziale del processo rendicontativo, in conformità con quanto stabilito dalla dottrina e dalla prassi internazionali sui principi di rilevanza e significatività delle informazioni (Gray 2000, pp. 249-50; GRI 2006; AccountAbility 2005). Tuttavia, in molti casi l'analisi di contenuto, anche in presenza di un servizio di asseverazione, non consente, se non utilizzata congiuntamente ad altri strumenti di indagine, di verificare se lo SE sia stato effettivamente implementato.

In un'ampia maggioranza di aziende, inoltre, non vi sono *stakeholder* nominati negli organi di governo e la percezione generale che si ottiene da una lettura sistematica e comparativa dei documenti è che il *management* utilizzi un linguaggio decisamente retorico, scevro da concrete indicazioni sulle esternalità negative prodotte, al fine

di perseguire obiettivi di autolegittimazione. Ciò è tanto più probabile se si pensa che gran parte delle aziende del campione opera in settori ad alto impatto sociale o ambientale. Ne discende che, con riferimento al modello di valutazione dello SE proposto da Friedman e Miles (e precedentemente da Cumming), basato sulla scala della *citizen participation* di Arnstein, è possibile constatare che la delega di potere decisionale assegnata agli *stakeholder* dalle aziende del campione, è significativa ma non decisiva.

Infatti, in molti bilanci l'analisi di contenuto conduce a ritenere che siano stati raggiunti i primi cinque livelli della scala. Tale conclusione si basa, in particolare, sugli esiti delle *research question* degli ambiti 3 (grado di coinvolgimento) e 4 (approcci e canali del coinvolgimento). Del resto anche Cumming, nella sua indagine del 2001, abbinava gli strumenti e le tecniche dell'*engagement* utilizzati (ricerche di mercato, *panel*, interviste) al livello complessivo di partecipazione. In ogni caso, anche prescindendo dal criterio individuato dall'autrice, dalla ricerca empirica emerge che soltanto in rari casi, ed esclusivamente per assolvere un obbligo di legge, si sono riscontrate situazioni di delega di potere decisionale o, addirittura, di *citizen control* (*research questions* 3.3 e, soprattutto, 3.4).

Gli obiettivi dello SE sono stati, sempre con riferimento alla maggioranza dei casi, la promozione di un'immagine positiva dell'azienda che prevedesse la consultazione degli *stakeholder* e la possibilità di una comunicazione bidirezionale, con il fine prioritario di renderli partecipi alla gestione aziendale per placare o stemperare le loro richieste, senza, tuttavia, delegare potere decisionale (si vedano in particolare i risultati dei punti: 1.2, 3.1, 3.6, 5.1, 5.3).

Un approccio decisamente più avanzato ed incisivo è quello seguito da una minoranza di aziende che ha intrapreso un percorso di *partnership* con alcune categorie di *stakeholder*, coinvolgendo loro rappresentanti nei processi decisionali.

Ancora più raramente sono state riscontrate situazioni di delega di potere decisionale attraverso un dialogo di tipo *multi-way*. È il caso, già ricordato in precedenza, di quel gruppo di aziende spagnole e tedesche che, per esplicito obbligo legislativo, prevedono la nomina di rappresentanti di talune categorie di *stakeholder* nei propri *board*. La differenza principale nei due casi citati è che nelle imprese tedesche il principio, sancito dalla legge, della *Mitbestimmung* prevede una presenza minoritaria di una specifica categoria di *stakeholder* (i dipendenti) all'interno del Consiglio di Sorveglianza. Si configura, in questo caso, un'influenza notevole (ma non dominante) di tale categoria, potendo, dunque, ipotizzare il raggiungimento del settimo livello della Arnstein's Ladder, denominato *delegated power*.

contrario, nelle *Caja de Ahorros* spagnole la rappresentanza degli inter-
cutori aziendali è maggioritaria all'interno del massimo organo di gover-
no, pertanto si è in presenza di un'influenza dominante degli *stakeholder*
che rispecchia l'ottavo livello della scala (*citizen control*). Per correttezza di
classificazione, comunque, è necessario segnalare che anche in queste azien-
de apparentemente *multi-stakeholder*, la democraticità delle designazioni
è un elemento spesso non verificabile dalla semplice analisi di contenuto.
È una possibilità, infatti, che le nomine rappresentino delle sostanziali coopta-
zioni piuttosto che il riconoscimento di rappresentanze liberamente elette
delle diverse categorie, è sempre presente, soprattutto in considerazione
dell'ampia libertà che la legge concede a riguardo.

