

INDICE

INTRODUZIONE.....	4
CAPITOLO 1 LA TEORIA DEGLI STAKEHOLDER	7
1.1 Le definizioni di stakeholder in letteratura	7
1.2 Chi sono gli stakeholder di un'impresa: gli attributi degli stakeholder e la loro classificazione.....	10
1.3 Cos'è la teoria degli stakeholder	15
1.3.1 I diversi approcci alla teoria degli stakeholder	16
1.3.2 Il concetto di legittimità nella teoria degli stakeholder.....	17
1.3.3 Le interpretazioni favorevoli ma errate alla teoria degli stakeholder	19
1.3.4 Le interpretazioni non favorevoli alla teoria degli stakeholder	20
1.4 Stakeholder e responsabilità sociale d'impresa	22
1.4.1 I principi dello stakeholder management	23
1.4.2 Il concetto di CSR e il ruolo degli stakeholder	24
1.4.3 Dalla Corporate Social Responsibility alla Company Stakeholder Responsibility	27
1.5 Gli stakeholder e i modelli di accountability: cenni	29
CAPITOLO 2 - LO STAKEHOLDER ENGAGEMENT	32
2.1 I diversi modi di interpretare lo stakeholder engagement in letteratura	32
2.2 L'importanza del dialogo e del coinvolgimento degli stakeholder.....	34
2.3 I benefici derivanti dallo stakeholder engagement	36
2.4 Principi e standard per lo stakeholder engagement.....	37
2.5 Il processo di stakeholder engagement secondo la AA1000SES.....	40
2.5.1 Pianificare l'engagement.....	42
2.5.2 Preparare l'engagement	46
2.5.3 Implementare il piano di engagement.....	49
2.5.4 Agire, rivedere, rendicontare	53
2.6 Gli approcci al coinvolgimento e gli strumenti per lo stakeholder engagement	55
CAPITOLO 3- GLI STRUMENTI DI STAKEHOLDER ENGAGEMENT UTILIZZATI DALLE SOCIETÀ QUOTATE E NON QUOTATE	61
3.1 Metodologia di ricerca e campione	61
3.1.1 Definizione del campione	61
3.1.2 Percorso metodologico.....	68

3.2 I risultati delle analisi	71
3.2.1 Gli strumenti di engagement utilizzati dalle società quotate	71
3.2.1.1 Gli strumenti tradizionali	71
3.2.1.2 Gli strumenti legati al World Wide Web	73
3.2.2 Gli strumenti di engagement utilizzati dalle società non quotate	74
3.2.2.1 Gli strumenti tradizionali	75
3.2.2.2 Gli strumenti legati al World Wide Web	77
CAPITOLO 4 - ANALISI COMPARATIVA E DISCUSSIONE DEI	
RISULTATI	79
4.1 Premessa.....	79
4.1.1 L'utilizzo degli strumenti tradizionali da parte delle società quotate e non quotate.....	82
4.1.2 L'utilizzo degli strumenti legati al World Wide Web delle società quotate e non quotate	83
4.2 Discussione dei risultati	86
4.3 Osservazioni conclusive.....	91
CONCLUSIONI	94
BIBLIOGRAFIA	97
SITOGRAFIA.....	99
APPENDICE.....	100
Allegato I - Tabella: Gli strumenti tradizionali utilizzati dalle società quotate	100
Allegato II - Tabella: gli strumenti tradizionali utilizzati dalle società non quotate.....	101
Allegato III - Tabella: Gli strumenti Web-based utilizzati dalle società quotate	102
Allegato IV - Tabella: gli strumenti Web-based utilizzati dalle società non quotate.....	103

Alla mia famiglia

INTRODUZIONE

L'importanza del legame che intercorre tra stakeholder e imprese è ampiamente riconosciuta nella letteratura scientifica del settore.

Questo legame non si esplicita solo in una convergenza di interessi delle parti ma si sviluppa anche attraverso un coinvolgimento sempre maggiore degli stakeholder nei processi decisionali delle imprese.

Pertanto per il management è essenziale decidere quali stakeholder coinvolgere e come rispondere alle aspettative e alle esigenze delle quali essi si fanno portatori. Diventa importante quindi progettare con cura il processo di stakeholder engagement in quanto un processo efficace consente alle imprese di costruire un rapporto di fiducia con i propri stakeholder, di aumentare la propria reputazione, di condurre ad uno sviluppo sociale più equo e sostenibile e di migliorare i processi e i prodotti. Per un'impresa, quindi, il coinvolgimento degli stakeholder risulta essere un processo fondamentale al fine di migliorare le azioni che hanno un impatto sulla società e sull'impresa stessa.

Questa ricerca si pone come obiettivo quello di individuare quali sono stati gli strumenti maggiormente utilizzati dalle imprese italiane quotate e non quotate per le attività di coinvolgimento degli stakeholder nel corso del 2013. Inoltre, è stata sviluppata un'analisi comparativa al fine di mettere in evidenza le similitudini e le differenze di utilizzo degli strumenti di engagement da parte del campione analizzato.

La maggior parte del lavoro di ricerca è stato effettuato attraverso la consultazione dei Bilanci di Sostenibilità relativi all'anno 2013 resi disponibili dalle imprese sui propri siti internet di riferimento, mentre per le altre informazioni di varia natura si fa riferimento soprattutto a una bibliografia specifica sugli argomenti.

La tesi è strutturata in 4 capitoli, dei quali: i primi due propongono una panoramica dei principali argomenti riguardanti la teoria degli stakeholder e lo stakeholder engagement, mentre il terzo e il quarto sono dedicati ad una analisi empirica volta alla verifica degli strumenti di stakeholder engagement utilizzati dalle società quotate e non quotate e alla discussione dei risultati emersi.

Nel primo capitolo, introdotto da una panoramica delle definizioni di *stakeholder* in letteratura, si procede alla presentazione della teoria degli stakeholder per poi arrivare ad esaminare, negli ultimi paragrafi, i principi dello stakeholder management, il concetto di Corporate Social Responsibility e il passaggio alla Company Stakeholder Responsibility. Nel secondo capitolo si focalizza l'attenzione sullo stakeholder engagement, proponendo una riflessione sull'importanza del dialogo e del coinvolgimento degli stakeholder per le imprese, sui benefici derivanti dal coinvolgimento e presentando il processo di stakeholder engagement secondo lo standard AA1000SES, gli approcci al coinvolgimento e gli strumenti utilizzabili dalle imprese.

Nel terzo capitolo, introdotto da una nota di carattere metodologico, si illustrano i risultati dell'analisi empirica svolta analizzando i Bilanci di Sostenibilità dell'anno 2013 di un campione di imprese quotate e non quotate, per individuare gli strumenti tradizionali di coinvolgimento degli stakeholder utilizzati, e analizzando le homepage delle imprese quotate e non quotate, per individuare l'utilizzo da parte delle imprese degli strumenti di coinvolgimento legati al World Wide Web, facendo riferimento agli strumenti di ultima generazione come i *social media* e le *applicazioni mobile*.

Infine, per quel che riguarda il quarto capitolo, si è proceduto alla discussione dei risultati emersi nel terzo capitolo e si è svolta un'analisi comparativa, proponendo inoltre una riflessione sull'importanza che i *social media* dovrebbero avere per le imprese per quanto riguarda l'interazione e il coinvolgimento dei propri stakeholder.

CAPITOLO 1

LA TEORIA DEGLI STAKEHOLDER

1.1 Le definizioni di stakeholder in letteratura

Per affrontare il discorso relativo alla teoria degli stakeholder è necessario introdurre il concetto di stakeholder e proporre una panoramica delle diverse definizioni presenti in letteratura.

Il termine “stakeholder” è un termine inglese composto da *stake*, «interesse» e *holder*, «portatore»¹.

L'idea di un approccio rivolto agli stakeholder emerse con la pubblicazione, nel 1984, del lavoro di Edward Freeman, “*Strategic Management- A Stakeholder Approach*”. Per Freeman «Lo stakeholder di un'organizzazione è (per definizione) ogni gruppo o individuo che può influire, o essere influenzato, dal raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione»².

L'uso del termine stakeholder derivava dal lavoro svolto dallo Stanford Research Institute nel 1963 che definiva gli stakeholder come quei gruppi «da cui dipende l'organizzazione per la sua sopravvivenza»³.

La letteratura sugli stakeholder è molto vasta e propone diverse definizioni. Alkhafaj, ad esempio, dà una definizione di stakeholder come «gruppi nei confronti dei quali l'impresa è responsabile»⁴ mentre

¹ Cfr. Enciclopedia Treccani (2013), *Lessico del XXI Secolo*, reperibile sul sito [http://www.treccani.it/enciclopedia/stakeholder_\(Lessico-del-XXI-Secolo\)](http://www.treccani.it/enciclopedia/stakeholder_(Lessico-del-XXI-Secolo))

² Freeman R.E., Rusconi G. Dorigatti M., (a cura di) (2007), *Teoria degli stakeholder*, Franco Angeli, Milano, p.112

³ Freeman R. E., & Reed, D. L. (1983). *Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance*. California Management Review, vol.25 n.3, p.91

⁴ Freeman R.E., Rusconi G. Dorigatti M., (a cura di) (2007), *op.cit.*, p.112

Clarkson li definisce come coloro che «hanno un'aspettativa, proprietà, diritti o interessi in una impresa e nelle sue attività»⁵.

Le definizioni proposte in letterature differiscono tra loro a seconda che si adottino prospettive più ampie o ristrette rispetto all'universo degli stakeholder di un'azienda⁶.

La definizione classica di Freeman del 1984 è una delle definizioni più ampie presenti in letteratura poiché consente di poter includere nella categoria di stakeholder potenzialmente chiunque. Clarkson invece propone una delle definizioni più ristrette di stakeholder affermando che «gli stakeholder volontari si assumono un certo rischio come risultato dell'aver investito un certo tipo di capitale, umano o finanziario, qualcosa di valore, in un'azienda. Gli stakeholder involontari si trovano in un'area di rischio in conseguenza delle attività di un'impresa, ma senza l'elemento del rischio non vi è posta in gioco»⁷.

Adottando la prospettiva ristretta si delimita il campo degli stakeholder solo a coloro che hanno aspettative legittime e si definiscono i gruppi di stakeholder in termini di «*direct relevance to the firm's core economic interests*»⁸. Alcuni degli studiosi che accolgono questa prospettiva pongono l'accento sulla necessità degli stakeholder per la sopravvivenza dell'impresa e sulla legittimità delle loro aspettative, facendo riferimento ad un legame dato da un contratto, uno scambio, un diritto (di tipo morale o legale) o un rischio.

⁵ Freeman R.E., Rusconi G. Dorigatti M., (a cura di) (2007), *op.cit.*, p.114

⁶ Freeman R.E., Rusconi G. Dorigatti M., (a cura di) (2007), *op.cit.*, p.112

⁷ *ibidem*

⁸ Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J., (1997). "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts". *Academy of Management Review*, Vol.22, n.4, p.857

La prospettiva ampia di stakeholder, invece, pone l'attenzione sul potere degli stakeholder di influenzare il modo di agire dell'impresa.

Di seguito è proposta una tabella nella quale sono riportate le principali definizioni di stakeholder in letteratura.

Tab. 1- Definizioni di stakeholder

Definizioni	Autori
In senso ampio: “possono influire sul raggiungimento degli obiettivi di un’organizzazione oppure coloro che sono influenzati dal raggiungimento degli obiettivi di una organizzazione”. In senso ristretto: “coloro da cui l’organizzazione dipende per la sua sopravvivenza”.	Freeman e Reed (1983)
“Lo stakeholder di un’organizzazione è (per definizione) ogni gruppo o individuo che può influire, o essere influenzato, dal raggiungimento degli obiettivi dell’organizzazione”.	Freeman (1984)
“Lo stakeholder può influire o essere influenzato da un’impresa”.	Freeman e Gilbert (1987)
“Coloro che hanno aspettative”, che hanno “contratti”.	Cornell e Shapiro (1987)
“Lo stakeholder ha una posta in gioco o una aspettativa nei confronti dell’azienda” e “colui che ha un vantaggio o un danno, e i cui diritti sono violati o rispettati, dalle azioni dell’impresa”.	Evan e Freeman (1988)
“Senza il sostegno dei quali l’organizzazione cesserebbe di esistere”.	Bowie (1988)
“Gruppi verso i quali l’impresa è responsabile”.	Alkhafaji(1989)
“Asserisce di avere uno o più tipi di poste in gioco”- “vanno da un interesse per un diritto (legale o morale), alla proprietà o al titolo legale nei confronti della proprietà o degli assett dell’impresa” .	Carroll (1989)
“Detentori di un contratto”.	Freeman e Evan (1990)
“Coloro che sono in relazione con un organizzazione”.	Thompson e al. (1991)
“Hanno un interesse nelle azioni di un’organizzazione e...la capacità di influenzarla”.	Savage e al. (1991)
“Costituenti che hanno una aspettativa legittima nei confronti dell’azienda [...] definita dall’esistenza di una relazione di scambio” e coloro che forniscono “all’azienda le risorse critiche (contributi) ed in cambio ognuno si aspetta che i propri interessi siano soddisfatti (per persuasione)”.	Hill e Jones (1992)

Definizioni	Autori
“Coloro che hanno una relazione legittima, non banale, con un’organizzazione, (ad esempio) transazioni di scambio, impatti delle azioni e responsabilità morali”.	Brenner (1993)
“Colui che afferma di avere uno o più tipi di poste in gioco nell’impresa” - può influire o essere influenzato da...”.	Carroll (1993)
Partecipanti al “processo umano di creazione del valore condiviso” .	Freeman(1994)
“Colui che interagisce e dà un significato e una definizione all’impresa”.	Wicks e al. (1994)
“L’azienda è significativamente responsabile del loro benessere oppure essi hanno una aspettativa morale o legale sull’azienda”.	Langtry (1994)
“Possono rendere o rendono note le loro poste in gioco” - “sono o potrebbero essere influenzati, o sono o potrebbero essere in grado di influenzare l’organizzazione”.	Starik (1994)
“Corrono un certo rischio per aver investito un certo capitale, umano o finanziario, qualcosa di valore, in un’azienda” oppure “corrono un rischio per le attività di un’azienda”	Clarkson (1994)
“Hanno una aspettativa, proprietà, diritti o interessi in una impresa e nelle sue attività”.	Clarkson (1995)
“Interagisce con l’azienda e perciò rende possibile il suo funzionamento”	Naesi (1995)
“Coloro che hanno o possono avere un impatto o su cui può impattare un’impresa/organizzazione”.	Brenner (1995)
“Persone o gruppi con interessi legittimi negli aspetti procedurali e/o sostanziali dell’attività dell’impresa”.	Donaldson e Preston (1995)

Fonte: Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J. (1997), *op.cit.*,p.858, tradotto in Freeman R.E., Rusconi G. Dorigatti M.,(a cura di) (2007),*op.cit.*, pp. 113-114.

