



**UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE  
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”**

Corso di Laurea Magistrale o Specialistica in Management della Sostenibilità ed Economia  
Circolare

**LO STAKEHOLDER ENGAGEMENT  
NELLA RENDICONTAZIONE DI SOSTENIBILITÀ:  
UN’ANALISI DEI SOGGETTI COINVOLTI, DEL GRADO DI  
COINVOLGIMENTO E DELLE MODALITÀ DI ATTUAZIONE  
NELLE IMPRESE MARCHIGIANE**

**STAKEHOLDER ENGAGEMENT IN SUSTAINABILITY REPORTING:  
ANALYSING INVOLVEMENT, IMPACTS AND IMPLEMENTATION IN  
COMPANIES IN THE MARCHE REGION**

Relatore:  
Prof. Michele Guidi

Tesi di Laurea di:  
Gabriele Gerardi

Anno Accademico 2022 – 2023



## INDICE

<b>INTRODUZIONE.....</b>	<b>Pagina 5</b>
<b>1. STAKEHOLDER ENGAGEMENT.....</b>	<b>Pagina 9</b>
1.1. Stakeholder theory.....	Pagina 9
1.2. Lo Stakeholder Engagement.....	Pagina 15
1.2.1. Comunicazione ed empowerment individual.....	Pagina 16
1.2.2. Cambiamento demografico.....	Pagina 18
1.2.3. Cambiamento climatico.....	Pagina 19
1.3. Applicazioni dello Stakeholder engagement in ambito aziendale.....	Pagina 20
<b>2. STAKEHOLDER ENGAGEMENT E RENDICONTAZIONE DI SOSTENIBILITA’.....</b>	<b>Pagina 23</b>
2.1. Contesto Normativo sulla Rendicontazione non Finanziaria .....	Pagina 26
2.2. Standard Internazionali e Reporting di Sostenibilità .....	Pagina 30

2.2.1. Global Reporting Initiative.....	Pagina 31
2.2.2. European Financial Reporting Advisor Group.....	Pagina 40
2.2.3. AA1000 Stakeholder Engagement Standard.....	Pagina 43
<b>3. LO STAKEHOLDER ENGAGEMENT NELLE IMPRESE</b>	
<b>MARCHIGIANE: UN'ANALISI EMPIRICA.....</b>	<b>Pagina 65</b>
3.1. Metodologia di analisi.....	Pagina 65
3.2. Il campione.....	Pagina 68
3.3. Risultati.....	Pagina 70
<b>4. CONCLUSIONI.....</b>	<b>Pagina 83</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>Pagina 92</b>
<b>SITOGRAFIA.....</b>	<b>Pagina 99</b>

## INTRODUZIONE

Di fronte alle sfide globali sempre più complesse e urgenti, diventa essenziale definire un modello di sviluppo che promuova la crescita inclusiva e sostenibile. Viviamo in un periodo incerto e in evoluzione, ma questo ci offre anche l'opportunità di sviluppare nuovi modelli economici, sociali e organizzativi. È evidente che dobbiamo modificare il nostro modo di fare business per combattere il cambiamento climatico, porre fine alla povertà, ridurre le disuguaglianze e migliorare l'accesso alla salute e all'istruzione.

Per realizzare un progetto così ambizioso, è fondamentale stabilire partnership solide. Non possiamo più rispondere alle sfide attuali senza integrare le diverse visioni e gli attori coinvolti. Questo approccio integrato è stato identificato come essenziale per raggiungere gli obiettivi dell'Agenda 2030<sup>1</sup>: imprese, cittadini, organizzazioni non-profit e governi devono collaborare insieme per raggiungere uno scopo comune, che da soli sarebbe impossibile da raggiungere. È importante

---

<sup>1</sup> Al summit dell'ONU sullo sviluppo sostenibile, tenutosi a New York il 25 settembre 2015, più di 150 leader provenienti da tutto il mondo si sono riuniti per adottare la nuova "Agenda per lo sviluppo sostenibile (2030 Agenda for Sustainable Development)". Al suo interno include 17 obiettivi (Sustainable Development Goals - SDGs) per uno sviluppo sostenibile globale entro il 2030.

valorizzare e integrare tutte queste dimensioni attraverso un processo decisionale partecipativo, che miri alla co-creazione di valore grazie alla collaborazione con e tra tutti gli stakeholder. Le imprese diventano partner fondamentali per il raggiungimento degli obiettivi di politica globale, allo stesso tempo, esse si trovano a dover affrontare due tipi di trasformazioni. La prima riguarda la necessità di una trasformazione interna all'azienda stessa, in quanto le catene del valore diventano sempre più interrelate e complesse, e le operazioni e i prodotti hanno impatti che vanno al di là dei dipendenti, clienti e partner commerciali della singola impresa. La seconda trasformazione riguarda l'ambiente esterno, caratterizzato dall'aumento dell'iper-trasparenza e dal crollo della fiducia pubblica nel governo e nelle imprese. Inoltre, gli stakeholder di un'impresa hanno punti di vista e aspettative diverse sulla sua attività e vogliono essere resi partecipi nei processi decisionali.

In questo contesto, le aziende sono sottoposte a una pressione competitiva sempre maggiore per integrare nuove idee e voci nel loro lavoro e dimostrare che le loro operazioni aggiungono valore alle comunità in cui operano. Il settore privato è sempre più chiamato ad assumersi una significativa responsabilità, poiché essere un'azienda responsabile oggi significa confrontarsi con le nuove sfide globali. Gestire queste responsabilità e persino definirle rappresenta una nuova sfida per molte aziende che si trovano a dover sviluppare soluzioni collaborative ai problemi di sistema. Per comprendere e gestire tali responsabilità, attori individuali come le imprese, le organizzazioni sociali e i governi stanno diventando sempre più

dipendenti dal condividere le proprie conoscenze e lavorare sinergicamente. Nel contesto sempre più complesso della sostenibilità aziendale, l'engagement degli stakeholder nel processo di reporting riveste un ruolo cruciale. L'integrazione delle prospettive e delle aspettative delle diverse parti interessate è essenziale per creare un quadro completo delle performance sostenibili di un'azienda. Il coinvolgimento attivo degli stakeholder nel reporting di sostenibilità non solo consolida la credibilità delle informazioni divulgate, ma contribuisce anche a generare un dialogo costruttivo tra l'azienda e le parti interessate. Attraverso questo coinvolgimento, le aziende possono identificare le priorità, comprendere le esigenze e i desideri delle diverse categorie di stakeholder e adottare misure concrete per gestire i rischi, migliorare la trasparenza e perseguire obiettivi di sostenibilità condivisi. Sulla base di queste premesse, la ricerca si articola nel seguente modo: nel primo capitolo attraverso una review della letteratura si introduce il tema della stakeholder theory, andando ad evidenziare l'evoluzione del concetto, le sue caratteristiche e il come ha contribuito alla nascita dello stakeholder engagement. Il capitolo prosegue con i trend che confermano la rilevanza dello stakeholder engagement e la sua importanza come strumento di dialogo e coinvolgimento delle parti interessate.

Il secondo capitolo tratta il tema dello stakeholder engagement nella rendicontazione di sostenibilità, presentando prima il contesto normativo e in seguito i principali standard di riferimento.

Nel terzo capitolo viene invece presentata l'analisi empirica effettuata, evidenziando nello specifico il campione selezionato, la metodologia di analisi impiegata ed i risultati ottenuti. I risultati dell'indagine sono evidenziati e discussi nel quarto capitolo dell'elaborato, con l'obiettivo di valutare il grado di penetrazione di tali tematiche all'interno del contesto imprenditoriale marchigiano. Infine, si cercherà di fornire spunti di riflessione ed elementi di miglioramento per l'individuazione di una possibile linea evolutiva delle pratiche di stakeholder engagement.



## **CAPITOLO 1 - STAKEHOLDER ENGAGEMENT**

### **1.1 Stakeholder theory**

Le aziende sono sempre state chiamate a rispondere delle proprie performance economiche dagli azionisti, che monitorano le imprese per assicurarsi buone prestazioni e un ritorno sui capitali investiti. Tuttavia, negli ultimi anni, si è sviluppata una crescente attenzione verso gli stakeholder, ovvero tutti gli individui o gruppi che possono essere influenzati o influire significativamente sul raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione (Freeman, 1984). La considerazione degli stakeholder e il soddisfacimento dei loro interessi da parte dell'azienda al fine di migliorare le proprie performance, e creare valore non solo economico, è una posizione sempre più accettata all'interno della letteratura del management. Questo approccio prende in considerazione non solo gli attori finanziari, ma anche i dipendenti, i clienti, i fornitori, le comunità locali e le organizzazioni governative e non governative (ONG).

La definizione di stakeholder proposta da Freeman è una delle più conosciute e riconosciute. Tale definizione è però indicativa, ma non consolidata, in quanto nella letteratura si notano varie definizioni di stakeholder che si legano ed adattano ai diversi contesti (Bellucci, Manetti, & Thorne, 2018). In generale, le definizioni di

stakeholder fanno riferimento al sistema di relazioni dell'azienda e alla sua responsabilità nei confronti di questi attori, o anche a coloro che hanno un'aspettativa verso l'azienda stessa.

Di seguito sono riportate alcune definizioni di stakeholder presenti nella letteratura (R. Mitchell et al.,1997):

- Freeman (1984): *"I portatori di interesse (stakeholder) sono tutti gli individui o gruppi che possono essere influenzati o influenzare sostanzialmente il raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione"*.
- Cornell e Shapiro (1987) *"Coloro che hanno aspettative", che hanno "contratti"*.
- Savage e al. (1991) *"Hanno un interesse nelle azioni di un'organizzazione e...la capacità di influenzarla"*.
- Carroll (1993) *"Colui che afferma di avere uno o più tipi di poste in gioco nell'impresa" - può influire o essere influenzato da..."*.
- Clarkson (1995) *"Hanno una aspettativa, proprietà, diritti o interessi in una impresa e nelle sue attività"*.
- Brenner (1995) *"Coloro che hanno o possono avere un impatto o su cui può impattare un'impresa/organizzazione"*.
- Mitchell, Agle e Wood (1997): *"Gli stakeholder sono individui o gruppi che possono influire o sono influenzati dalle attività dell'organizzazione e che hanno interessi legittimi nella sua performance"*.

Correlata alla considerazione degli stakeholder all'interno dell'azienda si sviluppa la stakeholder theory, accreditata a Freeman nel 1984, essa si concentra sul miglioramento del management nelle relazioni aziendali con i vari gruppi di stakeholder che hanno un interesse nell'azienda. Secondo questa teoria, il successo sostenibile dell'azienda nel tempo è correlato alla capacità di gestire efficacemente tali relazioni.

Nel contesto della stakeholder theory, un aspetto manageriale di grande importanza, secondo Freeman, è la comprensione dell'importanza di rispondere alle richieste degli stakeholder al fine di raggiungere gli obiettivi strategici dell'azienda. In altre parole, il soddisfacimento delle aspettative degli stakeholder diventa sempre più rilevante man mano che aumenta il loro potere o influenza sull'azienda stessa.

Negli ultimi trent'anni, si sono svolte numerose discussioni sull'aspetto manageriale della stakeholder theory, incluso il dibattito sulla definizione di un approccio univoco e condiviso nei confronti degli stakeholder. Gli studiosi e i professionisti hanno cercato di comprendere come gestire in modo adeguato ed efficace le relazioni con gli stakeholder, tenendo conto delle dinamiche di potere, delle aspettative e degli interessi delle diverse parti coinvolte.

È importante sottolineare che la definizione e l'attuazione di un approccio condiviso verso gli stakeholder continuano a essere oggetto di dibattito e ricerca all'interno della letteratura accademica e del campo manageriale. Non esiste una formula

universale per gestire le relazioni con gli stakeholder, poiché dipende dal contesto specifico dell'azienda e dalle sue particolari sfide e opportunità.

Nel corso degli anni, sono emersi tre approcci principali alla stakeholder theory: descrittivo, strumentale e normativo (Donaldson e Preston, 1995). L'approccio descrittivo studia come i manager e gli stakeholder si comportano e percepiscono le loro azioni e ruoli, descrivendo le caratteristiche e comportamenti dell'impresa. L'approccio strumentale utilizza i principi della stakeholder theory e del management per raggiungere gli obiettivi dell'impresa. Infine, l'approccio normativo assume che l'impresa abbia un vincolo morale nell'identificare e coinvolgere gli stakeholder che presentano un interesse specifico verso l'azienda, definendo linee guida morali per la gestione. Questi approcci sono interconnessi l'uno all'altro e suggeriscono che, sebbene la stakeholder theory sia basata su un approccio normativo morale allo stakeholder management, le aspettative degli stakeholder vanno soddisfatte per raggiungere gli obiettivi aziendali, considerando lo specifico contesto aziendale.

Esistono diverse tipologie di stakeholder, che possono essere classificate in base al loro livello di coinvolgimento e alla loro relazione con l'azienda. Clarkson, suddivide gli stakeholder in due gruppi principali: stakeholder primari e stakeholder secondari. Gli stakeholder primari sono i gruppi senza i quali l'impresa non potrebbe sopravvivere a lungo termine. Solitamente, fanno parte di questa categoria gli azionisti e gli investitori, i dipendenti, i clienti e i fornitori. Inoltre, Clarkson include

anche il cosiddetto stakeholder pubblico, che comprende i governi e le comunità che forniscono infrastrutture e mercati e le cui leggi e regolamenti devono essere rispettati. Gli stakeholder primari sono fondamentali per il successo e la sopravvivenza dell'impresa. Se un gruppo di stakeholder primari decidesse di abbandonare l'impresa, in tutto o in parte, ciò potrebbe causare danni significativi all'azienda o addirittura impedire la sua continuità operativa.

Gli stakeholder secondari, invece, sono coloro che sono influenzati dall'impresa o influenzano l'impresa, ma non sono direttamente coinvolti in transazioni con essa e non sono essenziali per la sua sopravvivenza. Questa categoria comprende i media e una vasta gamma di gruppi di interesse specifici. Sebbene non siano indispensabili per la sopravvivenza dell'impresa, gli stakeholder secondari possono avere un impatto significativo sulla reputazione e sulle performance aziendali. Possono mobilitare l'opinione pubblica a favore o contro l'impresa e, quindi, influenzare la sua reputazione e il suo successo. Questi gruppi possono anche essere in disaccordo con le politiche e i programmi adottati dall'impresa per soddisfare le responsabilità e le aspettative dei suoi stakeholder primari.