Con riferimento alla definizione di SE, introdotta all'inizio del presente
studio, è possibile giungere ad alcune considerazioni conclusive che
rappresentano una generalizzazione, suscettibile di ulteriori approfondi-
menti, dei risultati della ricerca.

In particolare, fattori quali:

- lo scarso coinvolgimento degli *stakeholder* in sede di definizione dei
contenuti del *report* (*research questions* 3.2 e 3.4);
- la mancata nomina di rappresentanti delle diverse categorie (2.2);
- la rara presenza, ad eccezione dei casi nei quali vi è un obbligo nor-
mativo, di soggetti diversi da quelli di diretta emanazione degli azio-
nisti negli organi di governo (3.3);
- la mancanza di un giudizio dei pubblici-obiettivo sulla rilevanza e
significatività delle informazioni espresse nel documento (3.6);
- la rara adozione di linee guida o *standard* per l'*engagement* da parte
delle imprese analizzate (5.3);
- costituiscono elementi probativi capaci di segnalare la prevalenza
di prassi di gestione delle aspettative degli *stakeholder* (*stakehold-
er management*) piuttosto che di effettivo *engagement* (Svendsen
1998; Waddock 2002).

La propensione allo *stakeholder management*, a scapito dello SE, si
propone con un approccio opportunistico-strategico alla *stakeholder the-
ory* (Freeman 1984) poiché il *management* ritiene essenziale coinvolge-
re i pubblici-obiettivo per raggiungere un consenso sociale strumentale
al conseguimento del successo economico nel medio-lungo periodo,
senza riconoscere loro un interesse legittimo (Evan e Freeman 1988).

Il nostro studio ha evidenziato una discreta quantità di aziende che,
anche in virtù di obblighi legislativi, si collocano senza dubbio ai livelli
settimo e ottavo della scala, ma anche una larga maggioranza di azien-
de che sembrano utilizzare lo SE in ottica opportunistica per ottenere il
consenso della comunità di riferimento. Questo dato è confermato dalla
presenza di un ampio numero di documenti nei quali è palese l'esclu-

sione dall'*engagement* di alcune categorie di *stakeholder* ri particolare riferimento a fornitori, pubblica amministrazioni non governative e finanziatori esterni.

Inoltre, si segnala una sostanziale eterogeneità del campione scelta iniziale di analizzare tutte le imprese a livello "A+ G, indipendentemente da fattori quali l'assetto istituzionale, il motivo di riferimento ed il settore industriale di concreta op In conclusione, la maggioranza delle aziende analizzate è realizzare un processo di SE secondo l'accezione proposta trina come una "*two way conversation*" (Goodstein e Wicks crea un contesto dinamico di rispetto reciproco e cambiamento *et al.* 2002) secondo uno schema cooperativo di collettivo dialogo (Phillips 1997).

A questo proposito, un tema che potrebbe rappresentare un sviluppo della ricerca sin qui condotta è la verifica della presenza degli interlocutori hanno del loro coinvolgimento nella gestione onde valutare il loro reale interesse alla compartecipazione nei del *management*. In questo senso, gli *stakeholder*, tradizionalmente intesi dalle aziende come soggetti passivi coinvolti in chiarezza, sono gruppi o persone che, attraverso una vasta e gamma di iniziative (attività di *lobbying* e *networking*, con promozione di diritti civili e ambientali) possono contribuire ad aumentare il livello di sensibilità delle imprese verso tematiche, sociali e ambientali legate a ciascun gruppo di interlocutori. In altri termini, si tratterebbe di verificare se e in quale misura ed i loro interlocutori realizzano il concetto di "cittadinanza" (Crane e Matten 2003), intendendo con questa espressione

- il riconoscimento in capo all'azienda di tutti i diritti civili e politici normalmente garantiti ai cittadini persone-fisiche (*et al.* 2003, pp. 120-122);
- il ruolo proattivo delle imprese nel garantire e promuovere i diritti civili delle persone fisiche e delle altre istituzioni (Crane e Matten 2005, p. 12).