1.2 Chi sono gli stakeholder di un’impresa: gli attributi degli stakeholder e la loro classificazione

Un modo per identificare le diverse classi di stakeholder consiste nel considerare il possesso di uno, due o tutti e tre i seguenti attributi:

- 1) il **potere** dello stakeholder di influenzare l’impresa;
- 2) la **legittimità** della relazione dello stakeholder con l’impresa;
- 3) l’**urgenza** delle aspettative degli stakeholder nei confronti dell’impresa.

La legittimità viene definita da Suchman come «una percezione generalizzata o una premessa secondo cui le azioni di una entità sono desiderabili, proprie o appropriate all'interno di un sistema sociale di norme, valori, credenze e definizioni»⁹ e si lega al potere anche se, secondo Weber, pur esistendo questo legame, sono due attributi che possono essere combinati per creare autorità ma possono esistere anche in modo indipendente¹⁰.

L'urgenza, infine, viene definita in base alla sensibilità temporale, cioè il limite in base al quale il ritardo manageriale nel rispondere all'aspettativa o alla relazione non è accettabile dallo stakeholder e la criticità, cioè l'importanza della rivendicazione o della relazione con lo stakeholder¹¹.

In base alle combinazioni di questi attributi, vengono individuate sette tipologie di stakeholder: tre che possiedono solamente un attributo, tre che possiedono due attributi su tre e uno che possiede tutti e tre gli attributi¹² (Fig.1).

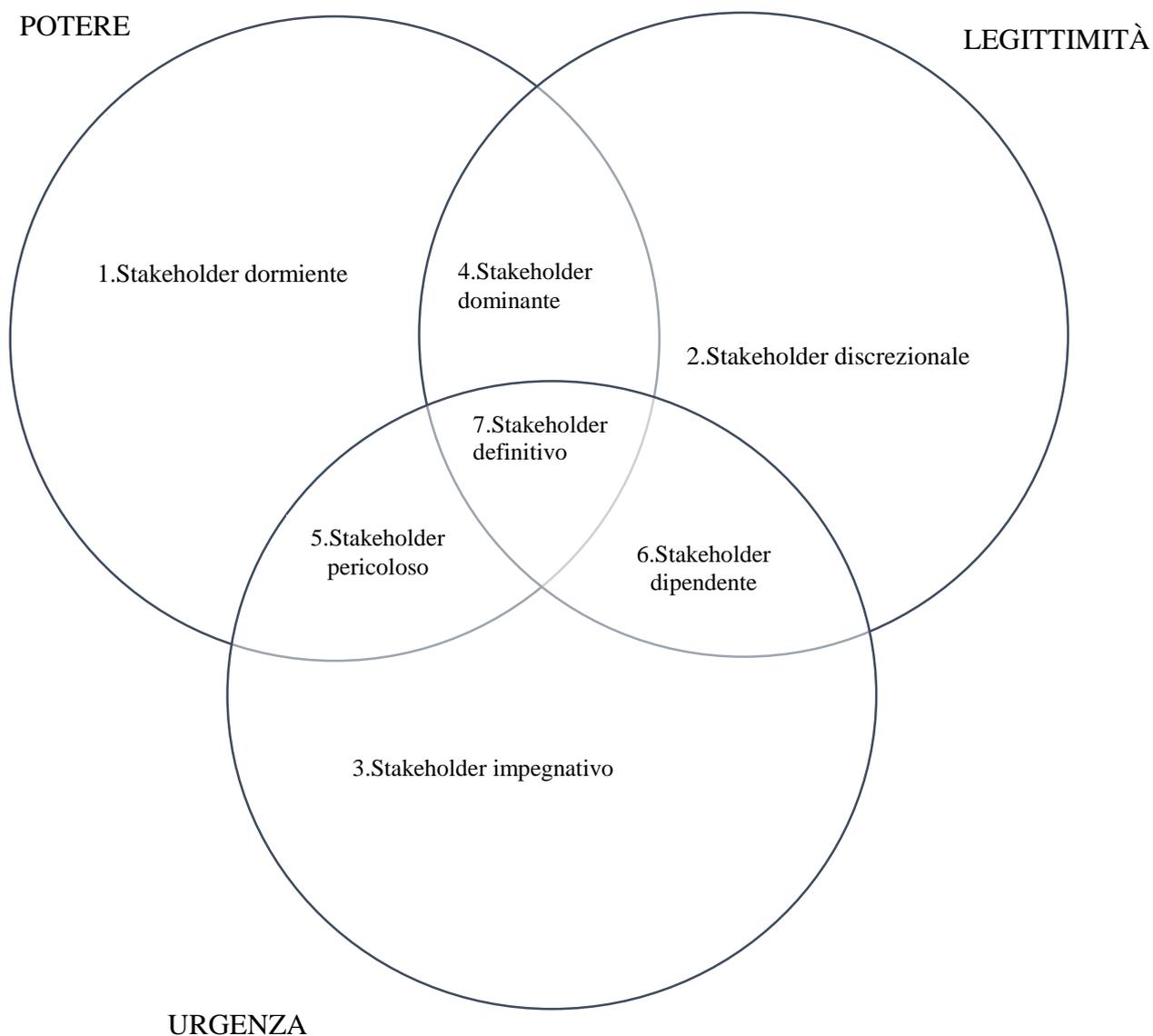
⁹ Freeman R.E., Rusconi G. Dorigatti M.,(a cura di) (2007),*op.cit.*, p.124

¹⁰ *ibidem*

¹¹ Freeman R.E., Rusconi G. Dorigatti M.,(a cura di) (2007),*op.cit.*, p.125

¹² Freeman R.E., Rusconi G., Dorigatti M., (a cura di) (2007), *op.cit.* p. 133

Fig.1- Tipologie di stakeholder



Fonte: Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J. (1997), *op. cit.*, p.872. Tradotto in Freeman R.E., Rusconi G. Dorigatti M., (a cura di) (2007), *op.cit.*, p.133

I sette tipi di stakeholder sopra definiti vengono raggruppati in tre classi di rilevanza: stakeholder latenti, stakeholder “con aspettative” e stakeholder definitivi.

Tra gli stakeholder latenti troviamo quegli stakeholder che presentano un solo attributo e sono:

- gli stakeholder dormienti- che possiedono il potere;
- gli stakeholder discrezionali- che possiedono la legittimità;
- gli stakeholder impegnativi- che possiedono l'urgenza.

Lo stakeholder dormiente ha il potere di imporre la propria volontà ma non ha interazioni con l'azienda. Questa categoria di stakeholder può però diventare rilevante e quindi è opportuno che il management li tenga in considerazione. Un esempio di stakeholder dormiente per un'azienda può essere rappresentato dai dipendenti che sono stati licenziati¹³. Lo stakeholder discrezionale ha invece come attributo la legittimità ma, poiché non possiede né potere né urgenza, le sue esigenze non vengono soppesate dal management. Un esempio di stakeholder discrezionale può essere rappresentato dalle organizzazioni no profit quali scuole, mense ed ospedali che ricevono donazioni e lavoro volontario da aziende come la Rhino Records, Timberland, Honeywell, JustDesserts e Levi-Strauss¹⁴.

Lo stakeholder impegnativo, infine, è uno stakeholder fastidioso ma non pericoloso e quindi il management non ha nessun interesse a prendere in carico le sue esigenze. Un esempio di stakeholder impegnativo può essere rappresentato da un soggetto che protesta all'esterno di un'azienda con un cartello con su scritto "Sta arrivando

¹³ Freeman R.E., Rusconi G., Dorigatti M., (a cura di) (2007), *op.cit.* p. 134

¹⁴ Freeman R.E., Rusconi G., Dorigatti M., (a cura di) (2007), *op.cit.* p. 135

la fine del mondo! È colpa dell'azienda Acme!". Questi stakeholder sono irritanti ma sono irrilevanti per il management.¹⁵

Gli stakeholder con "aspettative" sono stakeholder dotati di due dei tre attributi e sono:

- gli stakeholder dominanti- che possiedono il potere e la legittimità;
- gli stakeholder pericolosi- che possiedono il potere e l'urgenza;
- gli stakeholder dipendenti- che possiedono l'urgenza e la legittimità.

Gli stakeholder dominanti hanno una relazione molto forte con l'impresa in quanto la loro influenza su di essa è certa. In conseguenza di ciò, l'impresa produce dei rapporti per questa categoria di stakeholder (rendiconti, bilanci di esercizio, bilanci sociali e bilanci ambientali). Ad esempio, generalmente il consiglio di amministrazione comprende al suo interno rappresentanti dei proprietari, dei creditori importanti e dei leader della comunità. Spesso è presente anche un ufficio specifico che si occupa di curare le relazioni con gli investitori¹⁶.

Gli stakeholder dipendenti sono «quegli stakeholder che mancano di potere, ma che hanno aspettative legittime e urgenti, perché dipendono da altri (altri stakeholder o manager dell'azienda) per quanto concerne il potere necessario per portare avanti quanto desiderano»¹⁷. Esempi di stakeholder dipendenti possono essere il

¹⁵ *ibidem*

¹⁶ Freeman R.E., Rusconi G., Dorigatti M., (a cura di) (2007), *op.cit.* p. 136

¹⁷ *ibidem*

regno animale e le generazioni future. Gli stakeholder pericolosi sono invece stakeholder che non hanno legittimità e questa categoria può rivelarsi violenta e coercitiva. Alcuni esempi sono rappresentati da soggetti che ricorrono ad iniziative illegali quali gli scioperi selvaggi, sabotaggi e atti di terrorismo per portare all'attenzione del management le proprie aspettative.¹⁸

Infine prendiamo in considerazione gli stakeholder “definitivi”, una classe di stakeholder che possiede tutti e tre gli attributi. Le aspettative di questi stakeholder assumono un'alta rilevanza per il management, che dovrà dare ad esse priorità. Ad esempio, nel 1993 gli azionisti di IBM, General Motors, Kodak, Westinghouse e American Express diventarono attivi quando percepirono che i loro interessi legittimi non erano stati tutelati dai manager di queste imprese. Poiché il top management non rispose in maniera sufficiente ed appropriata a questi stakeholder definitivi, essi furono rimossi dall'incarico¹⁹.

1.3 Cos'è la teoria degli stakeholder

La teoria degli stakeholder è una teoria etica e manageriale che ha lo scopo di guidare e di spiegare la struttura e il funzionamento di un'impresa. A tal fine l'impresa è considerata come «un'entità organizzativa attraverso la quale molti e diversi partecipanti raggiungono multipli risultati, a volte non sempre coerenti tra loro»²⁰.

¹⁸ Freeman R.E., Rusconi G., Dorigatti M., (a cura di) (2007), *op.cit.* p. 137

¹⁹ Freeman R.E., Rusconi G., Dorigatti M., (a cura di) (2007), *op.cit.* p. 138

²⁰ Freeman R.E., Rusconi G., Dorigatti M.,(a cura di) (2007), *op.cit.* p. 55

La teoria degli stakeholder è stata utilizzata in 3 modi diversi che analizzeremo di seguito.

1.3.1 I diversi approcci alla teoria degli stakeholder

Donaldson e Preston in un loro importante lavoro del 1995, “ *The Stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence and implications* ” identificano 3 modi in cui la teoria degli stakeholder è stata utilizzata: come *teoria descrittiva*, come *teoria strumentale* e come *teoria normativa*.

Come *teoria descrittiva* è stata utilizzata per descrivere caratteristiche e comportamenti specifici dell’impresa²¹, ad esempio:

- a. la natura dell’impresa;
- b. cosa pensano i manager della gestione;
- c. cosa pensano i membri del consiglio di amministrazione degli interessi dei costituenti dell’impresa;
- d. come sono gestite alcune imprese;

Come *teoria strumentale* essa viene utilizzata per identificare le connessioni, o la loro assenza, fra lo stakeholder management e il raggiungimento degli obiettivi considerati tradizionali dall’impresa.

Molti studi strumentali della responsabilità sociale d’impresa, sia che abbiano adottato metodologie statistiche convenzionali, sia che si siano basate sull’osservazione diretta e su interviste, hanno avuto come obiettivo comune quello di portare alla conclusione che l’aderenza ai principi dello stakeholder management porta al raggiungimento degli obiettivi convenzionali di un’impresa²².

²¹ Freeman R.E., Rusconi G., Dorigatti M.,(a cura di) (2007), *op.cit.* p. 56

²² Freeman R.E., Rusconi G., Dorigatti M.,(a cura di) (2007), *op.cit.* p. 56

Come *teoria normativa* essa è stata utilizzata per l'identificazione di linee guida morali per la gestione dell'impresa ed è dominante nelle enunciazioni della teoria degli stakeholder dagli albori fino ai primi anni '90²³.

Una caratteristica della letteratura degli stakeholder è che questi tre approcci sono spesso combinati tra loro, per una tendenza a voler condensare diversi approcci teorici in un'unica teoria.

A tal fine Clarkson affermò che il suo modello di stakeholder management rappresentava un nuovo framework per “descrivere, valutare e gestire le performance sociali d'impresa”. Anche Freeman in vari trattati affrontò tutti e tre i tipi di approcci, sostenendone le basi strumentali, auspicando un adattamento descrittivo per la teoria, per tenere conto degli eventi in mutamento e giustificando la teoria su basi normative, in particolare per quanto riguarda il potere di soddisfare i diritti morali degli individui²⁴.