Gli stakeholder primari sono fondamentali per la sopravvivenza dell'azienda, mentre gli stakeholder secondari possono influenzare la reputazione e il sostegno pubblico nei confronti dell'impresa. Pertanto, la gestione efficace degli stakeholder è cruciale per garantire la sostenibilità e il successo a lungo termine dell'impresa. Per concludere, l'idea centrale della stakeholder theory rimane quindi quella di

riconoscere l'importanza degli stakeholder, comprendere le loro aspettative e interessi e gestire le relazioni aziendali in modo tale da soddisfare tali aspettative, migliorando così il successo a lungo termine dell'azienda stessa. Lo stakeholder engagement è il risultato pratico di questa prospettiva teorica. Esso rappresenta l'approccio di coinvolgimento attivo e interattivo degli stakeholder da parte delle organizzazioni. L'obiettivo è di creare una comunicazione bidirezionale, ascoltare le preoccupazioni degli stakeholder, comprendere i loro bisogni e valori, coinvolgerli nella formulazione delle politiche e delle decisioni aziendali, nonché gestire le relazioni con loro nel corso del tempo.

L'engagement degli stakeholder è basato sulla convinzione che coinvolgere gli stakeholder nelle decisioni aziendali possa portare a risultati migliori sia per l'organizzazione che per gli stessi stakeholder. Attraverso il coinvolgimento, le organizzazioni possono ottenere una migliore comprensione dei contesti in cui operano, identificare potenziali rischi e opportunità, costruire relazioni di fiducia, migliorare la legittimità sociale e adattare le loro strategie, di conseguenza, al fine di creare valore condiviso per tutte le parti interessate.

## 1.2 Lo stakeholder engagement

Le sfide globali in corso stanno provocando una trasformazione del concetto di responsabilità sociale d'impresa, che richiede alle imprese di adottare nuovi strumenti per coinvolgere gli stakeholder. In questo contesto, una ricerca di BSR del 2016, intitolata *"The Future of Stakeholder Engagement"*, individua tre<sup>2</sup> tendenze che confermano l'importanza dello stakeholder engagement come strumento di dialogo e coinvolgimento delle parti interessate. Questo coinvolgimento è cruciale per legittimare le operazioni dell'impresa e per comprendere le opinioni degli stakeholder e incorporarle nei processi decisionali strategici, oltre che per affrontare sfide più ampie. I trend delineati dalla ricerca sono:

1. comunicazione ed empowerment individuale;
2. cambiamento demografico;
3. cambiamento climatico;

Le tendenze descritte si presentano come elementi di contesto in continua trasformazione, offrendo sia rischi che opportunità per le aziende disposte a ridefinire le loro relazioni con le parti interessate.

---

<sup>2</sup> Le tendenze delineate nella ricerca sono in realtà maggiori in termini di numero (BSR ne identifica 5). Le tendenze riportate nel presente documento sono state rielaborate da Impronta Etica sulla base del contesto di riferimento italiano.

### 1.2.1 Comunicazione ed empowerment individuale

Una delle rivoluzioni tecnologiche più diffuse è l'adozione continua di sofisticati strumenti di tecnologia dell'informazione e della comunicazione come le piattaforme social. Ciò significa che le aziende non possono più permettersi di ignorare le preoccupazioni dei loro stakeholder, poiché la loro reputazione online è altrettanto importante quanto quella offline. Inoltre, la tecnologia dell'informazione e della comunicazione ha permesso alle aziende di raggiungere un pubblico più ampio e diversificato, consentendo loro di ampliare la loro base di clienti e di accedere a nuovi mercati. Allo stesso tempo, tuttavia, la tecnologia ha anche aumentato la competizione globale, esponendo le aziende a una maggiore pressione per innovare e offrire prodotti e servizi di alta qualità a prezzi competitivi. In questo contesto, le aziende che adottano una strategia di responsabilità sociale d'impresa sono in grado di differenziarsi dai concorrenti, aumentare la loro reputazione e il valore del loro brand, migliorare l'engagement dei dipendenti e creare valore a lungo termine per i loro stakeholder. La diffusione massiccia di strumenti sofisticati di tecnologia dell'informazione e della comunicazione, come i dispositivi mobili e l'accesso a Internet, rappresenta una delle più grandi rivoluzioni tecnologiche degli ultimi anni. Questa rivoluzione digitale ha cambiato il modo in cui comunicare e fruire i contenuti, portando ad un aumento esponenziale di persone che utilizzano i social media e accedono ai contenuti tramite cellulare. In questo mondo iper-



connesso, le aziende sono continuamente indagate e controllate dal pubblico di tutto il mondo, aumentando la loro visibilità e il loro impatto.

La diffusione dei mezzi di comunicazione moderni richiede alle aziende di adottare una nuova prospettiva sul processo di engagement. I social media, infatti, permettono ai singoli individui di essere socialmente più consapevoli, di acquisire potere ed esprimere i propri pareri, aumentando in questo modo la loro capacità di influenza e l'empowerment individuale. Inoltre, la crescente connettività delle informazioni richiede alle imprese di avere una comunicazione trasparente e non univoca, dimostrando le ricadute che le loro azioni hanno sulla comunità di riferimento.

In questa era di iper-trasparenza, sempre più membri dei diversi gruppi sociali reclamano il diritto ad essere informati, consultati e coinvolti nei processi decisionali aziendali. Le aziende, quindi, si trovano ad affrontare una pressione competitiva per integrare nuove idee e voci nel proprio operato, dimostrando la capacità di considerare le esigenze dei propri stakeholder. La modalità comunicativa offre l'opportunità di collaborare direttamente con una più ampia gamma di stakeholder nella pianificazione e nel processo decisionale dell'organizzazione, ma richiede anche la necessità di valutare quale canale di comunicazione sia più efficace per coinvolgere un determinato stakeholder. In questo contesto, la trasparenza, la tempestività e la responsabilità emergono come caratteristiche fondamentali di un efficace coinvolgimento degli stakeholder.

### 1.2.2 Cambiamento demografico

Per quanto concerne il cambiamento demografico possiamo identificare tre tipologie di trend:

1. Invecchiamento della popolazione;
2. Aumento dei flussi migratori;
3. Evoluzione del profilo del nucleo familiare.

I tre trend demografici sopra descritti sono interrelati e possono influenzarsi a vicenda. Ad esempio, l'invecchiamento della popolazione può portare a una maggiore domanda di servizi sanitari e di assistenza, che potrebbero essere forniti da immigrati o da persone che si spostano da altre regioni del paese. Allo stesso modo, il cambiamento del nucleo familiare può avere un impatto sulle politiche di immigrazione, come ad esempio il riconoscimento dei matrimoni tra persone dello stesso sesso o coppie di etnie differenti.

Questi trend demografici possono inoltre avere un impatto sulle attività delle imprese, ad esempio sulla domanda di beni e servizi o sulla disponibilità di forza lavoro. Le imprese che riescono a comprendere e ad adattarsi a questi trend demografici potrebbero avere un vantaggio competitivo, mentre quelle che non lo fanno potrebbero trovarsi in difficoltà.

Le imprese devono quindi adattarsi alle conseguenze del cambiamento demografico e cercare di sfruttare le opportunità che esso offre. Ciò implica capire le esigenze e le aspettative delle diverse fasce di popolazione, dialogare con gli stakeholder e

sviluppare prodotti e servizi innovativi che siano in grado di rispondere a queste esigenze. In questo modo, l'impresa può rafforzare la propria catena del valore e creare un impatto sociale positivo, generando al contempo vantaggi competitivi rispetto ad altre aziende che non si sono ancora adeguatamente adattate al cambiamento demografico.

### 1.2.3 Cambiamento climatico

Il cambiamento climatico rappresenta un fenomeno di portata globale che le nostre società stanno già affrontando e che saranno chiamate a gestire sempre più frequentemente in futuro. Le conseguenze del cambiamento climatico possono impattare significativamente sul benessere della popolazione e sulla crescita economica dei Paesi. La maggioranza della popolazione è consapevole delle conseguenze del cambiamento climatico nella vita quotidiana e delle cause che lo scatenano. È evidente che l'influenza dell'attività umana, come l'industrializzazione, è una delle principali cause di questo trend. È importante, tuttavia, considerare che anche i processi naturali possono influire sul cambiamento del clima. Tuttavia, il livello di inquinamento causato dall'uomo ha raggiunto livelli critici che richiedono un'azione concreta e coordinata per ridurre l'impatto sull'ambiente e sulle persone. Il cambiamento climatico sta diventando sempre più importante per gli stakeholder delle organizzazioni, poiché può influenzare la loro licenza sociale e la loro reputazione. Di conseguenza, molte aziende stanno cercando di interagire con le

comunità in modo significativo, creando partnership e integrando le preoccupazioni degli stakeholder sui cambiamenti climatici nel processo decisionale dell'azienda. A seguito dell'Accordo di Parigi e della crescente attenzione globale sul tema del cambiamento climatico, diventa sempre più importante per le imprese pianificare e inserire nella loro strategia e gestione dei rischi l'effetto probabile dei cambiamenti climatici sulle comunità circostanti, sulle catene di approvvigionamento e sull'accesso alle risorse.

### **1.3 Applicazioni dello stakeholder engagement in ambito aziendale**

Lo stakeholder engagement rappresenta un'importante pratica nel contesto aziendale, con numerose applicazioni che contribuiscono al successo e alla sostenibilità delle organizzazioni. Una delle principali applicazioni dello stakeholder engagement nel contesto aziendale riguarda lo sviluppo e l'implementazione della strategia. Clarkson (1995), sottolinea l'importanza di coinvolgere gli stakeholder nel processo decisionale strategico per migliorare la performance e la legittimità aziendale.

Coinvolgere gli stakeholder chiave, come clienti, dipendenti, fornitori e comunità locali, permette all'azienda di comprendere meglio le loro esigenze, aspettative e preoccupazioni. Questo coinvolgimento attivo favorisce l'allineamento degli obiettivi aziendali con le aspettative degli stakeholder e consente di sviluppare

strategie più efficaci e sostenibili. Lo stakeholder engagement è inoltre importante per quanto riguarda le decisioni etiche e la responsabilità sociale d'impresa.

Coinvolgere gli stakeholder nelle discussioni sull'etica aziendale e sulle questioni sociali consente di valutare le diverse prospettive e di adottare decisioni più consapevoli e responsabili.

Un riferimento importante su questo tema è lo studio di Jones (1995), che propone il concetto di "responsabilità sociale basata sugli stakeholder" e fornisce una guida per integrare le aspettative degli stakeholder nelle decisioni aziendali. Secondo Jones, le aspettative degli stakeholder dovrebbero essere integrate nella gestione aziendale e nella presa di decisioni. Egli sostiene che le organizzazioni dovrebbero considerare i valori e gli interessi degli stakeholder come parte integrante della strategia aziendale, e non solo come una serie di richieste esterne.

Lo stakeholder engagement è inoltre particolarmente rilevante nella gestione delle crisi e nella risoluzione dei conflitti. Coinvolgere gli stakeholder in situazioni di crisi consente di comprendere meglio le loro preoccupazioni, di fornire informazioni tempestive e di affrontare le criticità in modo più collaborativo (Mitroff e Anagnos 2001). Inoltre, coinvolgere gli stakeholder nella risoluzione dei conflitti aiuta a identificare soluzioni condivise e a mitigare le tensioni tra le parti interessate. Freeman et al. (2010), evidenziano l'importanza di coinvolgere gli stakeholder nel processo di co-creazione di valore per migliorare la soddisfazione del cliente e la competitività aziendale.

Lo stakeholder engagement è quindi essenziale per l'innovazione e lo sviluppo di prodotti o servizi. Coinvolgere gli stakeholder durante le fasi di progettazione e sviluppo consente di ottenere feedback preziosi, di identificare esigenze non soddisfatte e di generare soluzioni innovative che rispondano alle aspettative del mercato.

Infine, lo stakeholder engagement svolge un ruolo chiave nel monitoraggio delle performance e nella valutazione dell'impatto delle attività aziendali. Coinvolgere gli stakeholder nella raccolta e nell'analisi dei dati permette di ottenere una visione più completa e accurata delle performance aziendali, nonché di valutare gli effetti delle azioni sull'ambiente, sulla società e sulle parti interessate (Van der Byl e Slawinski, 2015). La letteratura esistente riconosce inoltre che il coinvolgimento degli stakeholder è una componente essenziale nello sviluppo del reporting di sostenibilità (Bellucci et al.; 2019). Kaur e Lodhia (2010) affermano che il coinvolgimento degli stakeholder è una componente essenziale nello sviluppo del reporting di sostenibilità in quanto informa delle preoccupazioni, dei problemi e delle aspirazioni materiali dei principali stakeholder. Allo stesso modo Manetto (2011) postula che lo stakeholder engagement è un passo fondamentale nel processo di rendicontazione per il suo ruolo di definire la materialità e la rilevanza delle informazioni comunicate. In assenza di coinvolgimento degli stakeholder, i report di sostenibilità tendono a essere compilati selezionando e presentando informazioni positive per dimostrare performance favorevoli, escludendo eventuali aspetti

sfavorevoli (Gray e Milne 2002) risultando quindi rapporti incompleti (Adams, 2004).