Bibliografia

- ACCOUNTABILITY (1999), **1000 Framework**, Londra, AccountAbility.
- ACCOUNTABILITY (2005), **Stakeholder Engagement Standard**, Londra, AccountAbility.
- ANDRIOF J., WADDOCK S. (2002), **Unfolding Stakeholder Engagement**, in J. ANDRIOF et al. (a cura di), *Unfolding Stakeholder Thinking, Theory, Responsibility and Engagement*, Sheffield, Greenleaf Publishing, pp. 19-42.
- ANDRIOF J., WADDOCK S., WADDOCK B., RAHMAN S. (2002), **Introduction**, in J. ANDRIOF et al. (a cura di), *Unfolding Stakeholder Thinking, Theory, Responsibility and Engagement*, Sheffield, Greenleaf Publishing, pp. 9-16.
- ARNSTEIN S.R. (1969), **A Ladder of Citizen Participation**, *American Institute of Planners Journal*, 35(7), pp. 216-224.
- CLARKSON M.B.E. (1995), **Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance**, *Academy of Management Journal*, 20(1), pp. 92-118.
- CRANE A. (2005), **Stakeholder Democracy: Towards a Multi-Disciplinary View**, *Business Ethics, A European Review*, 14(1), pp. 67-75.
- CRANE A., MATTEN D. (2003), **Corporate Citizenship: Towards an Extended Theoretical Conceptualization**, Nottingham, ICCSR Research Paper Series.
- CUMMING J.F. (2001), **Engaging Stakeholder in Corporate Accountability Programmes: A Cross-Sectoral Analysis of UK and Transnational Experience**, *Business Ethics, A European Review*, 10(1), pp. 45-52.
- D'ORAZIO E. (2009), **Le responsabilità degli stakeholder e la definizione di un nuovo framework per l'analisi e la valutazione dei codici etici di impresa**, *Notizie di Politeia*, n. 93, pp. 205-220.
- DIRK M. (2005), **What is Stakeholder Democracy? Perspectives and Issues**, *Business Ethics, A European Review*, 14(1), pp. 6-13.
- EVAN W., FREEMAN R. (1988), **A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism**, in T. BEAUCHAMP, N. BOWIE (a cura di), *Ethical Theory and Business*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, pp.101-105.
- FREEMAN R.E. (1984), **Strategic Management: A Stakeholder Approach**, Boston, Pitman.
- FRIEDMAN A.L., MILES S. (2006), **Stakeholder Theory and Practice**, Oxford, Oxford University Press.
- GRI-GLOBAL REPORTING INITIATIVE (2006), **Sustainability Reporting Guidelines. G3 Version**, Amsterdam, GRI.
- GOODSTEIN J., WICKS A. (2007), **Corporate and Stakeholder Responsibility: Making Business Ethics a Two-Way Conversation**, *Business Ethics Quarterly*, 17(3), pp. 375-398.
- GRAY R. (2000), **Current Developments and Trends in Social and Environmental Auditing, Reporting and Attestation: a Review and Comment**, *International Journal of Auditing*, 4(3), pp. 247-268.
- GRAY R. (2006), **Social, Environmental and Sustainability Reporting and Organizational Value Creation? Whose Value? Whose Creation?**, *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 19(6), pp. 793-819.
- GUTHRIE J., PETTY R., YOUNGVANICH K., RICCIERI, F.

(2004), **Using Content Analysis as a Research Method to Inquire into Intellectual Capital Reporting**, *Journal of Intellectual Capital*, 5(2), pp. 282-293

■ JONES T.M., WICKS A.C., FREEMAN R.E. (2002), **Stakeholder Theory: the State of the Art**, in N. BOWIE (a cura di), *The Blackwell Guide to Business Ethics*, Oxford, Blackwell Publishers, pp. 19-37.