1.3.2 Il concetto di legittimità nella teoria degli stakeholder

La legittimità degli stakeholder è uno dei problemi centrali che viene affrontato da Freeman fin dal principio. Infatti, in un passo del suo lavoro del 1984, leggiamo che «Stakeholder connota “legittimità” e mentre i manager possono non pensare che certi gruppi siano “legittimi”, nel senso che le loro richieste all'impresa sono inappropriate, essi ritengono sia meglio dare “legittimità” a questi gruppi per la capacità che questi hanno di influire sull'orientamento dell'impresa. Di fatto la “legittimità” può essere intesa in senso manageriale e cioè che “è legittimo spendere tempo e risorse” per gli

²³ Freeman R.E., Rusconi G., Dorigatti M.,(a cura di) (2007), *op.cit.* p. 57

²⁴ Freeman R.E., Rusconi G., Dorigatti M.,(a cura di) (2007), *op.cit.* p.58

stakeholder indipendentemente dal fatto che le loro richieste siano appropriate. Esiste naturalmente una nozione più ampia di legittimità che viene qui messa in questione. Tutti gli stakeholder hanno un'aspettativa ugualmente *legittima* sulle risorse dell'impresa»²⁵.

Nell'ambito della teoria degli stakeholder, nell'idea di legittimità è compresa la legittimità normativa e la legittimità derivativa.

La legittimità normativa fa riferimento a quegli stakeholder (detti "normativi") verso i quali l'organizzazione ha obblighi morali e di equità in virtù del fatto che essi sono esseri umani²⁶.

La legittimità derivativa invece spetta a quegli stakeholder (detti "derivativi") che devono essere presi in considerazione dal management a causa dei potenziali effetti che possono avere sull'impresa e sugli stakeholder normativi. Un esempio di stakeholder derivativo può essere rappresentato dai media. Questa tipologia di stakeholder può essere assimilata alla definizione di stakeholder "dormienti" o "pericolosi" fornita da Mitchell²⁷.

L'idea di legittimità derivativa, come scrive Phillips, «emphasizes why powerful stakeholders are important and makes explicit the normative(moral) reasons for attending to groups that wield power with no moral legitimacy»²⁸. I manager, infatti, devono prendere in considerazione le richieste di questi stakeholder non per un loro interesse ma nell'interesse degli stakeholder normativi.

²⁵ Freeman R.E., Rusconi G., Dorigatti M.,(a cura di) (2007), *op.cit.* p.170

²⁶ Freeman R.E., Rusconi G., Dorigatti M.,(a cura di) (2007), *op.cit.* p.173

²⁷ Vd. Paragrafo 1.3.1 del presente lavoro per la definizione di "stakeholder dormiente" e "stakeholder pericoloso".

²⁸ Phillips, R.A. (2003), "*Stakeholder Legitimacy*." *Business Ethics Quarterly* vol.13, n.1,p. 32

1.3.3 Le interpretazioni favorevoli ma errate alla teoria degli stakeholder

Esistono in letteratura alcune interpretazioni favorevoli ma troppo ampie o limitative della teoria. Esse sono:

- 1) l'interpretazione secondo la quale la teoria degli stakeholder richiede modifiche della legge attuale;
- 2) l'interpretazione secondo la quale la teoria degli stakeholder è un socialismo velato e fa riferimento all'intera economia;
- 3) l'interpretazione secondo la quale la teoria degli stakeholder è una dottrina morale esauriente;
- 4) l'interpretazione secondo la quale la teoria degli stakeholder si applica solamente alle grandi imprese.

La prima interpretazione è errata poiché la teoria degli stakeholder, in qualità di teoria manageriale (con radici nel liberalismo classico) non è né vietata dalla legge né richiede una legislazione a sé, per cui la teoria non richiede un cambiamento della legge per essere attuabile²⁹.

La seconda interpretazione è errata perché questa teoria non riguarda l'economia politica ma la strategia organizzativa e l'etica. Gli stakeholder, come definiti in precedenza, non sono considerati in qualità di "cittadini" ma in quanto gruppi legati da un tipo di relazione più stretta e particolare con un'organizzazione³⁰.

La terza interpretazione è errata perché la teoria degli stakeholder non ha come scopo quello di rispondere a tutti i quesiti morali. Le

²⁹ Freeman R.E., Rusconi G., Dorigatti M.,(a cura di) (2007), *op.cit.*, p.38.

³⁰ Freeman R.E., Rusconi G., Dorigatti M.,(a cura di) (2007), *op.cit.*, p.39.

teorie etiche delle organizzazioni sono distinte dalle teorie morali e politiche dal diverso oggetto delle varie discipline³¹.

La quarta interpretazione è errata in quanto questa teoria ha bisogno di essere applicata non solo alle grandi imprese ma quelle di dimensioni più ridotte³².

1.3.4 Le interpretazioni non favorevoli alla teoria degli stakeholder

Esistono, in letteratura, anche delle interpretazioni non favorevoli della teoria degli stakeholder che affermano che:

- 1) La teoria degli stakeholder è una giustificazione per l'opportunismo manageriale;
- 2) La teoria degli stakeholder non è in grado di fornire una funzione obiettivo sufficientemente specifica per l'impresa;
- 3) La teoria degli stakeholder riguarda principalmente la distribuzione dei rendimenti finanziari;
- 4) Stakeholder management significa che tutti gli stakeholder devono essere trattati equamente.

Riguardo alla prima critica, alcuni studiosi hanno ritenuto che la teoria degli stakeholder fornisca ai manager non scrupolosi una giustificazione per agire seguendo i propri interessi, attraverso l'affermazione che alcune azioni avvantaggiano un gruppo di stakeholder rispetto a un altro, come scrive ad esempio Marcoux: «Solamente i comportamenti manageriali auto-interessati potranno senza dubbio servire gli interessi di alcuni gruppi di stakeholder e andare contro gli interessi di altri»³³.

³¹ Freeman R.E., Rusconi G., Dorigatti M.,(a cura di) (2007), *op.cit.*, p.41.

³² Freeman R.E., Rusconi G., Dorigatti M.,(a cura di) (2007), *op.cit.*, p.43.

³³ Freeman R.E., Rusconi G., Dorigatti M.,(a cura di) (2007), *op.cit.*, p.97.

La risposta a questa critica è che l'opportunismo manageriale è sì un problema di questa teoria ma lo è anche delle teorie alternative³⁴.

La seconda critica mossa alla teoria degli stakeholder è più precisa e si basa sul fatto che «rifiutando la massimizzazione del valore del proprietario sul lungo termine come scopo dell'impresa e richiedendo invece all'impresa semplicemente di “bilanciare” gli interessi di tutti gli stakeholder, la teoria degli stakeholder abbandona l'obiettivo sulla cui base è possibile valutare l'azione d'impresa»³⁵. La risposta a questa critica è che la teoria degli stakeholder è coerente con la massimizzazione del valore e che bisogna operare un distinguo tra la massimizzazione del valore e la *massimizzazione della ricchezza degli azionisti* perché la prima espressione non dice nulla su chi prende le decisioni o riceve e quanto valore viene massimizzato. Un'organizzazione gestita per gli stakeholder distribuirà i suoi frutti tra tutti gli stakeholder legittimi dell'organizzazione stessa³⁶.

La terza critica mossa alla teoria verte su quanto ogni gruppo di stakeholder riceve, in termini monetari, dall'organizzazione. La risposta a questa critica è che concentrandosi sulla distribuzione dei beni finanziari, viene enfatizzato meno il problema dell'equità procedurale riguardo la distribuzione dei beni non finanziari e i beni relativi all'informazione (l'informazione è uno dei beni più importanti che l'organizzazione distribuisce, in quanto contribuisce al processo decisionale fra gli stakeholder)³⁷.

³⁴ Freeman R.E., Rusconi G., Dorigatti M.,(a cura di) (2007), *op.cit.*, p.28

³⁵ Freeman R.E., Rusconi G., Dorigatti M.,(a cura di) (2007), *op.cit.*, p.29

³⁶ Freeman R.E., Rusconi G., Dorigatti M.,(a cura di) (2007), *op.cit.*, p.31.

³⁷ Freeman R.E., Rusconi G., Dorigatti M.,(a cura di) (2007), *op.cit.*, p.33.

La quarta critica mossa alla teoria è che implicherebbe che tutti gli stakeholder debbano essere trattati in modo uguale, a prescindere dall'effettivo contributo dato da ogni gruppo all'impresa. Marcoux avanza questa critica analizzando il concetto di bilanciamento equo tra gli stakeholder ed evidenziando tre possibili interpretazioni:

- Eguaglianza (come equità)
- Eguaglianza (come quote uguali per tutti gli stakeholder)
- Conseguenzialismo di Pareto (migliorare le condizioni di uno senza peggiorare le condizioni di nessuno).

Una risposta a questa critica può essere data da un'affermazione dallo Sloan Colloquy: «Le imprese dovrebbero provare a distribuire i benefici delle loro attività nel modo più equo possibile fra gli stakeholder *alla luce dei rispettivi contributi, costi e rischi*»³⁸.

I problemi riguardo la priorità da dare agli stakeholder dipende dalle finalità per le quali il management adotta l'approccio rivolto agli stakeholder. Se lo fa per migliorare la performance dell'impresa, allora l'equità sarà il principio distributivo adeguato; se lo fa allo scopo di raggiungere maggior armonia o minore disaccordo, il principio distributivo da seguire sarà quello dell'uguaglianza³⁹.

1.4 Stakeholder e responsabilità sociale d'impresa

In questo paragrafo viene presentato il legame della teoria degli stakeholder con la CSR attraverso la definizione dei principi dello stakeholder management e l'analisi della responsabilità sociale d'impresa.

³⁸ Sloan stakeholder colloquy, 1999." I Principi di Clarkson", <http://mgmt.utoronto.ca/-stake/Principles.htm>

³⁹ Freeman R.E., Rusconi G., Dorigatti M.,(a cura di) (2007), *op.cit.*, p.36.

1.4.1 I principi dello stakeholder management

Quali sono i doveri legali e morali dei manager nei confronti dei diversi gruppi di stakeholder? Clarkson, in un suo lavoro del 1999, sintetizza i 7 principi guida che hanno lo scopo di rendere i manager più consapevoli degli obblighi che hanno nei confronti degli stakeholder e della necessità del loro coinvolgimento nei processi decisionali⁴⁰. Nella tabella seguente sono riportati i principi dello stakeholder management.

Tab.2 – I principi dello stakeholder management

<i>Principio 1</i>	I manager dovrebbero riconoscere e monitorare con continuità le aspettative di tutti gli stakeholder legittimi e dovrebbero tenere in giusta considerazione i loro interessi durante i processi decisionali nelle attività.
<i>Principio 2</i>	I manager dovrebbero ascoltare e dialogare in modo aperto con gli stakeholder riguardo ai rispettivi interessi, contributi e gli eventuali rischi derivanti dal loro coinvolgimento nell'impresa
<i>Principio 3</i>	I manager dovrebbero adottare procedure e modalità di comportamento che siano sensibili alle aspettative e alle capacità di ciascun gruppo di stakeholder.
<i>Principio 4</i>	I manager dovrebbero riconoscere l'importanza del rapporto tra sforzo compiuto e remunerazione e dovrebbero cercare di raggiungere un'equa distribuzione dei benefici e degli oneri derivanti dall'attività dell'impresa, tenendo presenti i rischi e punti vulnerabili di ciascuno stakeholder.
<i>Principio 5</i>	I manager dovrebbero lavorare in modo cooperativo con altri soggetti, sia pubblici che privati, per assicurarsi che i rischi e i danni derivanti dalle attività dell'impresa siano minimizzati e, laddove non sia possibile evitarli, siano ricompensati in modo appropriato.
<i>Principio 6</i>	I manager dovrebbero evitare attività che possano mettere a rischio i diritti umani fondamentali (ad esempio il diritto alla vita) oppure generare dei rischi che sarebbero inaccettabili per gli stakeholder rilevanti
<i>Principio 7</i>	I manager dovrebbero saper riconoscere i conflitti potenziali esistenti fra: (a) il loro ruolo come stakeholder dell'impresa (b) le responsabilità legali o morali che hanno nei confronti degli interessi di tutti gli stakeholder, e dovrebbero essere in grado di gestire tali conflitti attraverso un dialogo aperto, sistemi di remunerazione e sistemi di incentivi e, laddove necessario, esami di terze parti.

Fonte: Clarkson M.B.E. ,(1999), “*Principles of Stakeholder Management*”, Clarkson Centre for Business Ethics,Toronto, ON. Tradotto in Freeman R.E., Rusconi G., Dorigatti M.,(a cura di) (2007), *op.cit.*, p.103.

⁴⁰ Freeman R.E., Rusconi G., Dorigatti M.,(a cura di) (2007), *op.cit.*, p.101.

1.4.2 Il concetto di CSR e il ruolo degli stakeholder

Tra le definizioni di responsabilità sociale d'impresa, la più nota è quella fornita dalla Commissione Europea nel 2001, contenuta nel Libro Verde, che la definisce come «l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate»⁴¹. Questa definizione è stata ampliata e articolata nel 2011 dalla stessa Commissione come «responsabilità delle imprese per il loro impatto sulla società»⁴².

La CSR si compone di 4 tipi di responsabilità: la responsabilità economica, la responsabilità legale, la responsabilità etica e la responsabilità filantropica⁴³.

Nella tabella seguente è proposto un riepilogo di alcune importanti affermazioni che caratterizzano queste tipologie di responsabilità.

⁴¹ Cfr. Libro Verde della Commissione Europea, luglio 2001, p. 7

⁴² Cfr. Commissione Europea, 2011, "Strategia rinnovata dell'UE per il periodo 2011-14 in materia di responsabilità sociale delle imprese" - COM (2011) 681 definitivo, p. 7

⁴³ Freeman R.E., Rusconi G., Dorigatti M., (a cura di) (2007), *op.cit.*, pp.151-153.