## **CAPITOLO 2 - STAKEHOLDER ENGAGEMENT E RENDICONTAZIONE DI SOSTENIBILITA'**

Lo stakeholder engagement ha un'ampia applicabilità in diversi campi, non solo legati all'area manageriale, ma anche nei settori dell'organizational theory, dell'etica aziendale e delle teorie di accounting (Campbell, 2003). La crescente attenzione alla sostenibilità, in tutti i suoi aspetti ambientali, sociali, etici ed economici, ha portato a un uso diffuso della rendicontazione non finanziaria. Per sviluppare un dialogo con diversi gruppi di stakeholder, le aziende di tutto il mondo hanno diffuso report sociali e di sostenibilità per comunicare le loro pratiche di responsabilità sociale d'impresa (Campra, et al., 2013). Oltre alle relazioni finanziarie, che sono fonte di interesse principalmente per azionisti, i rapporti di sostenibilità comunicano e diffondono informazioni sulle azioni aziendali rispetto agli interessi sia degli stakeholder che della società (Torelli et al., 2019). L'importanza di analizzare la qualità dell'engagement nei report di sostenibilità è riconosciuta, ma l'evidenza empirica mostra che c'è ancora poco coinvolgimento degli stakeholder nelle azioni

di coinvolgimento delle imprese (Grushina, 2017). Secondo la letteratura contabile, il report di sostenibilità è stato utilizzato dalle aziende come strumento di legittimazione per modificare le aspettative degli stakeholder (Swift, 2001; Campbell, 2003), sebbene ciò sia stato spesso ritenuto inefficace (O'Dwyer, 2002). Nonostante ciò, il principio di rilevanza e materialità nel contesto del reporting di sostenibilità prevede che lo stakeholder engagement determini quali informazioni e dati debbano essere inclusi nel report (Gray, 2000). I principali standard e linee guida internazionali per il reporting e l'assurance richiedono lo stakeholder engagement come fase obbligatoria per ottenere un documento completo e utile per i destinatari (AccountAbility, 2005; Global Reporting Initiative, 2006). Infatti, più che fornire un quadro generale delle attività aziendali pianificate e svolte dai manager, un bilancio ambientale e sociale dovrebbe comunicare informazioni davvero utili per gli stakeholder (Global Reporting Initiative, 2006). Nell'ultimo decennio, molte ricerche, sia a livello nazionale che internazionale, hanno raccolto prove empiriche di livelli senza precedenti di dialogo con gli stakeholder, ma hanno messo in dubbio la sincerità e l'impatto di queste pratiche sui rapporti di sostenibilità (UNEP, 1999). E' stato inoltre rilevato che l'impegno e il dialogo con le parti interessate sono sempre più riconosciuti come elementi cruciali del reporting, pur ammettendo che vi è una carenza di prove all'interno dei rapporti sociali e ambientali che tale impegno e dialogo stiano effettivamente avvenendo (ACCA, 2005). La qualità dello stakeholder engagement può essere misurata e valutata,



secondo la letteratura, attraverso una serie di elementi e fattori che dovrebbero essere analizzati criticamente. Ad esempio (Forte et al., 2001) suggeriscono tre fattori critici per la soddisfazione degli stakeholder: tempestività della comunicazione, onestà e completezza delle informazioni, empatia ed equità di trattamento da parte dei manager. Zöller (1999) afferma che dialoghi efficaci richiedono una comunicazione simmetrica, trasparenza dei benefici e dei rischi, facilitazione imparziale, inclusività e un inizio tempestivo per facilitare il cambiamento se necessario. Zadek e Raynard (2002) suggeriscono tre dimensioni per la qualità: qualità procedurale (come è stato intrapreso l'impegno e se era coerente con gli scopi dichiarati), qualità della reattività (come l'organizzazione risponde ai bisogni degli stakeholder) e qualità dei risultati (evidenza tangibile di politiche e pratiche adottate dai dirigenti in linea con SE o evidenza di soddisfazione degli stakeholder).

In conclusione, la letteratura sulla rendicontazione non finanziaria ha beneficiato dei contributi di svariati autori. Attraverso i loro lavori, si è evidenziata l'importanza dello stakeholder engagement come componente chiave per migliorare la trasparenza, l'accountability e la sostenibilità delle organizzazioni.

## **2.1. Contesto normativo sulla rendicontazione non finanziaria**

Negli ultimi anni si è assistito ad una tendenza crescente da parte di imprese europee nella rendicontazione di informazioni non finanziarie su spinta della Direttiva 2014/95/UE<sup>3</sup> sulla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario e di informazioni sulla diversità.

La Direttiva europea sulla rendicontazione non finanziaria ha stabilito l'obbligo per le grandi imprese e le imprese di interesse pubblico con più di 500 dipendenti di redigere e pubblicare dichiarazioni non finanziarie. Queste dichiarazioni devono fornire informazioni sulla politica, sui risultati e sui rischi dell'impresa in materia di sostenibilità, diritti umani, condizioni di lavoro, anticorruzione e diversità.

La Direttiva è stata recepita anche in Italia attraverso il Decreto Legislativo n. 254/2016, che ha introdotto gli stessi obblighi di rendicontazione per le grandi imprese italiane. L'obiettivo principale della Direttiva è quello di migliorare la trasparenza e la responsabilità delle imprese in merito alle questioni sociali e

---

<sup>3</sup> Il 15 novembre 2014 è stata pubblicata in Italia sulla Gazzetta Ufficiale la Direttiva 2014/95/UE del Parlamento europeo e del Consiglio del 22 ottobre 2014 recante modifica della direttiva 2013/34/UE per quanto riguarda la comunicazione di informazioni di carattere non finanziario e di informazioni sulla diversità da parte di talune imprese e di taluni gruppi di grandi dimensioni. La Commissione Europea, per agevolare le imprese nella rendicontazione di informazioni non finanziarie in conformità con la normativa, nel corso del 2017 ha pubblicato le Linee guida non vincolanti per l'applicazione della Direttiva 2014/95/UE.

ambientali e alla diversità, e di rendere le informazioni non finanziarie pubblicate dalle imprese più rilevanti, coerenti e comparabili.

La tendenza crescente verso la rendicontazione di informazioni non finanziarie da parte delle grandi imprese europee è dovuta non solo all'obbligo legislativo, ma anche alla crescente attenzione dei consumatori, degli investitori e delle parti interessate verso la sostenibilità e la responsabilità sociale. Le imprese che pubblicano informazioni accurate e trasparenti sulla loro performance in materia di sostenibilità e ESG (Environmental, Social and Governance) possono migliorare la loro reputazione e la fiducia dei loro stakeholder, aumentando così il loro valore aziendale nel lungo termine.

Il 28 novembre 2022 il Consiglio Europeo ha approvato in via definitiva la Direttiva sulla rendicontazione societaria di sostenibilità (*CSRD, Corporate Sustainability Reporting Directive*). La CSRD si colloca nel più ampio piano di politiche dell'Unione europea, del *Green Deal europeo* e dell'*Agenda per la finanza sostenibile*, rappresentando un importante traguardo per l'affermazione delle questioni ambientali, sociali e di governance nell'economia reale, oltre che nel sistema finanziario. La CSRD, entrata in vigore il 5 gennaio 2023, aggiornerà la direttiva sul reporting non-finanziario attualmente in vigore.

Le principali novità contenute nella proposta sono:

1. i requisiti di reporting dovranno essere applicati da tutte le imprese di grandi dimensioni (la soglia minima verrà abbassata da 500 a 250 dipendenti) e da tutte le PMI quotate sui mercati europei: in questo modo il perimetro si allargherà dalle attuali 11.000 a 49.000 imprese;
2. i dati dovranno essere riportati sulla base di standard comuni di reporting, che saranno sviluppati dall'European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG);
3. verranno introdotti standard di reporting dedicati alle esigenze e alle capacità specifiche delle PMI quotate;
4. i requisiti di reporting saranno sviluppati secondo il principio della doppia materialità (le imprese dovranno quindi divulgare informazioni sia sui rischi ambientali e sociali a cui sono esposte, sia sugli impatti provocati dalle attività aziendali sui fattori di sostenibilità);
5. i contenuti della direttiva dovranno essere coerenti con altre iniziative normative dell'UE sulla finanza sostenibile (per esempio, il regolamento sulla tassonomia e il regolamento sulla trasparenza delle informazioni di sostenibilità per il settore finanziario);
6. gli standard di reporting dell'UE saranno compatibili con i sistemi già ampiamente diffusi a livello internazionale, come TCFD, GRI, SASB, IIRC, CDSB e CDP;

7. le informazioni dovranno essere soggette ad audit (cioè a revisione da parte di un ente esterno accreditato dalle autorità nazionali) secondo un metodo semplificato definito “limited assurance”;
8. le informazioni di sostenibilità dovranno essere pubblicate in formato elettronico XHTML.

La direttiva ha il duplice scopo di permettere agli utilizzatori delle informazioni e agli stakeholder in generale, la comprensione degli impatti che la società genera in termini di sostenibilità e di come i fattori di sostenibilità influenzino lo sviluppo, le attività e *le performance* della società stessa. In coerenza con tale obiettivo, gli obblighi di rendicontazione risultano molto ampi, facendo riferimento a:

- modello di business e di governance in relazione alla sostenibilità;
- strategia, target e obiettivi di sostenibilità pianificati;
- politiche e pratiche aziendali adottate o da adottare in materia;
- principali rischi aziendali correlati a fattori di sostenibilità;
- eventuali azioni intraprese e relativi risultati raggiunti;
- indicatori pertinenti per le informative di sostenibilità.

La nuova informativa dovrà avere natura sia qualitativa che quantitativa; fornire scenari sia previsionali che retrospettivi; interessare orizzonti temporali a breve, medio e lungo termine.

## **2.2 Standard internazionali e reporting di sostenibilità**

Le aziende sono quindi chiamate ad assumersi la responsabilità delle loro politiche e azioni, in un'epoca in cui la società è sempre più attenta e reattiva ai temi della sostenibilità. Per garantire la solidità, la credibilità e la comparabilità delle informazioni, nonché l'effettiva rilevanza di tali informazioni per gli stakeholder, sono state sviluppate a livello internazionale metodologie di rendicontazione. La pratica della rendicontazione di sostenibilità è emersa negli anni '90, in risposta alla crescente considerazione degli stakeholder nei processi aziendali. Come discusso in precedenza, le aziende devono rendere conto delle proprie prestazioni non solo ai propri azionisti, ma ad una molteplicità di soggetti che richiedono informazioni di carattere non solamente economico. Pertanto, vengono sviluppati documenti integrativi al bilancio economico tradizionale. Nel corso degli anni, sono state introdotte diverse forme di rendicontazione volontaria, tra cui possiamo menzionare il bilancio ambientale, il bilancio sociale, il bilancio di sostenibilità e il report integrato. L'evoluzione e la diffusione di queste pratiche hanno portato alla creazione di report sempre più complessi e articolati, che assumono una rilevanza condivisa e che sono seguiti da norme regolamentari. A livello internazionale, diverse organizzazioni hanno sviluppato linee guida e standard per facilitare le aziende nella rendicontazione delle informazioni non finanziarie, al fine di renderle più solide e rilevanti. Tra gli standard internazionali, troviamo gli International

Integrated Reporting Standards (IIRS), o i nuovi standard emanati da EFRAG. Tuttavia, gli standard maggiormente utilizzati sono quelli della Global Reporting Initiative (GRI) come evidenziato dal rapporto Deloitte (2018,2019).

### 2.2.1 Global Reporting Initiative

La Global Reporting Initiative (GRI) è stata fondata nel 1997 da aziende e organizzazioni membri della "Coalition for Environmentally Responsible Economies" (CERES). Essa si definisce come un processo multi-stakeholder a lungo termine che mira a sviluppare linee guida applicabili a livello globale per la rendicontazione delle prestazioni economiche, ambientali e sociali. Inizialmente, tali linee guida erano rivolte alle corporate ma successivamente sono state applicate a tutti i tipi di aziende, nonché a organizzazioni governative e non (GRI, 2019). Gli standard GRI definiscono le tematiche su cui le organizzazioni dovrebbero riportare le informazioni, si compongono di tre standard generali (GRI 1, Foundation; 2, General disclosure; 3, Material topics) applicabili a tutte le organizzazioni e altri tre specifici (GRI 200, Economic; 300, Environmental; 400, Social). Le linee guida includono procedure e indicatori per valutare le prestazioni aziendali nel tempo e

permettono agli stakeholder di valutare gli impatti delle aziende e monitorare come queste rispondono alle loro aspettative e richieste.

Per definire il contenuto e la qualità di un report GRI ci si affida ad alcuni principi fondamentali quali: l'accuratezza, l'equilibrio, la chiarezza, la comparabilità, la completezza, la comparabilità, il contesto di sostenibilità, la tempestività e l'affidabilità.

Tab II.1 Principi di rendicontazione (GRI, 2021)

1	<b>Accuratezza</b>	Le informazioni oggetto di rendicontazione devono essere sufficientemente accurate e dettagliate da consentire agli stakeholder di valutare le performance dell'organizzazione.
2	<b>Equilibrio</b>	I dati riportati devono riflettere aspetti negativi e positivi della performance dell'organizzazione in modo da consentire una valutazione ponderata della performance generale.
3	<b>Chiarezza</b>	L'organizzazione deve rendere i dati disponibili in modo tale che risultino



		comprensibili e accessibili agli stakeholder che li utilizzano.
4	<b>Comparabilità</b>	L'organizzazione deve selezionare, compilare e rendicontare le informazioni in modo coerente. Le informazioni oggetto di rendicontazione devono essere presentate in modo tale da consentire agli stakeholder di analizzare i cambiamenti della performance dell'organizzazione nel tempo e che potrebbero supportare l'analisi relativa ad altre organizzazioni
5	<b>Completezza</b>	Il report deve trattare i temi materiali e i loro perimetri in misura sufficiente a riflettere impatti economici, ambientali e sociali significativi e consentire agli stakeholder di valutare le performance dell'organizzazione nel periodo di rendicontazione.
6	<b>Contesto di sostenibilità</b>	Il report deve fornire le informazioni degli impatti dell'organizzazione nel contesto più ampio della sostenibilità.

7	<b>Tempestività</b>	L'organizzazione deve pubblicare report con cadenza periodica affinché i dati siano disponibili nei tempi necessari a consentire agli stakeholder di assumere decisioni consapevoli.
8	<b>Affidabilità</b>	L'organizzazione deve raccogliere, registrare, compilare, analizzare e presentare le informazioni e i processi impiegati nella redazione del report in modo tale che risultino esaminabili e sia possibile definirne qualità e materialità.

I Principi di rendicontazione servono per definire i temi materiali e il perimetro di ciascun tema, descrivendo dove ricadono gli impatti di un tema materiale e quale sia il coinvolgimento dell'organizzazione in tali impatti.

La materialità rappresenta un principio fondamentale per la definizione delle informazioni da includere nel report, in quanto consente all'azienda di concentrarsi sui temi di maggiore rilevanza sia per la stessa azienda che per gli stakeholder (Bellucci et al., 2012). In questo modo, l'azienda è in grado di fornire una visione centrata sul business, che informa gli stakeholder sulla sua capacità di

creare e mantenere valore aziendale (Bellucci et al., 2018). La materialità rappresenta il confine entro cui gli argomenti sono sufficientemente rilevanti da essere inclusi nel report. Per definire le tematiche materiali e al fine di comprendere effettivamente tali interessi si rende necessario consultare gli stakeholder. Quindi lo stakeholder engagement, oltre i vantaggi descritti nei precedenti paragrafi, permette di accedere alle informazioni richieste per la redazione dei report di sostenibilità come definiti dagli standard internazionali. Di seguito, vengono riportati in forma tabellare i riferimenti allo stakeholder engagement presenti nello standard.