■ KPMG (2009), **International Survey of Corporate Social Responsibility Reporting 2008**, Amsterdam, Kpmg.

■ KRIPPENDORFF K. (1980), **Content Analysis: an Introduction to its Methodology**, Beverly Hills, Sage Publications.

■ LEHMAN G. (1995), **A Legitimate Concern for Environmental Accounting**, *Critical Perspectives on Accounting*, 6(5), pp. 393-412.

■ MATTEN D., CRANE A., CHAPPLE W. (2003), **Behind the Mask: Revealing the True Face of Corporate Citizenship**, *Journal of Business Ethics*, 45(1-2), pp. 109-120.

■ McPAHIL K. (2008), **Contributing to Sustainable Development through Multi-Stakeholder Processes: Practical Steps to Avoid the Resource Curse**, *Corporate Governance*, 8(4), pp. 471-481.

■ MEADOWS D. H., MEADOWS D. L., RANDERS J. (2004), **Limits to Growth. The 30-Year Update**, Chelsea, Green

Publishing Company.

■ NEU D., WARSAME H., PEDWELL K. (1998), **Managing Public Impressions: Environmental Disclosures in Annual Reports**, *Accounting, Organizations and Society*, 23(3), pp. 265-282.

■ OWEN D., SWIFT T., HUNT K. (2001), **Questioning the Role of Stakeholder Engagement in Social and Ethical Accounting, Auditing and Reporting**, *Accounting Forum*, 25(3), pp. 264-282.

■ PHILLIPS R. (1997), **Stakeholder Theory and a Principle of Fairness**, *Business Ethics Quarterly*, 7(1), pp. 51-66.

■ PRICEWATERHOUSECOOPERS (2009), **12th Annual Global CEO Survey**, Londra, PWC.

■ RAWLS J. (1971), **A Theory of Justice**, Cambridge, Harvard University Press.

■ ROWLEY T.J. (1997), **Moving beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences**, *Academy of Management Review*, 22(4), pp. 887-910.

■ SVENDSEN A. (1998), **The Stakeholder Strategy: Profiting from Collaborative Business Relationships**, San Francisco, Berrett-Koehler.

■ THOMSON I., BEBBINGTON J. (2005), **Social and Environmental Reporting in the UK: a Pedagogic Evaluation**, *Critical Perspectives on Accounting*, 16(5), pp. 507-533.

■ UNERMAN J. (2007),

Stakeholder Engagement and Dialogue, in J. UNERMAN, J. BEBBINGTON and B. O'DWYER (a cura di), *Sustainability Accounting and Accountability*, New York, Routledge, pp. 86-103.

■ UNERMAN J., BENNETT M. (2004), **Increased Stakeholder Dialogue and the Internet: Towards Greater Corporate Accountability or Reinforcing Capitalist Hegemony?**, *Accounting, Organizations and Society*, 29(7), pp. 685-707.

■ UNERMAN J., O'DWYER B. (2006), **Theorising Accountability for NGO Advocacy**, *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 19(3), pp. 349-376.

■ WADDOCK S.A. (2002), **Leading Corporate Citizens: Vision, Values, Value Added**, Boston, Mc Graw-Hill.

■ WICKS A.C., GOODSTEIN J.D. (2009), **Stakeholder Responsibility and Stakeholder Commitment**, *Notizie di Politeia*, n. 93, pp. 9-24.

■ WINDSOR D. (2002), **Stakeholder Responsibilities: Lessons for Managers**, in J. ANDRIOFF (a cura di), *Unfolding Stakeholder Thinking: Theory, Responsibility and Engagement*, Sheffield, Greenleaf Publishing, pp. 137-154.

■ ZADEK S., PRUZAN P., EVANS R. (1997), **Building Corporate Accountability. Ethical Accounting**, Auditing and Reporting, Londra, Earthscan Publications.