Tab. 3 – Le responsabilità economiche, legali, etiche e filantropiche della CSR

Responsabilità economiche	<ol style="list-style-type: none"> 1. È importante agire in modo compatibile con la massimizzazione del profitto per azione. 2. È importante impegnarsi per ottenere i massimi profitti possibili. 3. È importante mantenere una forte posizione competitiva. 4. È importante mantenere un alto livello di efficienza operativa. 5. È importante che con “azienda di successo” si intenda un’azienda che realizza elevati profitti.
Responsabilità legali	<ol style="list-style-type: none"> 1. È importante agire in modo conforme alle aspettative del governo e della legge. 2. È importante osservare le leggi locali, federali e statali. 3. È importante essere un’impresa-cittadino che osserva la legge. 4. È importante che con un’azienda di successo s’intenda un’azienda che adempie ai propri obblighi legali. 5. È importante fornire beni e servizi che rispondano almeno ai requisiti legali minimi.
Responsabilità etiche	<ol style="list-style-type: none"> 1. È importante comportarsi in modo coerente con le aspettative dei costumi sociali e delle norme etiche. 2. È importante riconoscere e rispettare le nuove norme etiche/morali o quelle in fase di evoluzione adottate dalla società. 3. È importante evitare che le norme etiche siano compromesse al fine di raggiungere gli obiettivi aziendali. 4. È importante che l’impresa, come buon cittadino, sia definita dal suo comportamento etico e moralmente corretto. 5. È importante riconoscere che l’integrità aziendale e il comportamento etico vanno oltre la semplice conformità alle leggi e ai regolamenti.
Responsabilità filantropiche	<ol style="list-style-type: none"> 1. È importante comportarsi in modo coerente con le aspettative filantropiche e caritative della società. 2. È importante collaborare con le belle arti e le arti dello spettacolo. 3. È importante che i manager e i dipendenti partecipino alle attività di volontariato e di filantropia delle loro comunità locali. 4. È importante fornire aiuto alle istituzioni che si occupano di istruzione, sia private che pubbliche. 5. È importante aiutare volontariamente quei progetti che migliorano la “qualità della vita” della comunità.

Fonte: Carroll, A. B. (1991). *The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders*. Business Horizons, July-August, pp.30-48. Tradotto in Freeman R.E., Rusconi G., Dorigatti M.,(a cura di) (2007), *op.cit.*, pp.151-153.

Nell'orientamento della propria CSR da parte dell'impresa, è necessario tenere in considerazione gli stakeholder intesi come specifici gruppi o individui. Per il management è fondamentale decidere quali stakeholder considerare all'interno del processo decisionale e come riconciliare i propri obiettivi con le aspettative avanzate dai diversi gruppi di stakeholder. Ci sono 5 fondamentali domande alle quali rispondere nel processo di stakeholder management:

- 1) Quali sono i nostri stakeholder?
- 2) Quali sono i loro interessi?
- 3) Quali opportunità e sfide sono presentate?
- 4) Quali responsabilità sociali (economica, legale, etica e filantropica) abbiamo nei confronti dei nostri stakeholder?
- 5) Quali strategie o decisioni dobbiamo intraprendere al fine di affrontare al meglio queste responsabilità?

Per rispondere alla quarta domanda è possibile utilizzare una matrice che mette in relazione gli stakeholder con le responsabilità⁴⁴.

⁴⁴ Freeman R.E., Rusconi G., Dorigatti M.,(a cura di) (2007), op.cit., pp.157-158.

Tab.4 – Matrice stakeholder/responsabilità

Stakeholder	Economica	Legale	Etica	Filantropica
Proprietari				
Clienti				
Dipendenti				
Comunità				
Concorrenti				
Fornitori				
Gruppi di attivisti sociali				
Pubblico in generale				
Altri				

Fonte: Freeman R.E., Rusconi G., Dorigatti M.,(a cura di) (2007), *op.cit.*, p.158.

Questa matrice viene utilizzata come strumento descrittivo ed analitico in grado di aiutare i manager a organizzare idee e pensieri in merito a ciò che l'impresa dovrebbe fare in senso economico, legale, etico e filantropico per le diverse categorie di stakeholder che ha identificato.

Le informazioni ottenute attraverso questa matrice saranno molto utili nel momento in cui dovranno essere prese delle decisioni di breve e lungo periodo in riferimento agli interessi degli stakeholder e per stabilire le priorità⁴⁵.

1.4.3 Dalla Corporate Social Responsibility alla Company Stakeholder Responsibility

Secondo alcuni studiosi, la Corporate Social Responsibility ha esaurito la sua utilità a causa di due difetti: il primo riguarda l'idea che le questioni di business e quelle sociali debbono essere gestite

⁴⁵ Freeman R.E., Rusconi G., Dorigatti M.,(a cura di) (2007), *op.cit.*, p.158.

separatamente e il secondo difetto fa riferimento all'idea secondo la quale la responsabilità sociale è focalizzata solo sulle grandi imprese (Corporate).

La prima idea riguarda la “tesi della separazione” tra affari ed etica ed è molto radicata nella cultura occidentale e rinforzata dalle principali teorie manageriali; la seconda idea riguarda l'applicazione della responsabilità sociale alle imprese di grandi dimensioni, escludendo le imprese più piccole e a gestione familiare.

Si passa quindi dalla Corporate Social Responsibility alla Company Stakeholder Responsibility. Il termine “Company” indica che devono essere coinvolte tutti i tipi di imprese, a prescindere dalla loro grandezza. Il termine “Stakeholder” rimanda alla creazione di valore per gli stakeholder chiave dell'impresa mentre il termine “Responsibility” implica che non si possano separare gli affari dall'etica⁴⁶.

È essenziale sottolineare l'importanza che il concetto di stakeholder riveste per la CSR. Assumere l'approccio agli stakeholder nella CSR significa infatti focalizzarsi «sull'integrazione attraverso gli stakeholder e sulle soluzioni pratiche e manageriali in grado di creare valore per i clienti, dipendenti, fornitori, comunità e finanziatori»⁴⁷

Nell'ambito di questo nuovo approccio, vengono definiti 10 principi che un'impresa deve seguire per raggiungere il più alto livello di impegno nei confronti dei suoi stakeholder.

⁴⁶ Freeman R.E., Rusconi G., Dorigatti M.,(a cura di) (2007), *op.cit.*, pp.254-256.

⁴⁷ Freeman R.E., Rusconi G., Dorigatti M.,(a cura di) (2007), *op.cit.*, p.259

Tab.5 – Dieci principi della responsabilità verso gli stakeholder d’impresa

<i>Principio 1</i>	Vediamo gli interessi degli stakeholder come un qualcosa che procede insieme nel tempo
<i>Principio 2</i>	Vediamo gli stakeholder come persone reali con nomi, facce e bambini. Sono una realtà complessa.
<i>Principio 3</i>	Cerchiamo soluzioni alle problematiche che soddisfino contemporaneamente molteplici stakeholder.
<i>Principio 4</i>	Ci impegniamo in un’intensa comunicazione e nel dialogo con gli stakeholder- non solamente quelli che ci sono amici.
<i>Principio 5</i>	Ci impegniamo in una filosofia della volontarietà- a gestire da soli le relazioni con gli stakeholder, invece di lasciare ciò al governo.
<i>Principio 6</i>	Generalizziamo l’approccio al mercato.
<i>Principio 7</i>	Ogni cosa che facciamo serve ai nostri stakeholder. Non dobbiamo mai barattare gli interessi di uno con quelli di un altro nel tempo.
<i>Principio 8</i>	Negoziamo con gli stakeholder primari e secondari
<i>Principio 9</i>	Monitoriamo e ridisegniamo costantemente i processi in modo da poter meglio servire i nostri stakeholder.
<i>Principio 10</i>	Agiamo con lo scopo di adempiere il nostro impegno nei confronti degli stakeholder. Agiamo con il desiderio di realizzare i nostri sogni e i loro.

Fonte: Freeman R.E., Velamuri S.R. (2006), *op.cit.*, pp.9-23. Tradotto in in Freeman R.E., Rusconi G., Dorigatti M.,(a cura di) (2007), *op.cit.*, pp.262-267

1.5 Gli stakeholder e i modelli di accountability: cenni

Gli strumenti con i quali l’impresa comunica con i suoi interlocutori sono:

- I modelli di accountability diretta (bilancio di esercizio, bilancio sociale);
- I modelli di accountability indiretta (i codici etici);
- Altre forme di comunicazione (comunicati stampa, spot televisivi, etc).

Tra questi strumenti, però, esiste una differenza sostanziale che attiene alle finalità. Mentre i documenti come comunicati stampa, brochure pubblicitarie e simili hanno una finalità di semplice comunicazione (l’impresa comunica ciò che le preme comunicare), i documenti di accountability diretta ed indiretta hanno come finalità quella di

«informare tutti gli interessati su come si è adempiuto alle responsabilità nei loro riguardi»⁴⁸ e devono essere redatti seguendo i principi di neutralità⁴⁹, inclusione⁵⁰, coerenza⁵¹ e fedele rappresentazione⁵² dell'attività aziendale.

Occupandoci solo di modelli di accountability diretta, possiamo distinguere ulteriormente i documenti citati in precedenza in questa categoria in obbligatori e volontari.

Mentre il bilancio di esercizio è un documento di accountability obbligatorio che rendicontra su in quale misura l'impresa rispetta il suo fine istituzionale e giuridico, permettendo di avere un quadro sull'andamento dell'attività d'impresa dal punto di vista economico-finanziario-patrimoniale, il bilancio sociale è un documento di accountability volontario che rendicontra su in quale misura l'impresa agisce nei confronti di tutti gli stakeholder, in termini multidimensionali (utilizzando indici, osservazioni in prosa, grandezze economiche e monetarie)⁵³.

Quando si parla di volontarietà si fa riferimento alle motivazioni che possono spingere il top management alla pubblicazione di tale documento.

⁴⁸ Freeman R.E., Rusconi G., Dorigatti M. (a cura di) (2007), *op.cit.* p.284

⁴⁹ «Il Bilancio sociale deve essere imparziale e ed indipendente». Cfr. Gruppo di Studio per la Statuizione dei Principi di Redazione del Bilancio Sociale, GBS (2005), *Il bilancio sociale. Standard di base e documenti di ricerca*, Giuffrè, Milano, p. 20

⁵⁰ «Si farà in modo di dar voce a tutti gli stakeholder identificati, esplicitando la metodologia di indagine e di reporting adottata. Eventuali esclusioni o limitazioni devono essere motivate». Cfr. *ibidem*

⁵¹ «Dovrà essere fornita una descrizione esplicita della conformità delle politiche e delle scelte del management ai valori dichiarati» Cfr. *ibidem*

⁵² «...per essere attendibile un'informazione deve rappresentare in modo completo e veritiero il proprio oggetto, con prevalenza degli aspetti sostanziali su quelli formali». Cfr. GBS (2005), *op.cit.*, p.21

⁵³ Freeman R.E., Rusconi G., Dorigatti M. (a cura di) (2007), *op.cit.* p.292

Essi possono decidere in base al convincimento che ciò costituisca un diritto minimo per tutti gli stakeholder; il desiderio di rispettare le condizioni di equilibrio tra tutti gli stakeholder; la ricerca di un vantaggio competitivo economico-finanziario per l'impresa⁵⁴.

Tra i modelli di accountability diretta possiamo trovare il bilancio di sostenibilità. In questo lavoro faremo riferimento al bilancio di sostenibilità redatto secondo le linee guida fornite dal GRI⁵⁵.

Se si analizza il contenuto dello *standard* di rendicontazione proposto dal GRI, emerge l'accoglimento del principio di inclusività che viene definito in queste linee guida come un principio di definizione del contenuto del report secondo il quale «l'organizzazione dovrà identificare i propri stakeholder e spiegare nel report in che modo ha risposto alle loro ragionevoli aspettative e ai loro interessi»⁵⁶.

⁵⁴ Freeman R.E., Rusconi G., Dorigatti M. (a cura di) (2007), *op.cit.* pp. 294-295

⁵⁵ GRI, RG,(2000-2011), *Linee Guida per il reporting di sostenibilità*, Versione 3.1

⁵⁶ GRI, RG, *op.cit.*, p.8

CAPITOLO 2 - LO STAKEHOLDER ENGAGEMENT

2.1 I diversi modi di interpretare lo stakeholder engagement in letteratura

Lo stakeholder engagement può essere inteso come una sequenza di attività che vengono messe in atto dall'organizzazione per coinvolgere gli stakeholder in maniera positiva nei processi decisionali della stessa. Tenendo presente le diverse tipologie di stakeholder con le quali l'organizzazione si interfaccia, possiamo dire che le attività di stakeholder engagement possono riguardare molte delle aree di attività di un'organizzazione (come ad esempio le pubbliche relazioni, il customer service, i rapporti con i fornitori). In letteratura esistono diversi modi di interpretare la scelta da parte delle organizzazioni di implementare un sistema di stakeholder engagement. Infatti l'engagement può essere visto:

- come meccanismo per creare consenso;
- come meccanismo di controllo;
- come meccanismo di accountability;
- come forma di coinvolgimento e partecipazione dei dipendenti;
- come modo per rafforzare la fiducia;
- come strumento di dialogo per rafforzare l'imparzialità;
- come meccanismo di corporate governance.

Nella seguente tabella sono riportate le principali interpretazioni fornite in letteratura.