Tab II. 3 Riferimenti GRI allo stakeholder engagement (GRI, 2021)

<b>Aspetti</b>	<b>Istruzioni</b>	<b>Ulteriori linee guida dal manuale di implementazione GRI</b>
2-29-a-i	Fornire un elenco di gruppi di parti interessate coinvolti dall'organizzazione e come questi vengono individuati.	Esempi di gruppi di parti interessate sono: la società civile; Clienti; Dipendenti, altri lavoratori e loro sindacati; Comunità locali; Azionisti e fornitori di capitale; Fornitori

2-29-a-ii	<p>Descrivere lo scopo del coinvolgimento degli stakeholder. L'organizzazione può inoltre rendicontare:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• la tipologia di coinvolgimento degli stakeholder e la frequenza;</li> <li>• quando coinvolge direttamente stakeholder e quando coinvolge rappresentanti credibili degli stakeholder oppure organizzazioni delegate o altre risorse di esperti indipendenti credibili;</li> <li>• se le attività di coinvolgimento degli stakeholder si svolgono a livello dell'organizzazione oppure a un livello inferiore, come di sede o di progetto, e in quest'ultimo caso, come le informazioni ottenute dal coinvolgimento degli stakeholder vengono centralizzate;</li> </ul>	<p>Lo scopo del coinvolgimento degli stakeholder può essere, ad esempio, individuare impatti potenziali ed effettivi o determinare risposte di prevenzione e mitigazione a potenziali impatti negativi. In alcuni casi, il coinvolgimento degli stakeholder è un diritto intrinseco, come il diritto dei lavoratori a formare un sindacato o unirsi oppure il diritto alla contrattazione collettiva.</p>
-----------	--	---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• le risorse allocate per il coinvolgimento degli stakeholder.</li> </ul>	
2-29-a-iii	<p>Come l'organizzazione cerca di assicurare un coinvolgimento significativo con gli Stakeholder.</p> <p>L'organizzazione può rendicontare:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• come tiene conto di potenziali ostacoli al coinvolgimento degli stakeholder;</li> <li>• come coinvolge gruppi a rischio o vulnerabili;</li> <li>• come fornisce agli stakeholder informazioni comprensibili e accessibili attraverso canali di comunicazione appropriati;</li> <li>• come il feedback degli stakeholder viene registrato e integrato nei processi decisionali e come gli stakeholder vengono informati del modo in cui il loro feedback ha influito sulle decisioni;</li> </ul>	<p>Un coinvolgimento significativo degli stakeholder è caratterizzato da una comunicazione bidirezionale e dipende dalla buona fede dei partecipanti da entrambe le parti. È anche reattivo e continuativo e in molti casi prevede il coinvolgimento degli stakeholder prima che vengano prese le decisioni.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• come cerca di rispettare i diritti umani di tutti gli stakeholder coinvolti, ad esempio i diritti alla privacy, alla libertà di espressione, di riunione e di protesta pacifica;</li> <li>• come collabora con i partner aziendali per coinvolgere gli stakeholder in modo significativo, comprese le aspettative che ripone nei partner aziendali in merito al rispetto dei diritti umani degli stakeholder durante il loro coinvolgimento.</li> </ul>	
--	--	--

Le indicazioni del Global Reporting Initiative (GRI) sono generalmente considerate come un approccio stringente e specifico per la rendicontazione della sostenibilità.

Le sue indicazioni sono state sviluppate in modo da essere applicabili a un'ampia gamma di settori e tipi di organizzazioni, consentendo una rendicontazione comparabile e coerente a livello globale.

Tuttavia, è importante notare che il GRI offre anche flessibilità alle organizzazioni nella selezione degli indicatori specifici da utilizzare, in base alle proprie

caratteristiche, settori di attività e obiettivi. Ciò consente un certo grado di adattamento delle indicazioni GRI alle esigenze specifiche delle organizzazioni, senza compromettere l'obiettivo di rendicontazione accurata e trasparente.

In generale, l'approccio del GRI è focalizzato sulla divulgazione completa e trasparente delle informazioni, promuovendo la responsabilità sociale delle imprese e la sostenibilità aziendale. Le sue indicazioni incoraggiano le organizzazioni a identificare e comunicare in modo accurato i loro impatti ambientali, sociali ed economici, consentendo agli stakeholder di valutare e confrontare le prestazioni sostenibili delle diverse organizzazioni.

### 2.2.2. European Financial Reporting Advisory Group

EFRAG (European Financial Reporting Advisory Group) è un'organizzazione europea indipendente responsabile della valutazione e dell'adozione degli standard di sostenibilità nell'Unione Europea, essa lavora a stretto contatto con la Commissione Europea per garantire l'allineamento con la normativa e le politiche dell'UE. Gli standard di sostenibilità di EFRAG sono sviluppati in collaborazione con altre organizzazioni, in particolare con l'International Financial Reporting Standards (IFRS) Foundation.

Gli standard di sostenibilità di EFRAG si basano su una serie di principi, tra cui la rilevanza, l'affidabilità, la comparabilità e l'aderenza a standard internazionali. EFRAG cerca di promuovere una maggiore coerenza e trasparenza nella comunicazione delle informazioni sulla sostenibilità delle imprese, al fine di fornire agli investitori e ad altre parti interessate una visione più completa e affidabile delle prestazioni e degli impatti delle aziende dal punto di vista ambientale, sociale e di governance.

Gli standard sviluppati da EFRAG includono il coinvolgimento degli stakeholder come parte integrante del processo di sviluppo degli standard stessi.

Il processo di stakeholder engagement in EFRAG prevede tre fasi:



1. identificazione degli stakeholder: gli stakeholder sono individuati in base all'impatto che possono avere sull'azienda o che l'azienda può avere su di loro.
2. coinvolgimento degli stakeholder: gli stakeholder sono coinvolti attraverso diversi metodi, come la consultazione, i focus group e le interviste individuali.
3. valutazione dell'engagement: l'azienda valuta l'efficacia del processo di engagement e identifica eventuali aree di miglioramento.

Il processo di stakeholder engagement inizia con l'identificazione degli stakeholder pertinenti. Gli stakeholder possono includere, ad esempio, rappresentanti di investitori, imprese, regolatori, organizzazioni non governative e altri soggetti interessati.

Una volta identificati gli stakeholder, EFRAG avvia il coinvolgimento attraverso diverse modalità di comunicazione, come incontri pubblici, consultazioni scritte, gruppi di lavoro e altre forme di dialogo. Durante il processo di coinvolgimento, EFRAG cerca di comprendere le opinioni e i commenti degli stakeholder in questione e di integrare tali opinioni nel processo di sviluppo dello standard.

EFRAG pubblica, inoltre, documenti di consultazione che descrivono le questioni affrontate e le proposte di soluzione, per raccogliere i commenti degli stakeholder.

Una volta concluso il processo di coinvolgimento, si analizzano i commenti e le opinioni degli stakeholder per sviluppare una proposta di standard che tenga conto di tutte le posizioni emerse.

Infine, pubblica la proposta di standard per un'ulteriore consultazione pubblica, dando agli stakeholder un'ultima possibilità di commentare prima che lo standard venga finalizzato e raccomandato alla Commissione europea.

In sintesi, il processo di stakeholder engagement di EFRAG è un processo completo e inclusivo, basato sulla trasparenza, l'ampia partecipazione degli stakeholder, l'ascolto attivo delle loro opinioni e la coerenza con gli standard internazionali e le best practice del settore.

È importante però sottolineare che gli standard di sostenibilità di EFRAG sono in continua evoluzione, in risposta alle mutevoli esigenze e alle nuove sfide nel campo della sostenibilità aziendale.

### 2.2.3. AA1000 Stakeholder Engagement Standard

Anche il processo di coinvolgimento degli stakeholder può essere guidato da standard internazionali al fine di garantire una considerazione corretta e imparziale di tutti gli stakeholder coinvolti. Tra le varie linee guida disponibili, gli standard di riferimento sono quelli sviluppati dall'Institute of Social and Ethical Accountability - Accountability Standard.

Quest'organizzazione ha sviluppato specifici standard per promuovere uno stakeholder engagement di alta qualità, noti come AA1000 Stakeholder Engagement Standard (AA1000SES). Queste linee guida, originariamente redatte nel 2005 e poi riviste nel 2015, definiscono un processo metodologico generale applicabile per comprendere, definire, implementare e comunicare lo stakeholder engagement.

L'Accountability standard adotta le seguenti definizioni:

Tab II. 4 Definizioni adottate da Accountability (Accountability. 2015)

Stakeholder	Gli stakeholder sono quei gruppi che influenzano e/o potrebbero essere influenzati dalle attività, dai prodotti o dai servizi di un'organizzazione e dalle relative prestazioni.
-------------	--

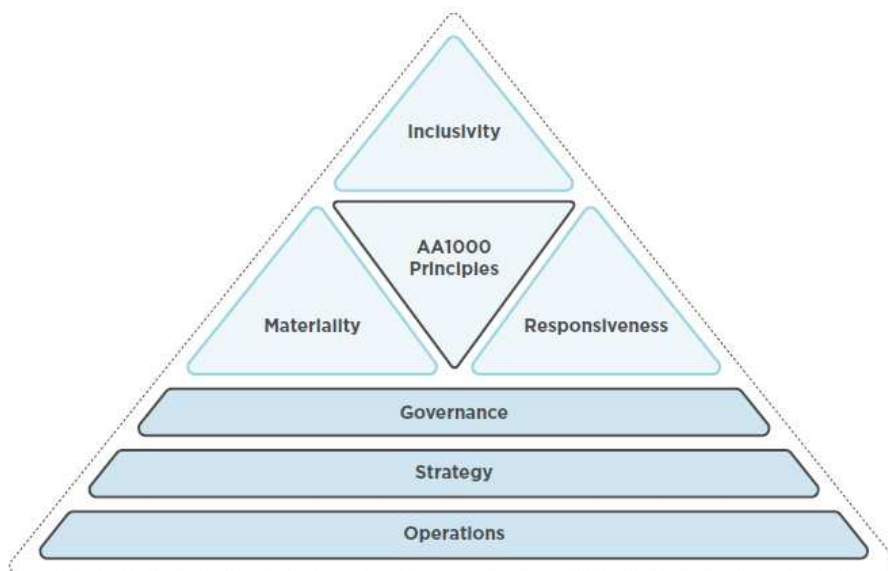
Stakeholder Engagement	Il coinvolgimento degli stakeholders è il processo utilizzato da un'organizzazione per coinvolgere le parti interessate rilevanti per uno scopo chiaro e per raggiungere i risultati concordati.
Accountability	<p>Accountability è lo stato di riconoscere, assumersi la responsabilità ed essere trasparenti riguardo agli impatti delle politiche, delle decisioni, delle azioni, dei prodotti, dei servizi e delle prestazioni associate di un'organizzazione. Quando un'organizzazione si ritiene pienamente responsabile, cerca di coinvolgere le parti interessate nell'identificare, comprendere e rispondere a temi e preoccupazioni materiali in materia di sostenibilità e di comunicare con le parti interessate e di essere reattiva in merito alle proprie decisioni, azioni e prestazioni.</p> <p>La responsabilità comprende il modo in cui un'organizzazione imposta la strategia, governa e gestisce le prestazioni.</p>

Per garantire un engagement di qualità, l'azienda deve aderire ai principi degli Accountability AA1000 Standards (Impatto, Rilevanza, Completezza e Rispondenza), integrare lo stakeholder engagement nella governance, nella strategia e nelle operazioni aziendali, e utilizzare questo processo in modo

sistematico e regolare in tutta l'organizzazione. L'obiettivo è quello di migliorare le performance aziendali attraverso la condivisione di informazioni con gli stakeholder, il che consente di raggiungere risultati come il miglioramento del prodotto e del processo, nonché una migliore gestione del rischio e della reputazione. In sintesi, lo stakeholder engagement dovrebbe essere parte integrante della cultura e delle funzioni principali dell'azienda. Di seguito vengono riportati i principi (Accountability 2018) con le relative spiegazioni:

1. **Inclusività:** L'inclusività è la partecipazione delle parti interessate allo sviluppo e al raggiungimento di una risposta responsabile e strategica alla sostenibilità. Un'organizzazione inclusiva accetta la sua responsabilità nei confronti di coloro su cui ha un impatto e che hanno un impatto su di essa.
2. **Materialità:** la materialità determina la rilevanza e il significato di un problema per un'organizzazione e per i suoi stakeholder. Una questione materiale è una questione che influenzerà le decisioni, le azioni e le performance di un'organizzazione o dei suoi stakeholder.
3. **Reattività:** La reattività è la risposta di un'organizzazione ai problemi degli stakeholder che influenzano la sua performance di sostenibilità, e si realizza

attraverso decisioni, azioni e prestazioni, nonché attraverso la comunicazione con gli stakeholder.



*Figura 1-Integrazione dei principi AA1000 durante lo stakeholder engagement*

Per quanto riguarda il processo di coinvolgimento degli stakeholder è fondamentale comprendere l'obiettivo dell'organizzazione (scopo), le questioni da coinvolgere (ambito) e chi deve essere coinvolto nell'impegno (proprietà, mandato, parti

interessate). È importante utilizzare una metodologia inclusiva per identificare tutti i gruppi e soggetti coinvolti.

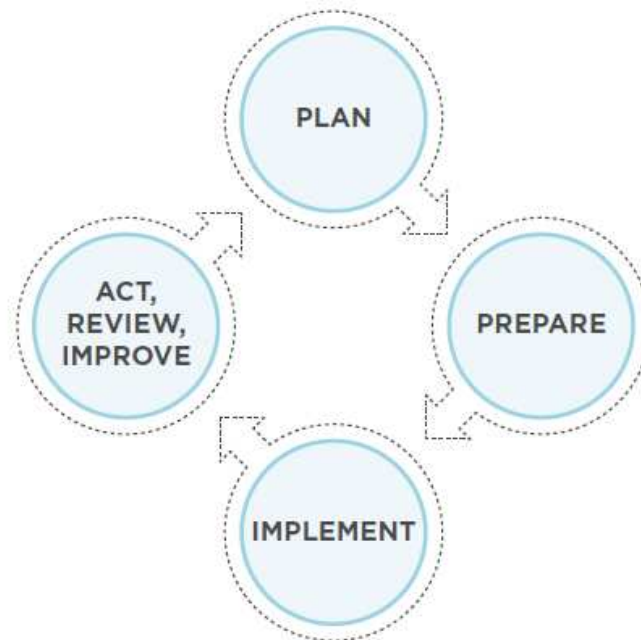
Il processo di stakeholder engagement si articola in quattro passaggi principali che includono ulteriori azioni di supporto. Le fasi del processo possono essere così sintetizzate:

Tab II.5 Fasi per il processo di stakeholder engagement (Accountability. 2015)

1	<b>Plan</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Profilare e mappare gli stakeholder</li><li>• Determinare il/i livello/i di coinvolgimento e il/i metodo/i</li><li>• Identificare i confini della divulgazione</li><li>• Progetto di piano di ingaggio</li><li>• Stabilire indicatori</li></ul>
2	<b>Prepare</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mobilitare le risorse</li><li>• Costruire capacità</li><li>• Identificare e prepararsi per i rischi di coinvolgimento</li></ul>