Tab.6- Interpretazioni dello stakeholder engagement in letteratura

Autore	L'engagement come forma di...	L'engagement come meccanismo per...
Evan e Freeman(2004)	Obbligo fiduciario	Assolvere ai doveri morali dell'impresa
Van Buren III (2001)	Consenso	Rafforzamento del consenso esplicito volontario, migliorare il livello di imparzialità
Freeman (1984); Van Buren III (2001)	Corporate governance	Consentire l'accesso agli stakeholder al processo decisionale, rafforzare la voce degli stakeholder
Arnstein(1969)	Partecipazione	Consentire agli stakeholder di partecipare nell'organizzazione
Phillips (1997)	Imparzialità	Adempiere agli obblighi nei confronti degli stakeholder
Peccei e Guest (2002)	Cooperazione	Rafforzare una cooperazione basata sulla fiducia
Gray et al.(1996)	Accountability	Rafforzare l'accountability dell'impresa
Letteratura generale manageriale	Unitarismo	Incoraggiare l'unità dei valori, sopprimere il dissenso, scoraggiare la comunicazione informale
Peccei e Guest (2002)	Impegno elevato	Cercare contributi dai dipendenti, diventando un "datore di lavoro preferito"
Freeman (1984)	Rendiconto non finanziario	Misurare e valutare aspetti non finanziari e intangibili, ad esempio capitale intellettuale e sociale
Sillanpaa(1998)	Management strategico	Gestire l'impresa in base agli interessi degli stakeholder
Deegan (2002)	Apprendimento continuo	Coinvolgere gli stakeholder in modo che l'impresa possa imparare e migliorare continuamente
Deegan (2002)	Legittimazione	Legittimare l'impresa di fronte ai suoi stakeholder
Swift (2001)	Risk Management	Devviare le critiche
Owen et al.(2000)	Fiducia-Non fiducia	Intervenire per acquisire la fiducia o mitigare la scarsa fiducia
Livesey e Kearins (2002)	Managerial capture ⁵⁷	Rafforzare il controllo manageriale
Power(2004)	Costruzione sociale	Costruire un'immagine dell'impresa
Kamoche (2006)	Rimedio estremo	Minare gli obiettivi democratici nel tentativo di controllare l'incommensurabile e cercare di renderlo razionale e oggettivo
Power(2004)	Acquisizione di informazioni	Trasformare le informazioni implicite degli stakeholder in informazioni esplicite
Bauman(1993)	Immoralità	Sopprimere l'istinto morale

Fonte: Greenwood M. (2007), "Stakeholder engagement: Beyond the Myth of Corporate Responsibility", Journal of Business Ethics, vol. 74, p.319.

⁵⁷ Si riferisce alla possibilità per i vertici aziendali e consulenti, di rendere il bilancio sociale prevalentemente uno strumento di immagine aziendale o un abile esercizio di pubbliche relazioni, piuttosto che un documento neutrale di accountability verso la società civile.

2.2 L'importanza del dialogo e del coinvolgimento degli stakeholder

In risposta ai grandi cambiamenti avvenuti nel corso degli anni a seguito della globalizzazione dei mercati e della nascita di nuove sfide globali sociali e ambientali, l'impresa assume un ruolo significativo nella società rispetto al passato. Come conseguenza all'accresciuta importanza delle imprese, sempre più rappresentanti dei diversi gruppi di stakeholder reclamano il diritto ad essere informati, coinvolti e consultati nei processi decisionali aziendali.

Pertanto per le imprese il coinvolgimento degli stakeholder diventa un aspetto importante nella gestione delle loro attività.

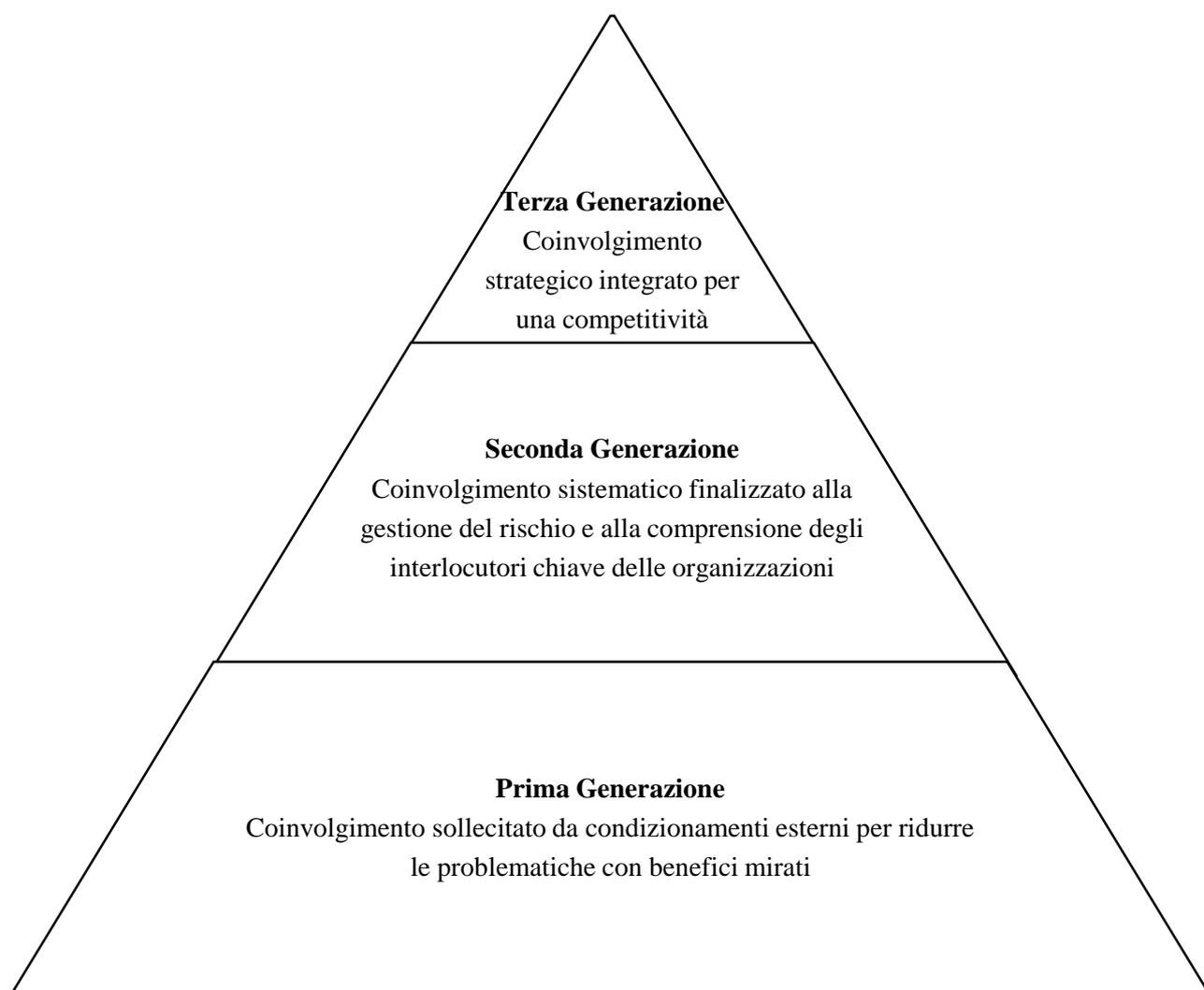
Nell'ambito del processo evolutivo che ha portato oggi a considerare lo stakeholder engagement come una componente strategica per le organizzazioni, è possibile individuare tre generazioni di stakeholder engagement.

Nella **prima generazione** di stakeholder engagement, il coinvolgimento era limitato alle tematiche causa di conflitti con gli stakeholder ed era quindi sollecitato da condizionamenti esterni. In questa fase le metodologie utilizzate per mettere in atto il coinvolgimento erano studiate ad hoc.

Successivamente molte aziende iniziarono a comprendere l'importanza di un dialogo più ampio e costante, così iniziarono a sviluppare approcci al coinvolgimento più sofisticati e sistematici. Si passò così alla **seconda generazione** di stakeholder engagement, che portò a sviluppare una maggior capacità di comprendere, gestire il rischio e trovare soluzioni efficaci ai conflitti. Un ulteriore progresso nel campo del coinvolgimento si ottenne con la **terza generazione** di stakeholder

engagement, che permette alle aziende di allineare la performance sociale, ambientale ed economica alla strategia. Questi processi di coinvolgimento riguardano una molteplicità di risorse (know-how, risorse umane e operative) e permettono di migliorare la sostenibilità delle decisioni strategiche dentro e fuori l'impresa⁵⁸.

Figura 2 -Le tre generazioni di stakeholder engagement



Fonte: Krick T., Forstater M., Monaghan P., Sillanpaa M.(2006) *“Il manuale dello stakeholder engagement. Il manuale per il professionista dello stakeholder engagement”*, AccountAbility, the United Nations Environment Programme, and Stakeholder Research Associates, Vol.2, p.8

⁵⁸ Krick T., Forstater M., Monaghan P., Sillanpaa M.(2006), *“Il manuale dello stakeholder engagement. Il manuale per il professionista dello stakeholder engagement”*, AccountAbility, the United Nations Environment Programme, and Stakeholder Research Associates, Vol.2, pp.8-9

L'importanza del coinvolgimento degli stakeholder emerge chiaramente anche dall'analisi dei principi dello stakeholder management, in particolare del 2° principio, secondo il quale «i manager dovrebbero ascoltare e dialogare in modo aperto con gli stakeholder riguardo i rispettivi interessi, contributi e gli eventuali rischi derivanti dal loro coinvolgimento nell'impresa»⁵⁹. Seguendo le indicazioni di questo principio, per capire gli interessi degli stakeholder e rispondere efficacemente alle loro aspettative, i manager dovrebbero intraprendere con essi un dialogo quanto più aperto sulle questioni critiche in modo tale da aumentare le probabilità di risolvere situazioni difficili in modo soddisfacente.

Le regole d'oro per instaurare un dialogo proficuo con gli stakeholder possono essere riassunte nelle seguenti:

- darsi degli obiettivi chiari;
- creare un processo trasparente
- garantire un processo decisionale chiaro e razionale per tutti;
- comunicare in modo chiaro;
- sentire l'impegno ad una comunicazione aperta e onesta su qualsiasi argomento e in qualsiasi momento⁶⁰.

2.3 I benefici derivanti dallo stakeholder engagement

Esistono molti buoni motivi per i quali un'impresa dovrebbe implementare nella sua strategia il coinvolgimento degli stakeholder:

⁵⁹ Freeman R.E., Rusconi G., Dorigatti M. (a cura di) (2007), op.cit. p.104

⁶⁰ Freeman R.E., Rusconi G., Dorigatti M. (a cura di) (2007), op.cit. p.223

- ✓ perché può condurre a uno sviluppo sociale più equo e sostenibile in virtù del fatto che si dà modo a chi ne ha diritto di essere coinvolto nei processi decisionali;
- ✓ perché permette una migliore gestione del rischio;
- ✓ perché aumenta la reputazione dell'organizzazione;
- ✓ perché tiene conto dell'insieme delle risorse (umane, tecnologiche ,economiche) per affrontare e risolvere problemi che le singole organizzazioni non possono gestire singolarmente;
- ✓ perché permette all'organizzazione di analizzare in profondità l'ambiente in cui opera e di captare le opportunità strategiche;
- ✓ perché consente di migliorare i processi e i prodotti, imparando dagli stakeholder;
- ✓ perché costruisce un rapporto fiduciario tra l'impresa e i suoi stakeholder;
- ✓ perché può influenzare, informare ed educare gli stakeholder e l'ambiente esterno affinché migliorino i loro processi decisionali e le azioni che hanno un impatto sull'impresa e sulla società.

In sintesi, un processo di stakeholder engagement efficace consente all'impresa non solo di assicurarsi la leadership in un ambiente mutevole e complesso ma anche di mettere in atto un cambiamento sistematico e andare verso lo sviluppo sostenibile⁶¹.

2.4 Prìncipi e standard per lo stakeholder engagement

Un'organizzazione alla ricerca di una guida al processo di stakeholder engagement può attingere a una vasta gamma di standard e codici per migliorare la sua sostenibilità. Questa gamma include la AA1000 Series

⁶¹ Krick T. ,Forstater M., Monaghan P., Sillanpaa M.(2006), *op.cit.*, p.9

(sulla rendicontazione sistematica, compreso il coinvolgimento), le Linee Guida della Global Reporting Initiative (GRI), la SA8000(sulla conformità agli standard di lavoro), l'EFQM Excellence Model (sulla gestione della qualità).

Nell'ambito di questo studio, ci focalizzeremo sulla AA1000 Series, in particolare sulla AA1000 Stakeholder Engagement Standard e sulle Linee Guida per il Reporting di sostenibilità del GRI.

La AA1000SES offre una guida esauriente su come fare in modo che lo stakeholder engagement sia in linea con le tematiche rilevanti per l'impresa e per i suoi stakeholder e sulle attività da mettere in atto affinché il coinvolgimento degli stakeholder risulti allineato alla strategia dell'organizzazione⁶².

L'AA1000 Framework è strutturato intorno al principio dell'inclusività, che significa «...che un'organizzazione è impegnata a riflettere, in tutte le fasi di un processo, su quali siano i punti di vista e le necessità di ogni gruppo di stakeholder. I punti di vista degli stakeholder si rilevano grazie ad un processo di coinvolgimento che permette che questi vengano espressi senza paure o costrizioni. L'inclusività richiede che vengano considerati anche gli stakeholder “senza voce” incluse le generazioni future e l'ambiente»⁶³.

L'inclusività può essere raggiunta tenendo in considerazione i tre principi seguenti:

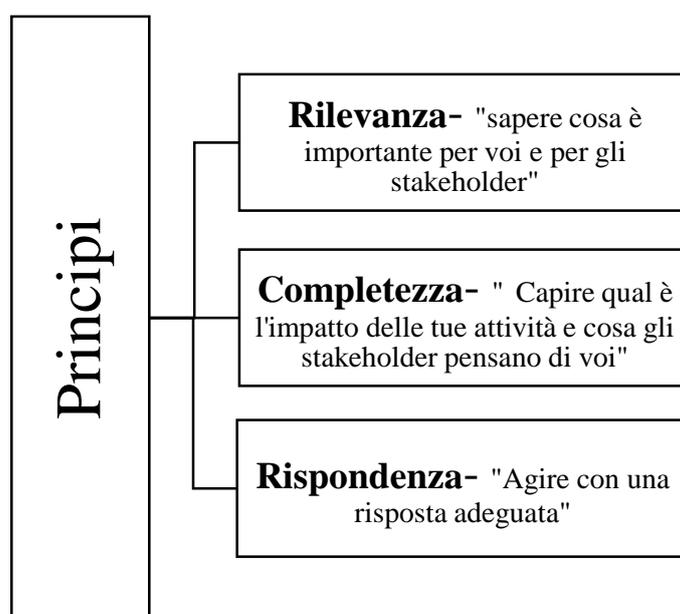
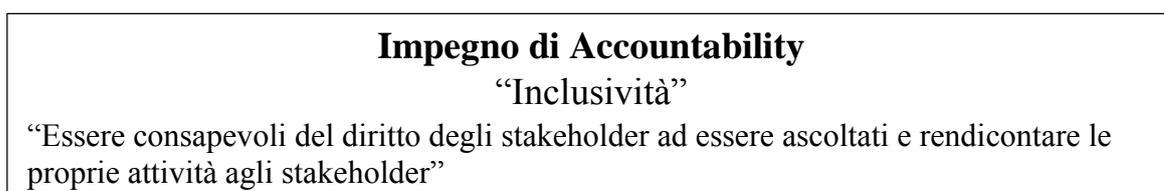
1. La rilevanza- che richiede la conoscenza di cosa è importante per l'organizzazione e i suoi stakeholder;

⁶² Krick T. ,Forstater M., Monaghan P., Sillanpaa M.(2006), *op.cit.*, p.14

⁶³ *ibidem*

2. La completezza- che richiede la comprensione e la gestione degli impatti concreti, dei bisogni, percezioni e aspettative degli stakeholder;
3. La rispondenza- che richiede una risposta coerente con le tematiche rilevanti per gli stakeholder e per l'organizzazione.