3	<b>Implement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Piano di coinvolgimento</li> <li>• Invitare le parti interessate a impegnarsi</li> <li>• Stakeholder brief</li> <li>• Ingaggio</li> <li>• Documentare l'impegno e i suoi risultati</li> <li>• Sviluppare un piano d'azione</li> <li>• Comunicare i risultati del coinvolgimento e il piano d'azione</li> </ul>
4	<b>Review And Improve</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitorare e valutare l'impegno</li> <li>• Imparare e migliorare</li> <li>• Sviluppare e dare seguito al piano d'azione</li> <li>• Report sull'engagement</li> </ul>





*Figura 2- Processo coinvolgimento stakeholder*

La prima fase identificata dallo Standard AA1000SES definita “Plan” riguarda la mappatura dei temi e degli stakeholder. Al fine di progettare processi efficaci per coinvolgere gli stakeholder, è fondamentale avere una chiara comprensione di chi sono gli stakeholder rilevanti e di come e perché dovrebbero essere coinvolti dall'organizzazione. Le organizzazioni dovrebbero quindi definire e mappare gli stakeholder più significativi per raggiungere i propri obiettivi. Stabilire criteri chiari per la mappatura degli stakeholder consente alle organizzazioni di evitare che il coinvolgimento venga guidato da considerazioni non strategiche. Secondo Graham

(2014) 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?*

Il processo funzionale per mappare gli stakeholder può essere suddiviso in quattro fasi:

1. analisi dei documenti utili alla definizione dei propri stakeholder: In questa fase, è utile analizzare documenti come lo statuto, il codice etico, le policy interne, o il documento 231. Questi documenti forniscono informazioni sulle istanze fondamentali per un'organizzazione e sugli attori che le richiedono;
2. incontri con le funzioni interne per la validazione delle categorie di stakeholder identificate: È importante coinvolgere le funzioni interne dell'organizzazione per definire e strutturare il processo di coinvolgimento interno, è cruciale creare una linea di comunicazione continua e diretta per

comprendere le diverse esigenze aziendali prima di coinvolgere gli stakeholder;

3. mappatura degli stakeholder su diversi livelli a seconda dell'obiettivo e della tipologia di engagement: La mappatura degli stakeholder è la rappresentazione grafica delle parti interessate dall'azienda. È possibile inserire le stesse categorie di stakeholder su diversi livelli in base all'obiettivo e al valore strategico che ricoprono;
4. prioritizzazione degli stakeholder: Questa fase consiste nel prioritizzare gli stakeholder in base a tre parametri: dipendenza, influenza e urgenza. La dipendenza indica quanto gli stakeholder dipendono dall'impresa, l'influenza rappresenta la capacità di uno stakeholder di influenzare le attività dell'organizzazione e l'urgenza si riferisce alla dimensione temporale che richiede una soluzione e un cambiamento nella relazione con lo stakeholder. La prioritizzazione degli stakeholder consente di costruire una matrice per identificare le azioni da intraprendere, in base al grado di influenza e dipendenza da ciascuno di essi.

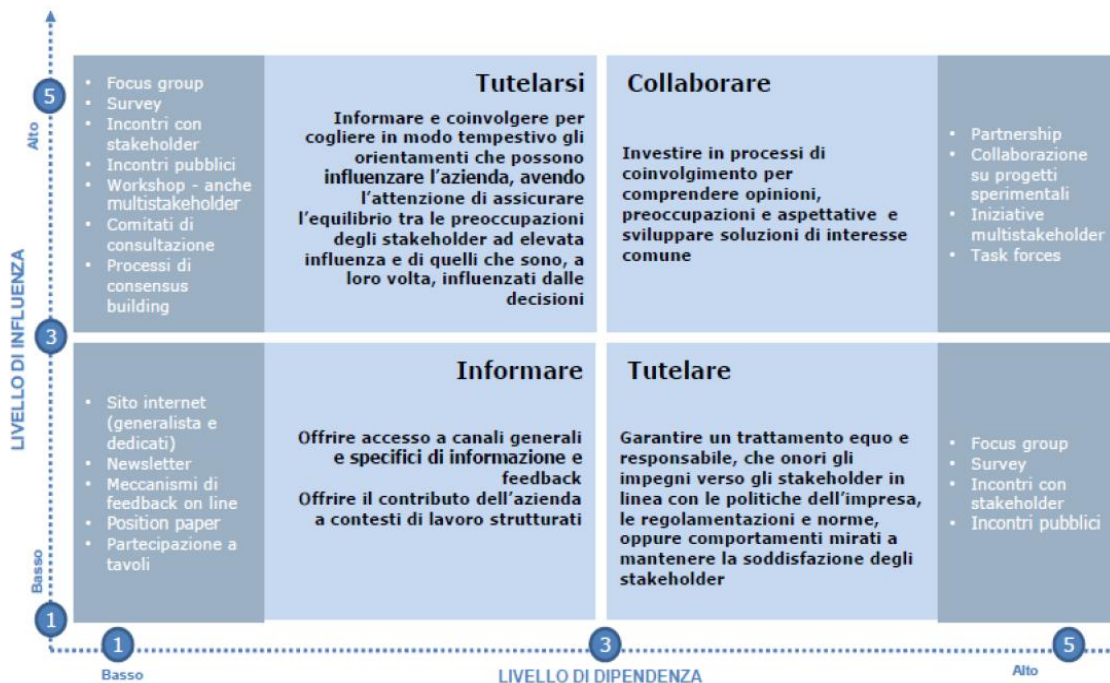


Figura 3- Matrice modalità di relazione con gli stakeholder (elaborazione a cura di SCS Consulting)

Come evidenziato nella figura precedente, le azioni da attivare per coinvolgere i propri stakeholder possono includere:

1. informare: Utilizzare strumenti come newsletter, position paper, comunicati stampa, siti web o incontri informativi per fornire informazioni agli stakeholder, consentendo loro di accedere alle informazioni rilevanti sull'organizzazione;

2. tutelare: Condurre focus group mirati o ricerche di mercato per comprendere le preoccupazioni e le esigenze degli stakeholder e prendere misure per tutelare l'organizzazione da eventuali conseguenze negative derivanti da un mancato coinvolgimento;
3. coinvolgimento responsabile: Svolgere attività con la comunità o progetti volti a promuovere comportamenti responsabili da parte degli stakeholder, al fine di migliorare e rafforzare la relazione con l'organizzazione;
4. collaborazione: Stabilire partnership o avviare progetti pilota per la creazione di valore condiviso, in cui l'organizzazione e gli stakeholder lavorano insieme per generare vantaggi competitivi reciproci;

La matrice di prioritizzazione degli stakeholder aiuta a identificare il tipo di relazione che si ha attualmente con ciascuno di essi e il tipo di relazione che si desidera costruire. Un lavoro di analisi preparatorio è essenziale, soprattutto nella fase iniziale del processo, per comprendere appieno le esigenze e le aspettative degli stakeholder.

In sintesi, il percorso di mappatura e prioritizzazione degli stakeholder è utile per identificare le modalità di relazione attuali, valutare l'importanza relativa degli stakeholder e posizionarli nella matrice delle modalità ottimali di relazione. Ciò consente di sviluppare strategie mirate per coinvolgere gli stakeholder in modo efficace e costruttivo.

Sempre restando nella fase di pianificazione, una fase molto importante riguarda la mappatura dei temi. Questa segue un processo simile a quello utilizzato per mappare gli stakeholder. Ha lo scopo di assicurare che l'engagement con gli stakeholder sia mirato e risponda alle loro esigenze, consentendo di definire le tematiche di interesse per gli stakeholder e identificare le aree di intervento per l'azienda.

Per mappare efficacemente i temi di rilevanza e interesse per l'impresa, è importante seguire le seguenti fasi:

1. analisi dei documenti interni ed esterni- si analizzano documenti interni all'azienda, come politiche, strategie e relazioni aziendali, oltre a documenti esterni, come rapporti settoriali, normative, studi di settore e tendenze emergenti. Questa analisi fornisce informazioni sulla rilevanza e l'importanza dei diversi temi nel contesto aziendale;
2. analisi del contesto- si considerano i trend emergenti e i bisogni sociali territoriali sia a livello nazionale che internazionale. Ad esempio, si possono prendere in considerazione gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) delle Nazioni Unite o gli indicatori di Benessere Equo e Sostenibile (BES). Questa analisi permette di identificare le tematiche materiali e le sfide che l'azienda deve affrontare;
3. incontri con la direzione- si organizzano incontri con la direzione aziendale per verificare e validare che l'albero dei temi sia completo e rifletta le

- diverse aree di interesse e intervento dell'azienda. Questa fase coinvolge le diverse funzioni aziendali per ottenere una visione olistica dei temi rilevanti;
4. mappatura dei temi su diversi livelli- si rappresentano graficamente i temi identificati su diversi livelli, in base all'obiettivo, alla leva specifica del tema e all'azione di dettaglio. Questo permette di avere una visualizzazione chiara dei temi e delle relative interconnessioni, consentendo di comprendere meglio le priorità e le azioni da intraprendere;
  5. prioritizzazione dei temi- si effettua una valutazione e una prioritizzazione dei temi più rilevanti, utilizzando criteri come l'importanza strategica per l'azienda, l'impatto sugli stakeholder e la rilevanza nel contesto aziendale. Questo aiuta a concentrare le risorse e le iniziative sull'affrontare le tematiche che hanno maggiore rilevanza per l'azienda e gli stakeholder.

In sintesi, la mappatura dei temi permette di identificare le tematiche di interesse per l'azienda, basandosi su un'analisi approfondita dei documenti, del contesto e dell'input delle diverse funzioni aziendali. Ciò consente di stabilire le priorità e le azioni necessarie per affrontare tali tematiche e garantire un engagement mirato e coerente con gli stakeholder.

La seconda fase del processo di stakeholder engagement viene definita “Prepare e Implement”. Per implementare un processo di engagement efficace, è fondamentale considerare le risorse disponibili, sia interne che esterne, l’acquisizione delle competenze e i principali rischi associati all'iniziativa di stakeholder engagement.

Questo corrisponde alla fase "Prepare" identificata nello Standard. Successivamente, è importante sviluppare un piano dettagliato per la gestione operativa dell'iniziativa di stakeholder engagement, denominata fase "Implement". Come descritto in precedenza, l'identificazione degli stakeholder prioritari e la comprensione della relazione esistente con loro e di quella che si desidera costruire consentono di delineare un processo di engagement efficace. Ciò implica lo sviluppo di un progetto che evidenzia le modalità più appropriate da utilizzare per raggiungere lo specifico scopo desiderato.

Dopo aver individuato i bisogni e le esigenze del territorio, gli stakeholder, le tematiche rilevanti per l'impresa e le funzioni interne necessarie per il coinvolgimento, diventa importante identificare gli strumenti di engagement più adatti alla relazione e alla tipologia di coinvolgimento desiderata.

È importante ricordare che il percorso di stakeholder engagement non è un processo statico, ma in continua evoluzione nel tempo. Inoltre, il processo di engagement può essere strutturato in modo graduale nei confronti degli stakeholder.

Nello specifico, attraverso l'utilizzo di diversi strumenti e metodologie in relazione ai bisogni identificati, è possibile adottare un coinvolgimento crescente nei confronti degli stakeholder, come:

- monitoraggio dei nuovi bisogni sociali e di mercato degli stakeholder dell'impresa, sia quelli consolidati che quelli emergenti;



- consultazione degli stakeholder sulle tematiche più rilevanti per condurre un'analisi di materialità efficace;
- collaborazione con gli stakeholder per la realizzazione di progetti innovativi di creazione di valore condiviso e open innovation.

Comprendendo l'obiettivo per cui viene svolto il processo di engagement, sarà possibile individuare gli strumenti più adatti per raggiungere quell'obiettivo specifico. Gli strumenti di engagement devono essere selezionati per poter rispondere ai bisogni e alle aspettative degli stakeholder identificati. Inoltre, durante il processo di engagement è possibile utilizzare più strumenti, contemporaneamente o in fasi sequenziali. In relazione al livello di coinvolgimento, alle modalità comunicative e alla natura della relazione sono associati diversi livelli e strumenti di engagement, come evidenziato nella figura n.4.

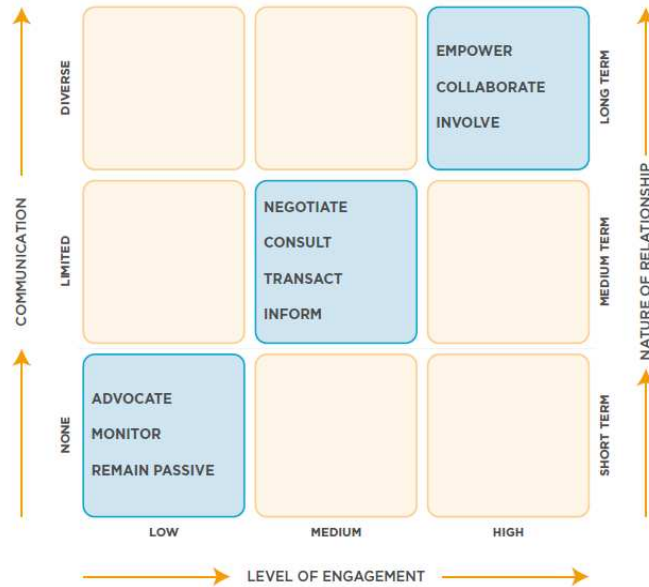


Figura 4- Livelli e approcci al coinvolgimento

Esistono diversi strumenti di engagement che possono essere utilizzati in base agli obiettivi e alle esigenze dell'organizzazione. Ecco un riassunto degli strumenti menzionati:

1. analisi semantica e Social Media Analysis- questi strumenti consentono di monitorare i bisogni e le richieste emergenti degli stakeholder attraverso l'analisi dei testi e dei dati presenti sul web e sui social media;
2. reportistica e siti web- la produzione di report e l'utilizzo di siti web user-friendly con infografiche consentono di informare gli stakeholder sui progetti in corso e sui risultati conseguiti, facilitando una comunicazione efficace;

3. social network- i social network sono strumenti utili per consultare un vasto numero di stakeholder, consentendo all'organizzazione di comunicare direttamente con i consumatori e altri stakeholder e rispondere alle loro domande;
4. incontri informali e focus group- questi strumenti permettono di coinvolgere e consultare i portatori di interesse in discussioni su temi rilevanti per l'organizzazione, come l'identità, i progetti e i piani strategici;
5. forum multistakeholder- i forum multistakeholder sono strumenti efficaci per il coinvolgimento strategico degli stakeholder, consentendo il dialogo su questioni comuni e la risoluzione di problemi che riguardano diverse categorie di stakeholder;
6. gamification- la gamification implica la creazione di sfide interattive che simulano i dilemmi e i trade-off che l'organizzazione può affrontare nel soddisfare le richieste e le aspettative dei propri stakeholder, favorendo l'engagement e la consapevolezza;
7. piattaforme online- l'utilizzo di piattaforme online consente di coinvolgere gli stakeholder e raccogliere idee innovative, facilitando la collaborazione e la partecipazione attiva;
8. hackathon- gli hackathon sono maratone digitali in cui i partecipanti possono proporre nuove idee per affrontare una sfida comune, favorendo l'innovazione e la creatività;

9. programmi e call- lo sviluppo di programmi e call può promuovere la valorizzazione dei talenti e sostenere lo sviluppo di progetti innovativi in collaborazione con gli stakeholder;
10. joint project e partnership- l'attivazione di joint project e partnership strategiche con altri attori e stakeholder consente la realizzazione di progetti comuni e la creazione di valore condiviso.