Fig.3- Impegno di Accountability e i principi



Fonte: Krick T. ,Forstater M., Monaghan P., Sillanpaa M.(2006), *op.cit.*, p.15

Anche le Linee Guida del GRI utilizzano il principio di “inclusività”, ricorrendo al coinvolgimento sistematico degli stakeholder per lo sviluppo e il miglioramento del report.

Infatti l'inclusività è definita dal GRI come quel principio in base al quale «l'organizzazione dovrà identificare i propri stakeholder e spiegare nel report in che modo ha risposto alle loro ragionevoli aspettative e ai loro interessi»⁶⁴.

Il GRI definisce invece diversamente il principio di “completezza”, che applicato nel contesto di reporting, si riferisce alla portata (in termini di tempistica, obiettivo e perimetro) di ciò che è incluso in un report.

Inoltre questo principio può essere utilizzato in riferimento alle modalità di raccolta delle informazioni e per stabilire se queste ultime siano ragionevoli e adeguate⁶⁵.

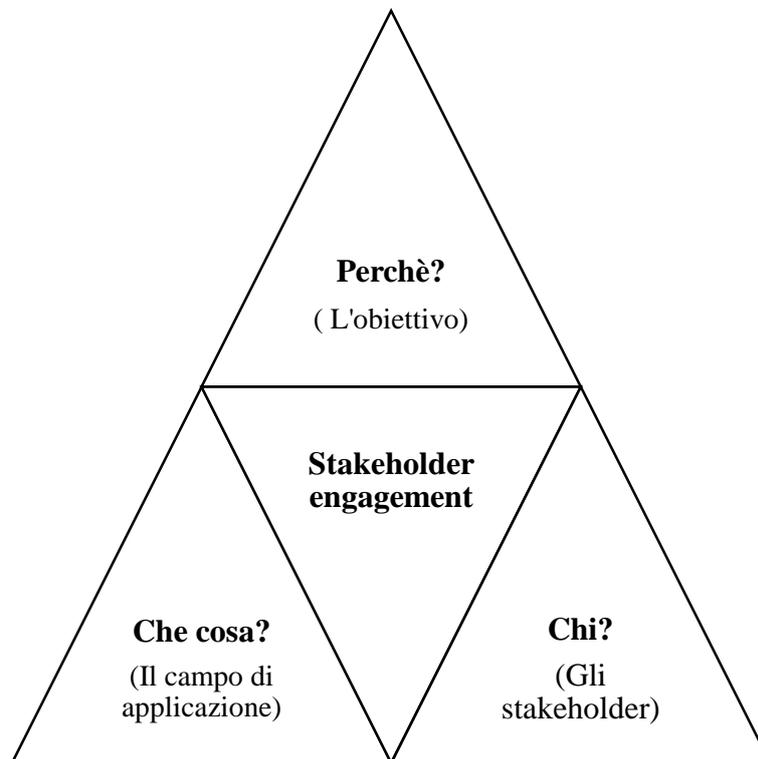
2.5 Il processo di stakeholder engagement secondo la AA1000SES

Una buona riuscita del processo di coinvolgimento degli stakeholder dipende dalla comprensione del perché coinvolgere (l'obiettivo che si vuole raggiungere), su quali temi coinvolgere e chi includere nel processo di coinvolgimento.

⁶⁴ GRI, RG(2000-2011), *op.cit.*, p.10

⁶⁵ GRI, RG(2000-2011), *op.cit.*, p.12

Fig.4- Obiettivo, campo di applicazione e stakeholders

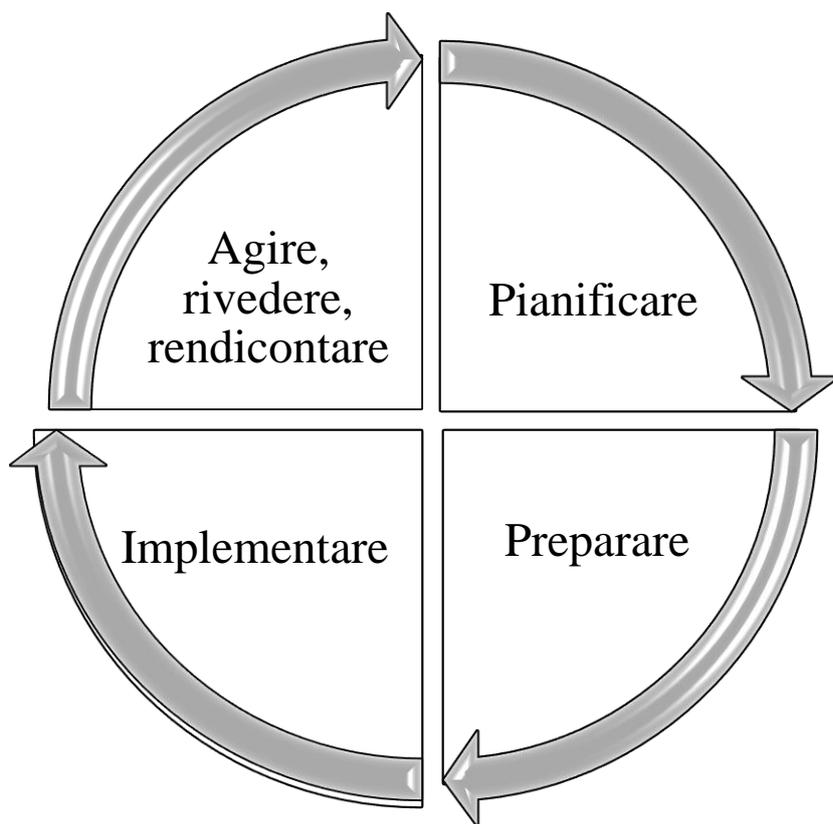


Fonte: ISEA (Institute of Social and Ethical Accountability)(2015),AA1000SES, *Stakeholder Engagement Standard*, p.16

Una volta stabilito l'obiettivo, il campo di applicazione e gli stakeholder che verranno interessati dal coinvolgimento, è necessario strutturare il processo di engagement. La AA1000SES struttura il processo di engagement in 4 fasi :

1. Pianificare
2. Preparare
3. Implementare
4. Agire, rivedere, rendicontare

Fig.5- Il processo di Stakeholder Engagement



2.5.1 Pianificare l'engagement

La fase di pianificazione dell'engagement si compone di 5 sottofasi:

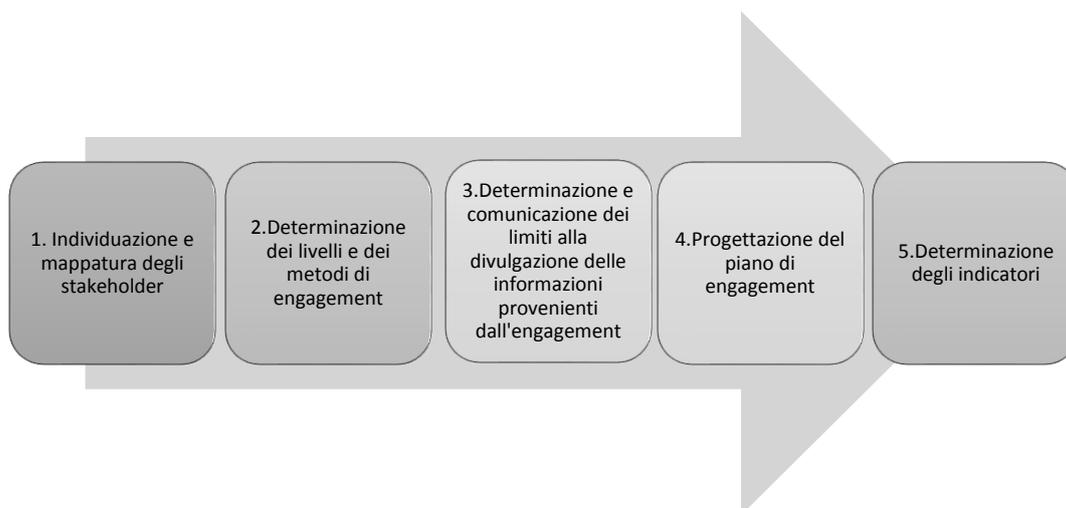


Fig.6- Pianificare

Nella prima sottofase i responsabili dell'engagement devono individuare chi sono gli stakeholder di riferimento e mapparli, definendo la metodologia che intendono utilizzare. È fondamentale, inoltre, avere una precisa comprensione di chi sono gli stakeholder rilevanti per l'organizzazione e come e perché l'organizzazione li voglia coinvolgere.

Una volta individuati gli stakeholder è utile mapparli per determinare le priorità di coinvolgimento, dando più spazio a quegli stakeholder maggiormente importanti per l'organizzazione in relazione a quelli che sono gli obiettivi e al campo di applicazione dell'engagement stabilito a monte.

Se in un momento iniziale l'individuazione e la mappatura degli stakeholder avviene senza il coinvolgimento sistematico degli stakeholder, in una fase successiva –quando il processo e la pratica di engagement diventa più matura- gli stakeholder dovrebbero essere coinvolti anche nella definizione di questa prima sottofase⁶⁶.

Nella seconda sottofase è importante definire i livelli di engagement e i metodi operativi che verranno utilizzati. Il coinvolgimento può aver luogo a più livelli. Chi si occupa dell'engagement può decidere di coinvolgere gli stakeholder di un segmento della mappa degli stakeholder ad un certo livello e stakeholder di un altro segmento della mappa ad un altro livello. I metodi di coinvolgimento dovrebbero essere stabiliti per meglio andare verso le esigenze, le opinioni e le aspettative degli stakeholder rilevanti. In questa fase, possono essere selezionati più

⁶⁶ ISEA (Institute of Social and Ethical Accountability)(2015),AA1000 Stakeholder Engagement Standard, *Revision for Public Comment* pp.22-24

di un metodo e metodi differenti possono essere utilizzati in sequenza o contemporaneamente⁶⁷.

La terza sottofase è necessaria a definire e comunicare i limiti alla divulgazione delle informazioni che riguardano il processo di engagement.

Questi limiti riguardano l'indicazione specifica di quali informazioni l'organizzazione intende condividere con i suoi stakeholder e quali informazioni gli stakeholder possono comunicare al di fuori del processo di coinvolgimento. Questo perché possono esserci dei motivi legittimi per i quali un'organizzazione vorrebbe non divulgare alcune informazioni: perché fuorvianti se considerate fuori dal contesto, perché scarsamente rilevanti o sensibili sotto il profilo commerciale. L'organizzazione può decidere di procedere con l'engagement e condividere le informazioni che intende mantenere confidenziali avvalendosi della protezione di una clausola di riservatezza. In questo modo gli stakeholder avrebbero pieno accesso alle informazioni ma sarebbero limitati nella divulgazione delle stesse al di fuori del processo di engagement⁶⁸.

La quarta sottofase prevede che venga sviluppato un piano di engagement che documenti il processo di coinvolgimento e venga reso disponibile per la consultazione a tutti gli stakeholder.

Il piano di engagement deve contenere come minimo i seguenti elementi:

⁶⁷ ISEA(2015), *op.cit.*, p.25

⁶⁸ ISEA(2015), *op.cit.*, p.28

- Il mandato per l'engagement;
- L'obiettivo e il campo di applicazione;
- Chi si occupa delle attività di engagement, i ruoli e le responsabilità;
- Il metodo utilizzato per identificare gli stakeholder da coinvolgere e gli stakeholder identificati con l'applicazione del metodo;
- La metodologia utilizzata per tracciare il profilo e mappare gli stakeholder e le conseguenti mappe degli stakeholder;
- Le attività di pre-coinvolgimento;
- I livelli di engagement e i metodi operativi utilizzati;
- I limiti alla divulgazione delle informazioni che riguardano l'engagement.

Nello sviluppo del piano di engagement è importante considerare alcuni fattori che possono pregiudicare la capacità di coinvolgimento degli stakeholder. Questi fattori potrebbero essere, ad esempio, la disponibilità di piattaforme tecnologiche (ITC), i conflitti locali, l'accessibilità e neutralità dei luoghi, le tempistiche, il bisogno di anonimato, la necessità di provvedere ad una traduzione, l'inclusione di minorenni e di stakeholder con problemi di alfabetizzazione, la mancanza di un modo di intendere uguale per tutti di aspettative, convenzioni e usi ⁶⁹.

Nella quinta sottofase è necessario determinare degli indicatori che consentano all'organizzazione di misurare e valutare i progressi in riferimento alla qualità del processo di stakeholder engagement. Questi

⁶⁹ ISEA(2015) *op.cit.*, pp.29-30

indicatori possono essere quantitativi o qualitativi e possono essere utili alla comprensione degli impatti generati sia per l'organizzazione stessa sia per gli stakeholder coinvolti nell'engagement. Gli indicatori possono essere di nuova adozione o essere già stati utilizzati all'interno dell'organizzazione⁷⁰.

2.5.2 Preparare l'engagement

La fase di preparazione dell'engagement si compone di tre sottofasi che prevedono:

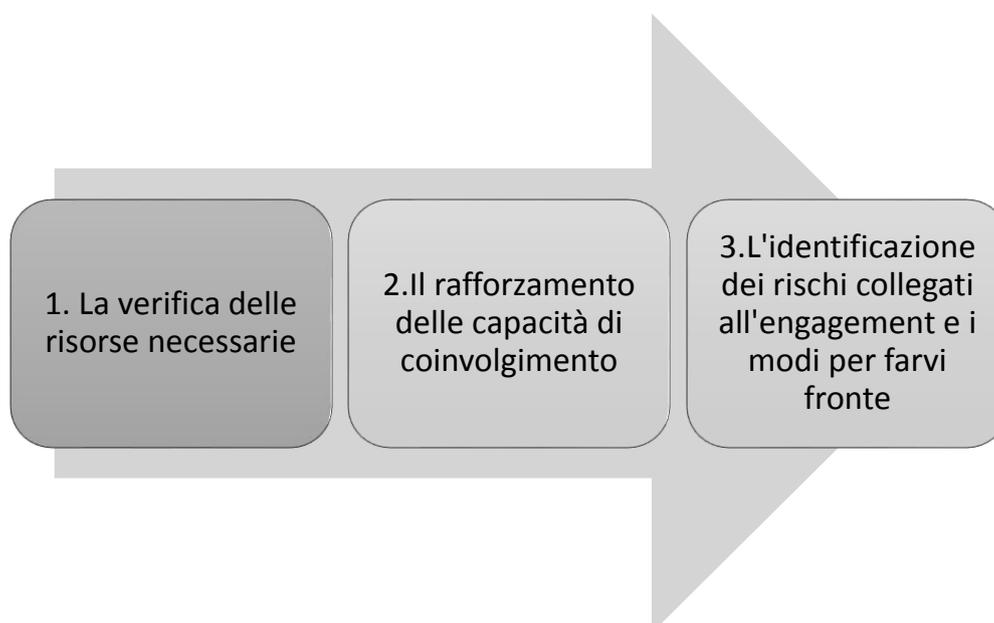


Fig.7- Preparare

Nella prima sottofase è necessario individuare quelle che sono le risorse necessarie per l'attuazione del processo di stakeholder engagement in sé ma anche le risorse necessarie per fronteggiare le possibili modifiche necessarie al processo di engagement, che

⁷⁰ ISEA(2015)), *op.cit.*, p.31

potrebbero scaturire in risposta a degli output provenienti dal processo stesso.

Questi output potrebbero avere un impatto significativo per l'organizzazione dal punto di vista strategico ed operativo.

Il fabbisogno di risorse, che includeranno le risorse finanziarie, umane e tecnologiche, deve essere documentato nel piano di engagement. L'engagement non può andare avanti se non ci sono le risorse che occorrono per il suo svolgimento. Gli stakeholder potrebbero desiderare o aver bisogno di essere risarciti per il loro tempo, nonché per le spese sostenute al fine di partecipare al processo di engagement. Qualsiasi sostegno finanziario dovrebbe essere progettato in modo tale che esso non rappresenti un potenziale conflitto di interesse. Inoltre chi si occupa del processo di stakeholder engagement potrebbe assumere dei mediatori terzi al fine di condurre il processo di coinvolgimento. Si tratta di un valido approccio che può essere utile a garantire che gli stakeholder esprimano le loro opinioni senza paure e restrizioni. In questo caso il processo di selezione deve essere basato sulla valutazione oggettiva delle capacità e dell'accettazione dei mediatori⁷¹.

Nella seconda sottofase è necessario individuare in che punti deve essere rafforzata la capacità di coinvolgimento.

I processi di engagement coinvolgono persone caratterizzate da diversi livelli di esperienza, competenza e fiducia. È importante tenere in considerazione il fatto che alcuni individui o gruppi potrebbero trovare difficoltà a raccogliere un invito a partecipare ad un processo di engagement. Queste difficoltà potrebbero essere

⁷¹ ISEA(2015) *op.cit.*, p.32

legate a problematiche di linguaggio, alfabetizzazione, barriere culturali o barriere legate alla disabilità, problemi di distanza o mancanza di tempo.

I responsabili dell'engagement, in questa fase devono tenere in considerazione i seguenti aspetti:

- Se forniscono sostegno finanziario agli stakeholder, devono farlo in base a criteri chiari e trasparenti;
- Non devono supporre livelli comuni di conoscenze e di comprensione dei concetti;
- Devono dedicare una quantità di tempo sufficiente: gli stakeholder hanno bisogno di tempo per elaborare nuove informazioni e per formare la propria opinione. Inoltre perché il processo di engagement sia un processo di qualità, è necessario che ci sia fiducia da parte degli stakeholder e per costruire la fiducia è necessario del tempo⁷².

La terza sottofase prevede l'identificazione dei rischi collegati all'engagement e i modi per farvi fronte.

I rischi possono avere diversa natura e possono riguardare:

- I conflitti tra gli stakeholder che partecipano;
- La riluttanza a partecipare al processo di engagement;
- Le difficoltà di partecipazione;
- La creazione di aspettative di cambiamento da parte degli stakeholder che l'organizzazione non vuole o non può soddisfare pienamente;

⁷² ISEA(2015) *op.cit.*, pp.32-33

- La mancanza di bilanciamento tra stakeholder forti e stakeholder deboli;
- Presenza di stakeholder pericolosi;
- Presenza di stakeholder poco informati;
- Presenza di stakeholder che non possiedono più il potere
- Ostacoli di natura tecnica in caso di processi di coinvolgimento online

Le soluzioni che si presentano in questi casi possono essere diverse. Ad esempio, se non è possibile risolvere i conflitti a causa del fatto che le posizioni assunte dagli stakeholder sono inconciliabili tra loro, è necessario rivedere e modificare il metodo di engagement. Oppure se non è possibile dialogare con gli stakeholder a causa della loro riluttanza a partecipare al processo di coinvolgimento, è necessario rivedere l'obiettivo, il campo di applicazione, il livello e il metodo di engagement che è stato definito a monte.

I responsabili dell'engagement devono stabilire delle regole di base chiare da adottare durante il processo di coinvolgimento degli stakeholder e queste regole devono essere accettate da tutti i partecipanti⁷³.

2.5.3 Implementare il piano di engagement

La fase di implementazione del piano di engagement si compone delle seguenti sei sottofasi:

⁷³ ISEA(2015) *op.cit.*, pp.34-35

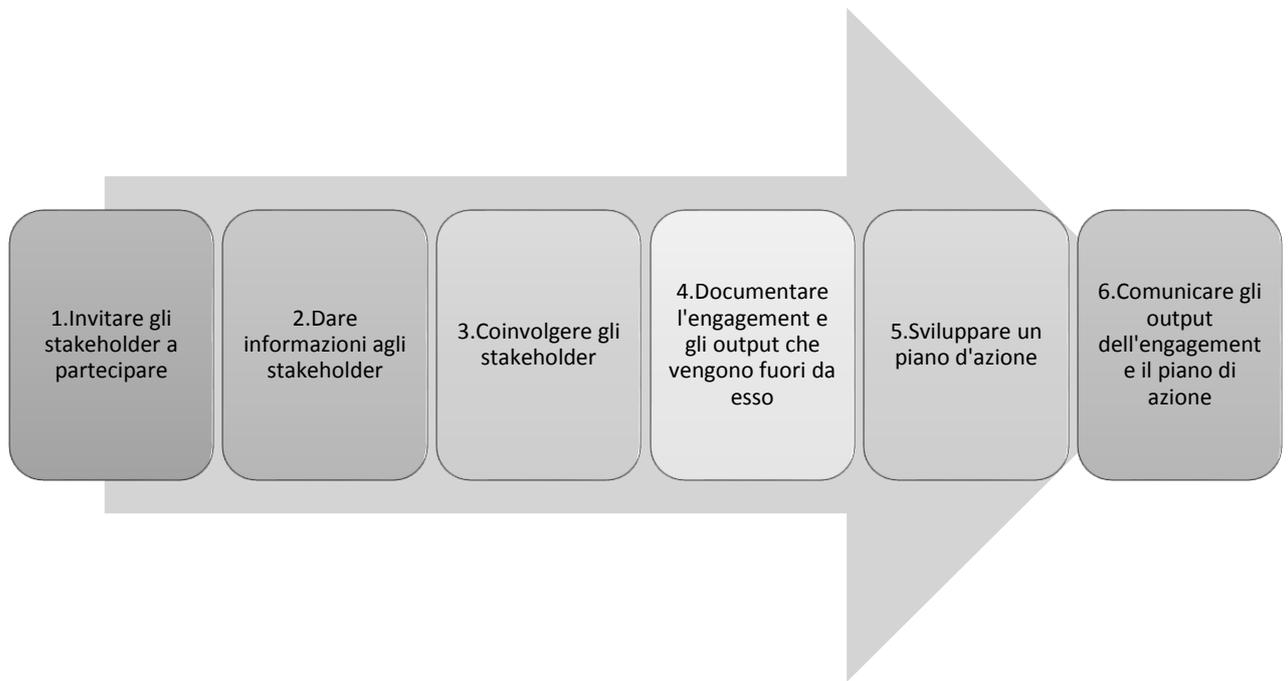


Fig.8- Implementare

Nella prima sottofase i responsabili dell'engagement devono assicurarsi che tutti gli stakeholder siano stati invitati a partecipare con un preavviso adeguato e che siano stati raggiunti con mezzi di comunicazione adeguati alle singole categorie di stakeholder.

I mezzi di comunicazione che vengono utilizzati per invitare gli stakeholder possono essere: i social network, i media più importanti, le mailing list o i contatti diretti (via telefono o di persona). Inoltre, i responsabili del processo di engagement devono adoperarsi per organizzare l'engagement in base alla disponibilità degli stakeholder chiave⁷⁴.

Nella seconda sottofase è prevista la preparazione dei partecipanti all'engagement attraverso la consegna di materiali informativi, materiali che devono essere resi disponibili per tempo per consentire agli

⁷⁴ ISEA(2015) ,*op.cit.*, pp.35-36

stakeholder di analizzare le informazioni ivi contenute in maniera accurata e consapevole. Può essere utile, in questa fase, fornire ulteriori informazioni agli stakeholder attraverso pre-meeting o conversazioni informali. Chi si occupa dell'engagement deve tenere in considerazione ogni questione rilevante che riguardi la lingua utilizzata, le disabilità, i problemi di alfabetizzazione e gli ostacoli tecnici in caso di engagement online. I materiali devono inoltre essere resi disponibili in formati comodi e accessibili ed evidenziare quelli che sono i punti chiave dei temi affrontati⁷⁵.

Nella terza sottofase si ha il coinvolgimento vero e proprio. In questa fase i responsabili dell'engagement devono prestare attenzione ad individuare immediatamente i potenziali problemi che possono presentarsi. Questi aspetti problematici possono riguardare la sfiducia, l'intimidazione, la rivalità tra individui ed organizzazioni, una partecipazione non bilanciata, la complessità, i tempi non adeguati. Con il consenso dei partecipanti è possibile effettuare registrazioni audio, video e fare fotografie degli incontri⁷⁶.

Nella quarta sottofase è necessario documentare le attività di engagement. La documentazione a riguardo deve contenere elementi quali:

- Lo scopo dell'engagement;
- I metodi utilizzati;
- Chi ha partecipato e chi non ha partecipato;
- Il calendario che è stato seguito;
- Un resoconto integrale;

⁷⁵ ISEA(2015) ,*op.cit.*, p.37

⁷⁶ISEA(2015)), *op.cit.*,p.38-39

- Una sintesi delle aspettative, opinioni e preoccupazioni degli stakeholder;
- Una sintesi dei temi chiave di discussione e degli interventi in merito;
- Gli output dell'engagement (ad esempio, le proposte, le raccomandazioni, le decisioni e le azioni condivise)⁷⁷.

Nella quinta sottofase i responsabili dell'engagement devono rispondere adeguatamente ad ogni output che è emerso dal processo di engagement, motivando le decisioni che hanno preso in merito e le azioni che intendono intraprendere.

Per fare ciò si avvalgono di un piano di azione che dovrebbe:

- Assicurare che le decisioni e le azioni, presenti e future, siano coerenti con le aspettative, le preoccupazioni e le opinioni degli stakeholder;
- Assicurare che i ruoli e le responsabilità in merito siano chiaramente definiti;
- Offrire un orizzonte temporale realistico entro il quale portare a termine queste azioni.

Le azioni che possono essere intraprese possono riguardare il miglioramento o la modifica di aspetti legati agli impegni di governance, alle strategie e agli indicatori di performance, alle pratiche operative, alla revisione e al miglioramento dei processi⁷⁸.

La sesta sottofase prevede la comunicazione all'esterno degli output dell'engagement e del piano d'azione relativo.

⁷⁷ ISEA(2015) ,*op.cit.*,p.39

⁷⁸ ISEA(2015) *op.cit.*,p.40

Per fare ciò i responsabili dell'engagement possono avvalersi dell'utilizzo di un report scritto supportato anche da altri strumenti di comunicazione quali gli incontri con gli stakeholder, i briefing e l'inserimento delle informazioni per la consultazione all'interno di portali web accessibili. È importante che la rendicontazione agli stakeholder sia fatta seguendo il principio dell'inclusività e della coerenza in modo tale che tutti i partecipanti ricevano un feedback coerente⁷⁹.