L'ultima fase del processo di stakeholder engagement, chiamata "Review and Improve", permette di valutare l'iniziativa di coinvolgimento degli stakeholder e definire le principali lezioni apprese per il prossimo ciclo di engagement.

In questa fase finale, il processo di stakeholder engagement viene valutato sia nelle sue singole fasi che come processo complessivo. È importante valutare gli esiti raggiunti e identificare spunti di miglioramento emersi durante l'intero percorso. Questa fase non solo rappresenta il punto di conclusione del processo, ma anche la fase iniziale del successivo ciclo di stakeholder engagement.

Durante questa fase, l'organizzazione monitora e valuta la qualità complessiva dello stakeholder engagement in termini di impegno, processo e integrazione dello stakeholder engagement nella strategia generale dell'azienda. L'obiettivo è quello di migliorare continuamente il processo, imparare e raccogliere feedback dai propri stakeholder e comunicare con loro i risultati ottenuti. La fase di "Review and Improve" si compone quindi di quattro passaggi: monitoraggio e valutazione,

apprendimento e miglioramento, sviluppo e follow-up e rendicontazione dei risultati.



*Figura 5- Step del processo di monitoraggio*

La fase di "Monitoraggio e valutazione" permette di valutare la qualità complessiva dello stakeholder engagement, considerando il grado di impegno degli stakeholder, l'efficacia del processo e l'integrazione dello stakeholder engagement nella strategia complessiva dell'organizzazione. La valutazione e il monitoraggio del processo di engagement consentono di identificare eventuali criticità e punti di forza, migliorare le prestazioni e raggiungere obiettivi più ambiziosi. In definitiva, questa fase rappresenta un'opportunità per l'organizzazione di apprendere dagli errori e

raccogliere feedback dai propri stakeholder, comunicando con essi sui risultati emersi. Attraverso questo approccio di “continuous improvement”, l'azienda può rafforzare la relazione con i propri stakeholder e migliorare la propria reputazione. La fase "Learn and Improve" si basa sull'ascolto continuo dei propri stakeholder e sull'analisi dei feedback ricevuti. Attraverso l'analisi dei risultati ottenuti e dei suggerimenti ricevuti dagli stakeholder, le organizzazioni possono identificare gli aspetti in cui è possibile migliorare. Questi aspetti possono riguardare diversi ambiti, come la definizione di obiettivi più chiari e specifici, l'individuazione di indicatori di performance più adeguati, l'ottimizzazione delle modalità di coinvolgimento e comunicazione con gli stakeholder, la creazione di nuove metodologie di engagement, e così via. L'apprendimento e il miglioramento continuo del processo di stakeholder engagement consentono all'organizzazione di consolidare la propria esperienza e competenza nel coinvolgimento degli stakeholder, adattando e ottimizzando le attività future in base alle esigenze e alle aspettative degli stakeholder stessi. Questo approccio permette di mantenere una relazione positiva e costruttiva con gli stakeholder nel tempo e di creare valore condiviso per tutte le parti coinvolte.

Nella fase "Develop and Follow Up" del processo di stakeholder engagement, l'azienda si impegna a sviluppare un piano di azione per tradurre le proposte emerse durante l'engagement in azioni concrete e significative. Queste azioni devono essere coerenti con la strategia e gli obiettivi dell'organizzazione, garantendo un valore sia

per l'azienda stessa che per la comunità degli stakeholder interessati. Durante questa fase, è importante coinvolgere le diverse funzioni aziendali per garantire un'effettiva collaborazione e allineamento interno. Il piano di azione dovrebbe essere sviluppato in modo condiviso, tenendo conto dei feedback e delle proposte ricevute dagli stakeholder. Ciò implica anche un'adeguata comunicazione con gli stakeholder coinvolti, sia interni che esterni, per garantire la trasparenza e la continuità del processo di stakeholder engagement. Il piano di azione dovrebbe includere obiettivi specifici, responsabilità chiare, tempi e risorse necessarie per l'implementazione delle azioni identificate. Questo piano dovrebbe essere monitorato e seguito nel tempo, al fine di verificare i progressi compiuti e apportare eventuali adeguamenti o miglioramenti necessari.

Nell'ultima fase, ossia quella del "Report" del processo di stakeholder engagement, l'organizzazione si impegna a comunicare in modo trasparente e sistematico gli esiti e l'impatto dell'engagement agli stakeholder interessati. Questo va oltre il semplice feedback fornito ai partecipanti delle iniziative di engagement specifiche, ma si tratta di una rendicontazione più ampia delle attività e dei risultati dell'intero processo di stakeholder engagement. L'organizzazione dovrebbe pubblicare report che documentino e sistematizzino le iniziative di stakeholder engagement svolte. Questi report dovrebbero mettere in evidenza gli outcome ottenuti, l'impatto prodotto e come l'engagement abbia contribuito a creare valore per la strategia aziendale e le attività operative. Questo tipo di comunicazione è importante per

dimostrare agli stakeholder come le loro opinioni e le loro contribuzioni siano state prese in considerazione e abbiano avuto un impatto reale sull'azienda. I report di stakeholder engagement dovrebbero essere chiari, accessibili e facilmente comprensibili, utilizzando linguaggio semplice e fornendo informazioni rilevanti. La pubblicazione di questi report consente all'organizzazione di dimostrare la propria trasparenza e responsabilità nei confronti degli stakeholder. Inoltre, fornisce un'opportunità per comunicare gli sforzi compiuti, creando una reputazione positiva e costruendo fiducia e relazioni solide con gli stakeholder. Concludendo, la fase di "Report" del processo di stakeholder engagement mira a fornire una rendicontazione trasparente e completa delle attività e dei risultati dell'engagement, comunicando gli impatti e il valore generato per l'azienda e gli stakeholder coinvolti.

Per concludere, il processo di stakeholder engagement finora descritto deve essere declinato nella pratica analizzando le varie fasi del processo in relazione alle specificità di ciascuna impresa e trovando soluzioni alle sfide che ogni realtà si trova a dover fronteggiare.



## **CAPITOLO 3 - LO STAKEHOLDER ENGAGEMENT NELLE IMPRESE**

### **MARCHIGIANE: UN'ANALISI EMPIRICA**

L'obiettivo del seguente elaborato consiste nel mostrare un quadro esplicativo delle attività di coinvolgimento degli stakeholder attuate dalle imprese operanti sul territorio marchigiano, ossia di evidenziare quanta attenzione viene riposta dalle imprese del territorio su una tematica tanto importante quanto delicata come lo stakeholder engagement.

#### **3.1 METODOLOGIA DI ANALISI**

Sulla base degli obiettivi del presente trattato, l'analisi si è focalizzata sulle attività di stakeholder engagement dichiarate nei report di sostenibilità di un campione di aziende operanti sul territorio marchigiano. È stato studiato un campione di 10 report di sostenibilità. La prima indagine ha riguardato la presenza di bilanci di sostenibilità delle singole imprese, tramite canali online. In particolare, l'analisi è stata condotta:

- mediante ricerca "Google" utilizzando come parole chiave la Ragione sociale dell'impresa in questione, affiancata dalle keywords "bilancio sociale" / "report" / "report integrato" / "dichiarazione non finanziaria" / "bilancio di sostenibilità" / "report ambientale".

-Una volta scaricati, si è proceduto con un'attenta lettura dei report. I report sono stati letti più volte ed evidenziati elettronicamente utilizzando il PDF-XChance Viewer per poter facilitare la ricerca e la raccolta delle informazioni.

Tutti i rapporti analizzati, ad esclusione di uno, utilizzano le linee guida emanate dalla Global Reporting Initiative (GRI). A tal proposito, per verificare il livello di coinvolgimento degli stakeholder sono state tenute in particolare considerazione la presenza delle informative contenute nei Sustainability Reporting Guidelines sul coinvolgimento degli stakeholder, in particolare:

- gruppi di stakeholder coinvolti dall'organizzazione;
- base per l'identificazione e la selezione degli stakeholder con cui interagire. Ciò implica il processo dell'organizzazione di definire i suoi gruppi di stakeholder e determinare con quali gruppi impegnarsi o meno;
- modalità di coinvolgimento degli stakeholder, compresa la frequenza del coinvolgimento per tipologia e per gruppo di stakeholder. Ciò potrebbe comprendere sondaggi, focus group, comitati comunitari, comitati consultivi aziendali, comunicazioni scritte, strutture gestionali/ sindacali e altri mezzi;
- argomenti chiave e preoccupazioni che sono state sollevate attraverso lo stakeholder engagement e come l'organizzazione ha risposto ad esse;
- indicazione dei rappresentanti delle categorie di portatori di interessi nominati negli organi di governo.

Nella letteratura, è stata prestata poca attenzione alle proprietà qualitative delle informazioni dichiarate nei report di sostenibilità riguardanti le politiche e le pratiche di coinvolgimento nella definizione degli obiettivi di sostenibilità dell'azienda. Pertanto, nell'analizzare le informative sullo stakeholder engagement, si è avuta una particolare attenzione sia alla presenza di una sezione dedicata allo stesso, sia alle sue caratteristiche intrinseche di quanto e come viene divulgato. Il metodo scelto per l'analisi dell'informativa sullo stakeholder engagement è l'analisi dei contenuti. L'analisi del contenuto è una tecnica di ricerca basata sulla descrizione oggettiva, sistematica e quantitativa del contenuto manifesto delle comunicazioni (Bellucci et al., 2019).

Questo è un metodo di analisi già ampiamente adottato negli studi sulla divulgazione aziendale (Guthrie et al., 2004).

### 3.2 Il campione

L'analisi si è concentrata su di un campione di 10 imprese operanti sul territorio marchigiano, in particolar modo si è preso come riferimento la Classifica delle principali imprese marchigiane, redatta dalla Fondazione Aristide Merloni, dalla quale è stato individuato il campione di riferimento composto dalle prime dieci imprese marchigiane del 2021. Seguendo la stessa linea proposta dalla Fondazione, nell'indagine condotta sono state prese in considerazione solo le società la cui principale sede operativa è nelle Marche, indipendentemente dalla loro sede legale. Dalla classifica sono stata eliminate alcune imprese in quanto non possedevano i requisiti necessari per procedere all'analisi, come la presenza di un Report di sostenibilità o la presenza di attività di stakeholder engagement. Si riporta nella Tab. III.1 la distribuzione delle imprese appartenenti al Campione su base provinciale.

Tab. III.1-Distribuzione del campione per Provincia

<b>PROVINCIA DI APPARTENENZA</b>	<b>NUMERO IMPRESE</b>
ANCONA	4
PESARO URBINO	4
FERMO	1
ASCOLI	1

*Fonte: Elaborazione propria*

Per quanto riguarda invece la distribuzione settoriale del campione, le imprese coinvolte nell'analisi riguardano tutti i principali settori di attività, in quanto la Classifica 2021 ha ampliato la sfera di considerazione anche alle Agenzie di servizi, al settore dell'Agricoltura, dell'Assistenza sanitaria, del Commercio e dei Trasporti. In particolar modo, nella tabella sottostante si riporta un focus sui principali settori di appartenenza del campione.

Tab III.2- Distribuzione del campione per Settore di appartenenza

<b>SETTORE APPARTENENZA</b>	<b>NUMERO IMPRESE</b>
TESSILE E ABBIGLIAMENTO	1
ALIMENTARE	2
CHIMICA E FARMACEUTICA	1
LAVORAZIONE METALLI	1
ARREDAMENTO	1
APPARECCHI ELETTRICI ED ELETTRONICI	1
IMPIANTISTICA INDUSTRIALE	1
ALTRE INDUSTRIE MANIFATTURIERE	2

*Fonte: elaborazione propria*

Si evidenzia, infine, che tra le imprese campionate ci sono realtà regionali quotate ai mercati regolamentati di Borsa Italiana.

### 3.3 Risultati

Le domande di ricerca e i risultati del campione vengono mostrati nella tabella III.3:

<b>INFORMATIVE</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>NON SPECIFICATO</b>	<b>TOTALE</b>
<b>1. INFORMAZIONI GENERALI</b>				
1.1 Nella relazione è stata dedicata una sezione adeguata allo SE?	70%	30%		100%
1.2 Finalità e obiettivi di SE				
definizione o revisione obiettivi strategici	10%			100%
impostazione del contenuto del report	10%			100%
entrambi gli elementi	70%			100%

nessun riferimento agli elementi precedenti	10%			100%
<b>2. GRADO RAPPRESENTANZA DEGLI STAKEHOLDER</b>				
2.1 Tutti gli stakeholder individuati nel report sono stati coinvolti?	70%	30%		100%
2.2 Tra i gruppi impegnati, sono stati nominati dei rappresentanti?	0%	100%		100%
<b>3. GRADO DI COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER</b>				
3.1 Semplice consultazione, monitoraggio e raccolta di informazioni?	80%	20%		100%
3.2 Coinvolgimento diretto nel processo?	60%	40%		100%

3.3 Gli stakeholder hanno rappresentanti negli organi di governo?	0%	100%		100%
3.4 Il coinvolgimento avviene nelle prime fasi (raccolta di informazioni) o gli stakeholder sono indirizzati a rivedere il documento finale pronto per essere rilasciato?	70%	20%	10%	100%
3.5 C'è la percezione degli stakeholder sulla precedente edizione del bilancio di sostenibilità?	0%	100%		100%
3.6 Gli stakeholder esprimono il proprio giudizio sulla materialità e attendibilità delle informazioni esposte?	50%	50%		100%



<b>4. CANALI E MODALITA' DI COINVOLGIMENTO</b>				
4.1 Sono individuati i canali e le modalità attraverso cui raggiungere gli stakeholder?	70%	30%		100%
<b>5. ELEMENTI AGGIUNTIVI</b>				
5.1 Le difficoltà incontrate nell'engagement vengono dichiarate?	20%	80%		100%
5.2 Vengono utilizzate linee guida specifiche?	90%	10%		100%

In tutti i casi analizzati, lo stakeholder engagement è stato presentato come un elemento imprescindibile dell'impegno sociale delle imprese. Non sempre, però, a questo tema è stata dedicata una sezione adeguata. Infatti, nel 30% dei casi, la descrizione delle politiche e delle pratiche di stakeholder engagement è stata desunta dall'intero rapporto. Inoltre, si è osservato come lo stakeholder engagement fosse interpretato in modi differenti. Si è quindi cercato di individuare i principali

obiettivi emersi dai report oggetto di analisi. Tali scopi sono stati raggruppati e riassunti in quattro categorie:

1. stabilire o rivedere gli obiettivi strategici;
2. impostazione contenuto del report;
3. entrambi gli elementi precedenti;
4. nessun riferimento agli elementi precedenti.

<b>1.INFORMAZIONI GENERALI</b>	SI	NO	NON SPECIFICATO	TOTALE
1.1 Nella relazione è stata dedicata una sezione adeguata allo SE?	70%	30%		100%
1.2 Finalità e obiettivi di SE				
definizione o revisione obiettivi strategici	10%			
impostazione del contenuto del report	10%			
entrambi gli elementi	70%			

nessun riferimento agli elementi precedenti	10%			
				100%

Analizzando quindi le sezioni dedicate allo stakeholder engagement, si è notato come nel 70% dei casi la relazione costruita con gli stakeholder è finalizzata a coinvolgerli nella fissazione o nella revisione degli obiettivi strategici dell'azienda e nell'impostazione dei contenuti del report. In questa prospettiva, la partecipazione degli stakeholder alla contabilità sociale ed ambientale dell'azienda è importante per la definizione di obiettivi strategici sostenibili, o per ottenere consigli su strategie e contenuti del report presenti che saranno poi modificate di conseguenza. Si potrebbe avanzare la tesi che le informazioni divulgate siano ragionevolmente rilevanti e materiali, ma sarebbe necessario raccogliere maggiori informazioni dall'organizzazione. Solo in un 10% dei casi si è notato che lo scopo del coinvolgimento degli stakeholder era quello di decidere il contenuto del report ossia di decidere le informazioni ritenute rilevanti. In un caso invece, non vi è alcun riferimento agli elementi precedenti. In questo report, infatti, mancano informazioni sugli obiettivi strategici, sui bisogni e sulle opinioni degli stakeholder. Questa sezione di stakeholder engagement potrebbe essere considerata come un tentativo "auto-elogiativo" di coprire, attraverso politiche di "blue washing", azioni antisociali o dannose per l'ambiente (Zadek et al., 1997).

L'analisi fin qui descritta ha portato poi ad esaminare gli stakeholder individuati nei report di sostenibilità e, nello specifico, quelli attualmente coinvolti nell'organizzazione.

<b>2.GRADO RAPPRESENTANZA DEGLI STAKEHOLDER</b>	SI	NO	NON SPECIFICATO	TOTALE
2.1 Tutti gli stakeholder individuati nel report sono stati coinvolti?	70%	30%		100%
2.2 Tra i gruppi impegnati, sono stati nominati dei rappresentanti?	0%	100%		100%

Nel 70% dei casi, tutti i portatori d'interesse sono stati coinvolti nel processo di stakeholder engagement. Negli altri casi, ci sono stati gruppi lasciati da parte, anche se nessun gruppo è rimasto estraneo alla maggioranza delle aziende. Al contrario, si può affermare che ci sono state alcune categorie sempre impegnate, come dipendenti e azionisti, ma l'analisi dei contenuti non è sufficiente ad indagare il

livello di impegno, perché il linguaggio e le espressioni utilizzate sono soggette a interpretazione. In nessun caso analizzato sono presenti dei rappresentanti dei vari gruppi impegnati, nominati dal gruppo stesso, per trattare con l'organizzazione.

<b>3. GRADO DI COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER</b>	SI	NO	NON SPECIFICATO	TOTALE
3.1 Semplice consultazione, monitoraggio e raccolta di informazioni?	80%	20%		100%
3.2 Coinvolgimento diretto nel processo?	60%	40%		100%
3.3 Gli stakeholder hanno rappresentanti negli organi di governo?	0%	100%		100%
3.4 Il coinvolgimento avviene nelle prime fasi (raccolta di informazioni) o	70%	20%	10%	100%

gli stakeholder sono indirizzati a rivedere il documento finale pronto per essere rilasciato?				
3.5 C'è la percezione degli stakeholder sulla precedente edizione del bilancio di sostenibilità?	0%	100%		100%
3.6 Gli stakeholder esprimono il proprio giudizio sulla materialità e attendibilità delle informazioni esposte?	50%	50%		100%

Con riferimento al grado di coinvolgimento degli stakeholder, è emerso che nell'80% dei casi lo stakeholder engagement implica solo consulenza, monitoraggio e raccolta di informazioni. Pertanto, le parti interessate sono state contattate solo per ottenere informazioni necessarie per la rendicontazione e per ottenere le loro opinioni sull'affidabilità, la rilevanza e la pertinenza di tali dati. In altre parole, in questi rapporti l'informativa riguardante lo stakeholder engagement mostra che i portatori d'interesse avevano solo un ruolo consultivo.

Nel 20% dei casi, sono state trovate invece informazioni esplicite sul coinvolgimento diretto delle parti interessate nel processo di rendicontazione. Pertanto, il loro coinvolgimento è stato importante non solo per raccogliere le informazioni rilevanti ma anche per farli partecipare attivamente all'intero processo di rendicontazione e nella definizione degli obiettivi di sostenibilità dell'impresa. Ciò significa che in questi report gli stakeholder hanno avuto un ruolo attivo nella selezione delle informazioni da esprimere nel documento, in modo da operare come veri e propri decisori. In nessun caso invece, il coinvolgimento si è trasformato in una vera e propria partecipazione propositiva attraverso l'adesione dei rappresentanti degli stakeholder agli organi di governo dell'azienda. Per quanto concerne invece le tempistiche dell'ingaggio, nel 70% dei casi, lo stakeholder engagement è stato preventivo, in quanto è importante raccogliere le informazioni rilevanti per il contenuto del report e per meglio realizzare il processo di rendicontazione. Nel 20% dei report, l'obiettivo dello stakeholder engagement è stato quello di ottenere pareri sul report, pronto per essere pubblicato (engagement prima della pubblicazione).

<b>4.CANALI E MODALITA' DI COINVOLGIMENTO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>NON SPECIFICATO</b>	<b>TOTALE</b>
4.1 Sono individuati i canali e le modalità attraverso cui raggiungere gli stakeholder?	70%	30%		100%

L'indagine si è poi estesa ai canali e alle modalità utilizzate nel processo per coinvolgere i diversi portatori d'interesse. Tali canali e modalità sono stati analizzati sia per il coinvolgimento degli stakeholder nella definizione degli obiettivi di sostenibilità, sia per il coinvolgimento realizzato nel processo di rendicontazione. Le aziende analizzate, hanno utilizzato una varietà di canali e metodi per avvicinarsi ai loro stakeholder. Essi, sono stati avvicinati principalmente attraverso canali quali: Internet, posta elettronica, stampa, contatti telefonici e incontri diretti. Utilizzando questi strumenti le parti interessate esprimono le proprie opinioni o partecipano al processo decisionale attraverso sondaggi, focus group, forum online, road show, panel, incontri pubblici, conferenze, workshop, conversazioni one-to-one e parlando con i rappresentanti locali. Nel 30% dei casi però, canali e modalità non sono stati specificati nell'informativa sullo SE.



La parte finale della ricerca si è concentrata sull'analisi dei seguenti elementi:

-difficoltà riscontrate nello stakeholder engagement;

-indicazioni di linee guida specifiche utilizzate per lo stakeholder engagement.

<b>5.ELEMENTI AGGIUNTIVI</b>	SI	NO	NON SPECIFICATO	TOTALE
5.1 Le difficoltà incontrate nell'engagement vengono dichiarate?	20%	80%		100%
5.2 Vengono utilizzate linee guida specifiche?	90%	10%		100%

Solamente nel 20% delle segnalazioni sono state dichiarate difficoltà nello stakeholder engagement. Tali difficoltà erano specificamente legate al problema di bilanciare gli interessi di diverse categorie di soggetti interessati e legate alle problematiche di incontro dovute dal perdurare della pandemia da Covid-19. Inoltre, non si è mai rilevato che una società dichiarasse esplicitamente un ordine

di priorità nell'ingaggio tra le diverse categorie. In altri termini, tutti i gruppi sono stati considerati allo stesso livello di rilevanza e importanza, con riferimento al processo di reporting.

Infine, il 90% delle imprese ha dichiarato che lo stakeholder engagement è stato svolto secondo specifiche linee guida. Nei documenti analizzati le linee guida più utilizzate sono state quelle del GRI.

## **CAPITOLO 4 – CONCLUSIONI**

Come emerso dall'analisi della letteratura il coinvolgimento degli stakeholder all'interno delle aziende è diventato un tema centrale da diversi decenni. La considerazione di attori esterni all'azienda, attraverso l'engagement degli stakeholder, ha assunto particolare rilevanza per diversi motivi. Innanzitutto, c'è una maggiore consapevolezza delle relazioni tra ambiente, società e azienda come parte di un sistema globale e complesso. Inoltre, la società civile e le organizzazioni non governative esercitano pressioni dal basso per richiedere un'accountability da parte delle aziende. Ci sono anche nuovi accordi internazionali nel campo dell'ambiente e della sostenibilità che richiedono un coinvolgimento degli stakeholder. Infine, le imprese stesse traggono benefici dal coinvolgimento degli stakeholder, come la gestione del rischio, l'acquisizione di consenso e legittimazione, la comprensione di nuove opportunità strategiche, l'innovazione del business e l'adozione di nuovi processi decisionali sinergici. L'importanza degli stakeholder è riconosciuta anche a livello normativo. Ad esempio, in Italia, il Decreto Legislativo 254/2016 richiede che le informazioni rilevanti per gli stakeholder e per l'azienda, non solo di natura finanziaria, ma anche ambientale, sociale e di governance, siano riportate in documenti di rendicontazione obbligatori per alcune tipologie di aziende. Le linee guida internazionali utilizzate dalle aziende italiane, come le linee guida del Global Reporting Initiative (GRI), richiedono che

l'analisi di materialità venga condotta considerando gli stakeholder interni ed esterni all'impresa. Inoltre, standard internazionali come l'AccountAbility AA1000SES forniscono indicazioni per strutturare un processo di engagement di qualità. L'evoluzione della normativa e l'adozione di standard internazionali evidenziano l'importanza crescente dell'inclusione e della considerazione degli stakeholder e dei loro interessi. Il presente elaborato, dopo aver fornito un quadro teorico riguardante lo stakeholder engagement e i relativi standard internazionali, ha cercato di evidenziare le pratiche di Stakeholder Engagement adottate dalle imprese marchigiane, al fine di mostrare come le principali realtà della Regione si muovono e comunicano relativamente alle tematiche della sostenibilità intesa nella triplice prospettiva economica, sociale ed ambientale. A tal fine è stata realizzata un'analisi empirica su di un campione di dieci imprese estrapolate dalla *Classifica delle principali imprese marchigiane* del 2021, redatta dalla Fondazione Merloni. In particolar modo si è cercato di evidenziare quante imprese del Campione tendano a comunicare le finalità e gli obiettivi dell'engagement, il grado di coinvolgimento e rappresentanza degli stakeholder, i canali e le modalità di comunicazione e la presenza di specifiche linee guida per la rendicontazione.

Le risposte ottenute dall'indagine hanno mostrato dei dati rilevanti ai fini dello studio. Nella maggior parte dei casi analizzati, lo stakeholder engagement è considerato un elemento essenziale della rendicontazione in conformità con la letteratura e la prassi internazionale. Tuttavia, per alcuni report, l'utilizzo

dell'analisi dei contenuti, non consente di verificare se lo stakeholder engagement è stato implementato in modo efficace. Un primo dato significativo che si può estrapolare dall'indagine relativo alle Finalità e agli Obiettivi dell'engagement è che il 70% delle imprese utilizzano lo stakeholder engagement per la definizione o revisione degli obiettivi strategici o per l'impostazione dei contenuti del report.

Successivamente è stato ricercato il Grado di rappresentanza degli stakeholder, in particolare è stato analizzato se tutti gli stakeholder individuati nel report fossero stati coinvolti nel processo e se tra i gruppi impegnati fossero stati nominati dei rappresentanti. Nel 70% dei casi, tutti i portatori d'interesse sono stati coinvolti nel processo di stakeholder engagement. Negli altri casi, ci sono stati gruppi lasciati da parte, anche se nessun gruppo è rimasto estraneo alla maggioranza delle aziende.

Al contrario, si può affermare che ci sono state alcune categorie sempre impegnate, come dipendenti e azionisti. Nella totalità delle aziende tra i gruppi impegnati non sono stati nominati dei rappresentanti. Il management adotta spesso un linguaggio retorico, privo di indicazioni concrete sulle esternalità negative prodotte, nel tentativo di perseguire le proprie finalità di autolegittimazione. Va inoltre considerato che gran parte delle imprese campionate operano in settori ad alto impatto sociale e ambientale.

Con riferimento al grado di coinvolgimento degli stakeholder, è emerso che nell'80% dei casi lo stakeholder engagement implica solo consulenza, monitoraggio e raccolta di informazioni. Pertanto, le parti interessate sono state

contattate solo per ottenere informazioni necessarie per la rendicontazione e per ottenere le loro opinioni sull'affidabilità, la rilevanza e la pertinenza di tali dati. In altre parole, in questi rapporti l'informativa riguardante lo stakeholder engagement mostra che i portatori d'interesse avevano solo un ruolo consultivo.

Nel 20% dei casi, sono state trovate invece informazioni esplicite sul coinvolgimento diretto delle parti interessate nel processo di rendicontazione.

Pertanto, il loro coinvolgimento è stato importante non solo per raccogliere le informazioni rilevanti ma anche per farli partecipare attivamente all'intero processo di rendicontazione e nella definizione degli obiettivi di sostenibilità dell'impresa.

Ciò significa che in questi report gli stakeholder hanno avuto un ruolo attivo nella selezione delle informazioni da esprimere nel documento, in modo da operare come veri e propri decisori. In nessun caso invece, il coinvolgimento si è trasformato in una vera e propria partecipazione propositiva attraverso l'adesione dei rappresentanti degli stakeholder agli organi di governo dell'azienda. Per quanto concerne invece le tempistiche dell'ingaggio, nel 70% dei casi, lo stakeholder engagement è stato preventivo. Nel 20% dei report, l'obiettivo dello stakeholder engagement è stato quello di ottenere pareri sul report, pronto per essere pubblicato.

L'indagine si è poi estesa ai Canali e alle Modalità utilizzate nel processo per coinvolgere i diversi portatori d'interesse. Tali canali e modalità sono stati analizzati sia per il coinvolgimento degli stakeholder nella definizione degli obiettivi di sostenibilità, sia per il coinvolgimento realizzato nel processo di

rendicontazione. Le aziende analizzate, hanno utilizzato una varietà di canali e metodi per avvicinarsi ai loro stakeholder. I canali utilizzati principalmente sono stati: Internet, posta elettronica, stampa, contatti telefonici e incontri diretti. Utilizzando questi strumenti le parti interessate hanno espresso le proprie opinioni o partecipato al processo decisionale attraverso sondaggi, focus group, forum online, road show, panel, incontri pubblici, conferenze, workshop, conversazioni one-to-one e parlando con i rappresentanti locali. Nel 30% dei casi però, canali e modalità non sono stati specificati nell'informativa sullo SE. La parte finale della ricerca si è concentrata invece sulle Difficoltà riscontrate nello stakeholder engagement e sulle Indicazioni di linee guida specifiche utilizzate per lo stakeholder engagement.

Solamente nel 20% delle segnalazioni sono state dichiarate difficoltà nello stakeholder engagement. Tali difficoltà erano specificamente legate al problema di bilanciare gli interessi di diverse categorie di stakeholder e legate alla pandemia da Covid-19. Inoltre, non si è mai rilevato che una società dichiarasse esplicitamente un ordine di priorità nell'ingaggio tra le diverse categorie. In altri termini, tutti i gruppi sono stati considerati allo stesso livello di rilevanza e importanza, con riferimento al processo di reporting. In conclusione, gli obiettivi di stakeholder engagement, nella maggior parte dei casi era quello di promuovere un'immagine aziendale positiva che comprendesse la consultazione degli stakeholder e la possibilità di una comunicazione bidirezionale. Tuttavia, lo scopo principale è stato

quello di coinvolgere gli stakeholder nella gestione aziendale al fine di placare o mitigare le loro richieste, ma senza mai delegare alcun potere decisionale. Un approccio decisamente più evolutivo e incisivo è stato adoperato da una minoranza di imprese che hanno intrapreso partnership con alcune categorie di stakeholder, coinvolgendoli nel processo. Gli elementi fino ad ora indicati, indicano pratiche di gestione degli stakeholder piuttosto che di un reale coinvolgimento (Waddock, 2002).

Pertanto, possiamo concludere che le pratiche di coinvolgimento degli stakeholder nel campione esaminato, non rappresentino l'ideale di stakeholder engagement, ma si ritiene piuttosto che le aziende lo utilizzino prevalentemente come strumento di legittimazione e per gestire efficacemente i propri stakeholder.

La propensione a pratiche di gestione degli stakeholder, piuttosto che al loro coinvolgimento, corrisponde ad un approccio opportunistico e strategico alla teoria degli stakeholder (Freeman, 1984), in quanto il management ritiene essenziale coinvolgere gli stakeholder al fine di raggiungere un consenso sociale necessario per il successo economico a lungo termine, senza però riconoscere il loro interesse legittimo (Evan e Freeman, 1988). Questa situazione è confermata anche dall'elevato numero di documenti in cui alcune ricorrenti categorie di stakeholder vengono escluse dall'engagement, in particolare, pubbliche amministrazioni, ONG e media.



I risultati empirici che il seguente elaborato ha messo in evidenza hanno fornito diverse considerazioni e spunti di miglioramento che possono essere presi in considerazione sia da aziende che da enti regolatori per migliorare l'efficacia dei report di sostenibilità. Tra queste troviamo:

1. standardizzazione: Un'area chiave di miglioramento riguarda la standardizzazione dei report di sostenibilità. Attualmente, ci sono molti framework e linee guida disponibili, serve uno sforzo maggiore per armonizzare e consolidare tali standard, questo potrebbe semplificare la preparazione dei report e facilitare il confronto tra le aziende;
2. rilevanza e materialità: Le aziende dovrebbero assicurarsi che i loro report di sostenibilità siano rilevanti per gli stakeholder e riflettano le questioni materiali che influenzano le prestazioni aziendali e la sostenibilità a lungo termine. Ciò richiede un'analisi accurata degli impatti ambientali, sociali ed economici dell'azienda e una consultazione significativa con gli stakeholder per identificare le questioni più rilevanti da affrontare nel report;
3. trasparenza e accessibilità: Le aziende dovrebbero adottare un approccio di massima trasparenza nella preparazione dei loro report di sostenibilità. Ciò implica fornire informazioni chiare, complete e facilmente accessibili per consentire agli stakeholder di comprendere appieno l'impatto e le prestazioni dell'azienda. I report dovrebbero essere scritti in un linguaggio

comprensibile e presentati in un formato accessibile, utilizzando grafici, tabelle e altre visualizzazioni dei dati per semplificarne la comprensione;

4. incentivi e regolamentazioni: I regolatori possono svolgere un ruolo importante nel promuovere l'adozione di buone pratiche di reporting di sostenibilità attraverso l'implementazione di incentivi e regolamentazioni. Ad esempio, i regolatori possono richiedere alle aziende di conformarsi a determinati standard di reporting o di sottoporsi a verifiche esterne indipendenti. Possono anche introdurre incentivi fiscali o agevolazioni per le aziende che dimostrano un impegno significativo verso la sostenibilità e la trasparenza nel loro reporting;
5. miglioramento delle metriche di valutazione: È essenziale continuare a sviluppare e migliorare le metriche utilizzate per valutare le prestazioni di sostenibilità delle aziende. Ciò implica la ricerca e l'adozione di metriche più complete e significative che riflettano meglio gli impatti ambientali, sociali ed economici delle attività aziendali. L'evoluzione delle metriche può essere guidata dalla collaborazione tra aziende, esperti di sostenibilità, accademici e regolatori;
6. integrazione della sostenibilità nel core business: Per migliorare l'efficacia dei report di sostenibilità, le aziende dovrebbero spingersi oltre la semplice divulgazione delle prestazioni passate e focalizzarsi sull'integrazione della sostenibilità nel core business. Ciò significa incorporare considerazioni di

- sostenibilità nelle strategie aziendali, nei processi decisionali e nei modelli di business. I report di sostenibilità dovrebbero riflettere gli sforzi dell'azienda nell'integrare la sostenibilità a tutti i livelli dell'organizzazione;
7. educazione e consapevolezza: È importante promuovere l'educazione e la consapevolezza riguardo alla sostenibilità e al reporting tra le aziende e i regolatori. Ciò può essere fatto attraverso la formazione e la sensibilizzazione sulle migliori pratiche di reporting di sostenibilità, l'organizzazione di workshop e conferenze tematiche e lo scambio di conoscenze e esperienze tra le parti interessate. Una maggiore consapevolezza può incoraggiare le aziende a migliorare i propri report di sostenibilità e aiutare i regolatori a sviluppare politiche e normative più efficaci.

In conclusione, per migliorare l'efficacia dei report di sostenibilità, sia le aziende che gli enti regolatori devono concentrarsi su tali argomenti, i quali, se combinati, possono contribuire a garantire alla realizzazione di report di sostenibilità che rappresentano strumenti significativi per la gestione delle performance sostenibili e per soddisfare le aspettative degli stakeholder. Pertanto, nel corso dei prossimi anni, sarebbe di grande interesse valutare l'evoluzione di tali dati al fine di mostrare se il percorso intrapreso dalle organizzazioni sia effettivamente rivolto verso una direzione di maggiore responsabilità sociale e della relativa comunicazione.

## BIBLIOGRAFIA

ACCOUNTABILITY, AA1000 *Accountability Principles* (2018)

ACCOUNTABILITY, AA1000 *Stakeholder Engagement Standards* (2015)

ACCOUNTABILITY, UNEP, & Stakeholder Research Associates. *Il Manuale dello Stakeholder Engagement, Volume 2: Il manuale per il professionista dello stakeholder engagement* (2005a)

ACCOUNTABILITY, UNEP, & Stakeholder Research Associates. *The Stakeholder Engagement Manual Volume 1: The Guide to Practitioners' Perspectives on Stakeholder Engagement With contributions from Cornis va.* (2005b)

ADAM, C.A., HILL, W.Y., & ROBERTS, C.B. *Corporate Social Reporting Practices in Western Europe: Legitimizing Corporate Behavior?* *British Accounting Review* (1998)

AL-SHAER H., *Creating sustainability reports that matter: an investigation of factors behind the narratives* (2022)

ANDRIOF, J., & WADDOCK, S. *Unfolding Stakeholder Thinking: Theory responsibility and engagement* (2002)

ARDIANA P.U. *Stakeholder engagement in sustainability reporting by Fortune Global 500 companies: a call for embeddedness* (2021)

BELLUCCI, M., MANETTI, G., & THORNE, L. *Stakeholder Engagement and Sustainability Reporting* (2018)

BORKOWSKI, S.C., & BURKE, J.A. *Corporate Stakeholder Commitment and Social Performance: A Cross-Cultural Analysis*. *Journal of International Business Studies* (1996)

BURRITT, R.L., & SCHALTEGGER, S. *Sustainability Accounting and Reporting: Fad or Trend?* *Accounting, Auditing & Accountability Journal* (2010)

CLARKSON. *Principles of stakeholder management*. Centre for Business Ethics, University of Toronto (1999)

DEEGAN, C., & UNERMAN, J. *Financial Accounting Theory* (2011)

DELOITTE. *Osservatorio Nazionale sulla Rendicontazione non Finanziaria ex D.Lgs. 254/2016* (2018)

DELOITTE. *Risultati Osservatorio DNF* (2019)

DONALDSON T., & PRESTON L. *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications*. Academy of Management Review (1995)

ENRIGHT, S., MCELRATH, R., & TAYLOR, A. *The future of stakeholder engagement: Transformative engagement for inclusive business* (2016)

FREEMAN, R.E. *Strategic management: A stakeholder approach* (1984)

FREEMAN, R.E., RUSCONI, G., & DORIGATTI, M. *Teoria degli stakeholder*. In Fondazione Acli - Persona, Impresa E Società (Vol. 7) (2007)

FREEMAN, R.E., WICKS, A.C., & PARMAN, B. *Stakeholder Theory and "The Corporate Objective Revisited"*. Organization Science (2004)

FRIEDMAN, A., & MILES, S. *Stakeholders: Theory and Practice* (2006)

FRIEDMAN, M. *The social responsibility of business is to increase its profits.*  
New York Times Magazine (1970)

GRI. GRI 1: *Foundation* (2021)

GRI. GRI 2: *General Disclosure* (2021)

GRI. *Global Reporting Initiative* (2021)

GRAY, R., KOUHY, R., & LAVERS, S. *Corporate Social and  
Environmental Reporting: A Review of the Literature and a Longitudinal  
Study of UK Disclosure.* Accounting, Auditing & Accountability Journal  
(1995)

GREENWOOD, M. *Stakeholder engagement: Beyond the myth of corporate  
responsibility.* Journal of Business Ethics (2007)

HERZIG, C., SCHALTEGGER, S., & BURRIT, R.L. *Corporate  
Sustainability Reporting: An Overview.* Sustainability Accounting and  
Reporting Springer (2011)

HUANG, T., & WANG, A. *Sustainability Reports in China: Content Analysis* (2010)

LANDRUM, N.E., & OHSOWSKI, B. *Identifying Worldviews on Corporate Sustainability: A Content Analysis of Corporate Sustainability Reports* (2017)

MANETTI, G. *Il triple bottom line reporting: dal coinvolgimento degli stakeholder alle verifiche esterne* (2006)

MANETTI, G. *The quality of stakeholder engagement in sustainability reporting: empirical evidence and critical points*. *Corporate social responsibility and environmental management* (2011)

MANETTI, G., & BELLUCCI, M. *The Use of Social Media for Engaging Stakeholders in Sustainability Reporting*. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* (2016)

MANETTI, G., BeLLUCCI, M., & BAGNOLI, L. *Stakeholder Engagement and Public Information Through Social Media: A Study of Canadian and American Public Transportation Agencies*. *The American Review of Public Administration* (2016)



MANETTI, G., BELLUCCI, M., COMO, E., & BAGNOLI, L. *Investing in Volunteering: Measuring Social Returns of Volunteer Recruitment, Training and Management*. VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations (2015).

MANETTI, G., & TOCCAFONDI, S. *The Role of Stakeholders in Sustainability Reporting Assurance*. *Journal of Business Ethics* (2011).

MITCHELL, R.K., ANGLE, B.R., & WOOD, D.J. *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts*. *Academy of Management Review* (1997).

OWEN, D.L., SWIFT, T.A., HUMPHREY, C., & BOWERMAN, M. *The New Social Audits: Accountability, Managerial Capture or the Agenda of Social Champions?* *European Accounting Review* (2000).

PRIYANKA A., AJAY K.S. *CSR and sustainability reporting practices in India: an in-depth content analysis of top-listed companies*. *Social responsibility journal* (2018).

ROBERTS, R.W. *Determinants of Corporate Social Responsibility Disclosure: An Application of Stakeholder Theory*. Accounting, Organizations and Society (1992).

STUBBS, W., & HIGGINS, C. *Integrated Reporting and Internal Mechanisms of Change*. Accounting, Auditing & Accountability Journal (2014).

TILT, C.A. *The Influence of External Pressure Groups on Corporate Social Disclosure: Some Empirical Evidence*. Accounting, Auditing & Accountability Journal (1994).

TORELLI R. et al. *The materiality assessment and stakeholder engagement: A content analysis of sustainability reports* (2019).

## SITOGRAFIA

[www.accountability.org.uk](http://www.accountability.org.uk)

[https://aisberg.unibg.it/handle/10446/21055#.Wqj9\\_S4q6-4.mendeley](https://aisberg.unibg.it/handle/10446/21055#.Wqj9_S4q6-4.mendeley)

[https://www.bsr.org/reports/BSR\\_Future\\_of\\_Stakeholder\\_Engagement\\_Report.pdf](https://www.bsr.org/reports/BSR_Future_of_Stakeholder_Engagement_Report.pdf)

<https://www.ceres.org/>

[https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/it/Documents/audit/Risultati%20Osservatorio%20DNF\\_Deloitte.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/it/Documents/audit/Risultati%20Osservatorio%20DNF_Deloitte.pdf)

[https://doi.org/10.1007/978-3-642-28036-8\\_101479](https://doi.org/10.1007/978-3-642-28036-8_101479)

<https://doi.org/10.1007/s10551-007-9509-y>

<https://doi.org/10.1111/j.1745-6622.2012.00380.x>

<https://doi.org/10.1177/0275074016649260>

<https://doi.org/10.2307/259247>

<https://doi.org/10.2307/2621529>

<https://doi.org/10.4324/9781351243957>

<https://www.globalreporting.org/>

<https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-italian-translations/>

<https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx>

<https://www.unglobalcompact.org/engage-locally>