2.5.4 Agire, rivedere, rendicontare

L'ultima fase prevista dal processo di engagement prevede a sua volta quattro sottofasi:

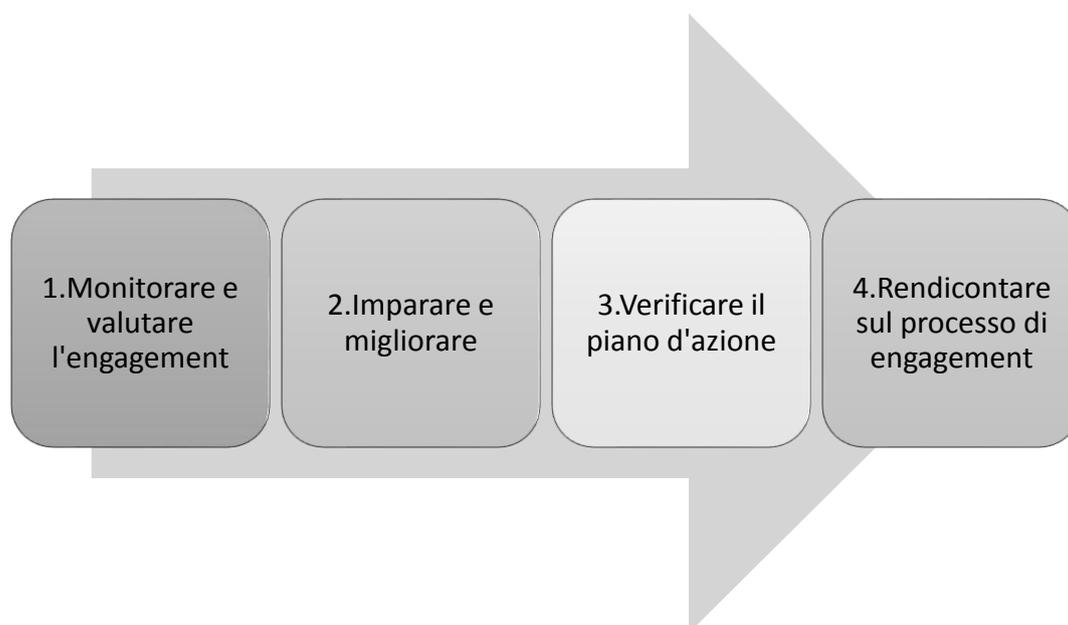


Fig.9-Agire, rivedere, rendicontare

La prima sottofase prevede che l'organizzazione monitori e valuti sistematicamente la qualità complessiva dello stakeholder engagement.

⁷⁹ ISEA(2015) ,*op.cit.*,p.41

I parametri che saranno presi in considerazione in questa fase sono l'impegno e l'integrazione; gli obiettivi, il campo di applicazione e la partecipazione degli stakeholder; il processo in sé; gli output delle attività di engagement e i risultati delle azioni; il sistema di rendicontazione.

Gli stakeholder possono essere coinvolti nella definizione di un quadro di monitoraggio per il processo di coinvolgimento e possono indicare quali sono i propri indicatori preferiti

Il monitoraggio e la valutazione degli output (in termini di piano d'azione) e dei risultati (in termini di risultati delle decisioni e delle azioni intraprese) devono essere integrate nel più ampio contesto di monitoraggio e valutazione della performance di sostenibilità⁸⁰.

La seconda sottofase si nutre degli input ricevuti dagli stakeholder in un'ottica di miglioramento del processo di engagement. Ciò che viene imparato in questa fase, verrà poi utilizzato in futuro per disegnare e pianificare il processo di engagement⁸¹.

Nella terza sottofase l'organizzazione deve rivedere e monitorare i risultati in relazione a quanto previsto dal piano di engagement. Il successo del processo di engagement, infatti, dipende anche dalla messa in atto di azioni che siano coerenti con il contenuto del piano di azione⁸².

La quarta sottofase prevede che l'organizzazione rendiconti pubblicamente sulle sue attività di engagement al fine di dimostrare come queste attività contribuiscano alla valorizzazione della strategia e dell'operatività dell'organizzazione stessa. Le organizzazioni dovrebbero integrare la rendicontazione pubblica sullo stakeholder

⁸⁰ ISEA(2015) ,*op.cit.*,pp.41-42

⁸¹ ISEA(2015), *op.cit.*,p.42

⁸² ISEA(2015), *op.cit.*,p.43

engagement con altre forme di rendicontazione (ad esempio, con rapporti di sostenibilità, relazioni finanziarie annuali , report integrati). In ogni caso, gli standard in materia di reporting richiedono la descrizione dei processi di coinvolgimento.

Per aumentare la credibilità del report è inoltre necessario che il documento sia sottoposto ad una revisione esterna indipendente⁸³.

2.6 Gli approcci al coinvolgimento e gli strumenti per lo stakeholder engagement

In questo paragrafo tenteremo di dare una visione sintetica di quelli che sono gli approcci al coinvolgimento e gli strumenti utilizzati per le attività di stakeholder engagement. In particolare faremo riferimento ai contenuti dello standard AA1000SES e ai contenuti delle Linee Guida del GRI.

In letteratura esistono molteplici tentativi finalizzati a tentare di descrivere e ordinare le modalità con le quali gli stakeholder possono essere coinvolti. Il lavoro forse più famoso è stato pubblicato da Sherry Arstein nel 1969, dal titolo “*Ladder of Participation*”, seguito da altri validi lavori tra i quali quello di David Wilcox, *The Guide to Effective Participation*, nel 1994⁸⁴.

Richard Harris, nel suo lavoro dal titolo “*Why dialogue is different?*” propone cinque approcci di coinvolgimento che non seguono una gerarchia ma sono tutti di per sé legittimi, a patto che non siano utilizzati impropriamente o travisati.

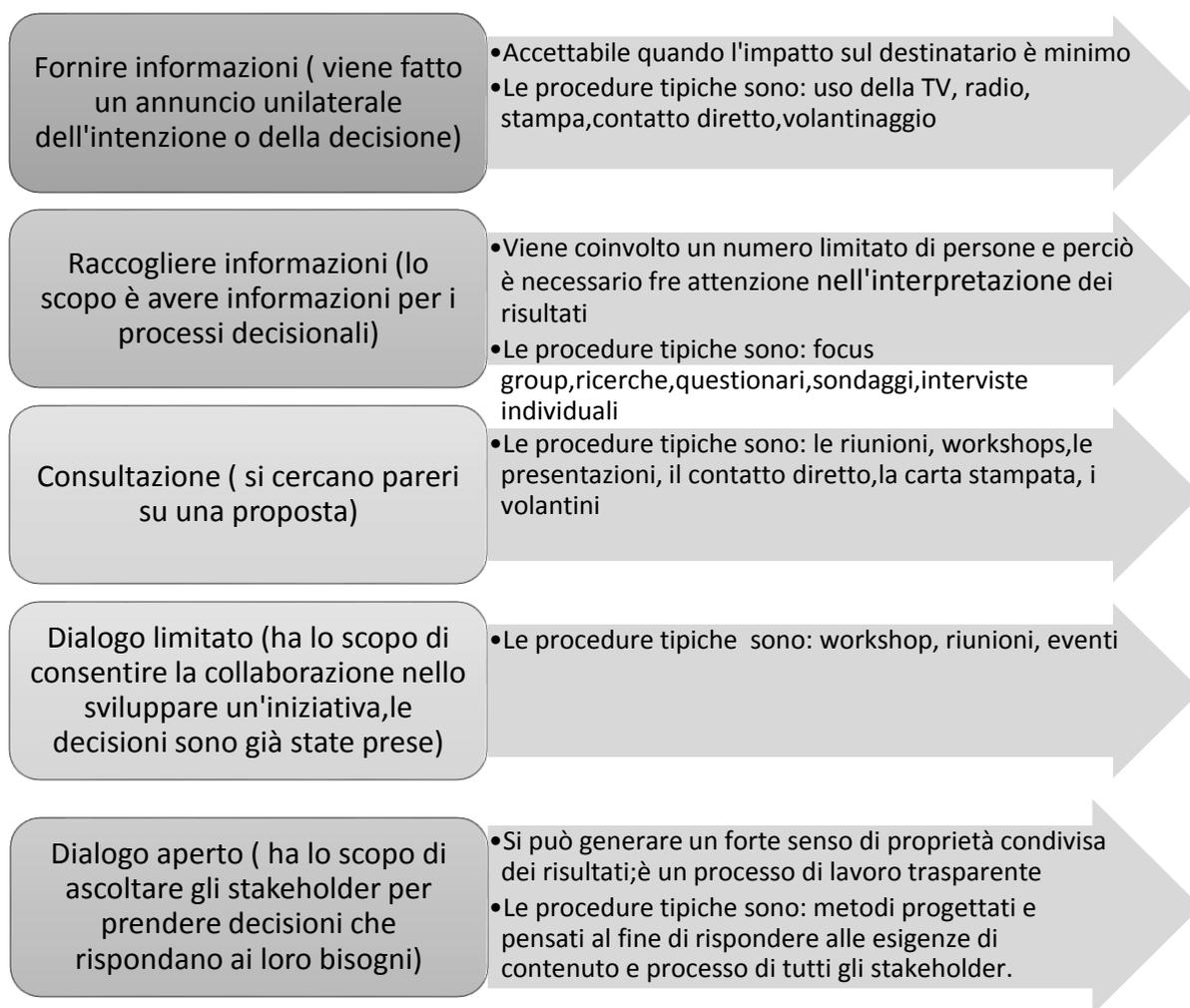
⁸³ *ibidem*

⁸⁴ Freeman R.E., Rusconi G., Dorigatti M., (a cura di) (2007), *op.cit.* p. 218

I cinque approcci hanno come radice comune il coinvolgimento e poiché non si tratta di una gerarchia, non è possibile mostrarli sotto forma di elenco sequenziale.

Nella figura seguente sono sintetizzati i tratti principali dei cinque approcci considerati.

Fig.10- I cinque approcci di Harris



Fonte: Freeman R.E., Rusconi G., Dorigatti M., (a cura di) (2007), *op.cit.* pp.218-221

Per comprendere la portata di questi approcci può essere utile fare ricorso ad un esempio pratico. Prendiamo in considerazione un Comune che ha intenzione di costruire un'area gioco.

Un approccio del primo tipo (Fornire informazioni) potrebbe essere rappresentato dall'annuncio del Comune ai residenti, attraverso un messaggio pubblicitario su un giornale locale, di voler avviare la costruzione di un'area gioco nel parco e che l'inizio dei lavori è previsto per la fine del mese.

Applicando il secondo approccio (Raccogliere informazioni) il Comune potrebbe inviare un suo rappresentante in due scuole locali per fare domande ad un campione di studenti per indagare su quale tipo di attrezzature vorrebbero vedere nella nuova area gioco.

Se il Comune invece decidesse di applicare il terzo approccio (Consultazione), potrebbe cercare di capire qual è il parere dei residenti su quale possa essere il miglior posto dove realizzare la nuova area gioco (dando tre opzioni tra cui scegliere) e il tipo di attrezzatura che secondo loro dovrà prevedere. In questo caso, potrebbe essere organizzato un incontro aperto o una mostra presso una scuola ed essere richiesta la compilazione di un questionario a tutti i residenti.

Se il Comune utilizzasse il quarto approccio (Dialogo limitato) potrebbe invitare le organizzazioni locali ad una riunione per discutere dell'idea di costruire la nuova area gioco.

Se, infine, il Comune si avvalessse del quinto approccio (Dialogo aperto) potrebbe sviluppare un coinvolgimento più complesso, contattando gli stakeholder locali chiave per invitarli a prendere parte ad una serie di incontri, per discutere quali sono le esigenze ricreative della comunità locale e i modi per rispondere a queste esigenze. L'opzione della costruzione dell'area gioco potrebbe emergere in una fase successiva⁸⁵.

⁸⁵ Freeman R.E., Rusconi G., Dorigatti M., (a cura di) (2007), *op.cit.* pp.218-221

Nello standard AA1000SES sono indicati quelli che sono gli strumenti di coinvolgimento che possono essere utilizzati a seconda del livello di engagement prescelto. Questi strumenti potrebbero essere già utilizzati nelle organizzazioni e i responsabili dell'engagement dovrebbero assicurarsi che i canali di engagement esistenti si inseriscano all'interno del più ampio sistema di coinvolgimento degli stakeholder.

Nella seguente tabella viene proposta una panoramica degli strumenti di engagement in relazione con il livello di engagement.

Tab.8- Livelli di engagement e strumenti di engagement

Livello di engagement	Strumenti di engagement
<p>Consultazione (È una tipologia di engagement bidirezionale: l'organizzazione pone delle domande, gli stakeholder rispondono)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Sondaggi ○ Focus Group ○ Incontri con stakeholder specifici ○ Incontri pubblici ○ Workshops ○ Meccanismi di feedback online ○ Comitati consultivi
<p>Negoziazione</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Contrattazioni collettive con i lavoratori attraverso le rappresentanze sindacali
<p>Coinvolgimento (È una tipologia di engagement bidirezionale o multidirezionale: si raccolgono informazioni su più fronti ma gli stakeholder e l'organizzazione agiscono in modo indipendente)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Forum multi-stakeholder ○ Organi consultivi ○ Processi di formazione del consenso ○ Processi di partecipazione alla formulazione di decisioni ○ Focus group ○ Strumenti di engagement online
<p>Collaborazione (Tipologia di engagement bidirezionale o multidirezionale: si agisce insieme nella raccolta di informazioni, nel processo decisionale e nell'attuazione)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Joint projects ○ Joint ventures ○ Partnerships ○ Iniziative multi-stakeholder ○ Piattaforme collaborative online
<p>Delega (Nuove forme di rendicontazione; le decisioni vengono delegate agli stakeholder; gli stakeholder hanno un ruolo attivo nella governance)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Integrazione degli stakeholder nella governance e nella gestione delle strategie e delle operazioni

Fonte: ISEA (2015), *op.cit.*,p.27

Come possiamo notare, ad ogni livello di engagement corrispondono diverse tipologie di strumenti che possono essere utilizzati. Alcuni strumenti, come i focus group e i sistemi di feedback online, possono essere però usati a livelli diversi.

Analizzando le Linee guida per il reporting di sostenibilità del GRI (versione 3.1), nella parte dedicata all' Informativa Standard sono specificati i contenuti di base da includere nel report di sostenibilità anche in riferimento allo stakeholder engagement. L'informativa sul coinvolgimento degli stakeholder (che si trova nella sezione 4 denominata "Governance, impegni, coinvolgimento degli stakeholder) riguarda il coinvolgimento a livello generale da parte dell'organizzazione durante il periodo di rendicontazione.

In particolare, nel report vengono indicati:

L'elenco di gruppi di stakeholder con cui l'organizzazione intrattiene attività di coinvolgimento

I principi per identificare e selezionare i principali stakeholder con i quali intraprendere l'attività di coinvolgimento

L'approccio all'attività di coinvolgimento degli stakeholder, specificando la frequenza per tipologia di attività sviluppata e per gruppo di stakeholder

Gli argomenti chiave e le criticità emerse dall'attività di coinvolgimento degli stakeholder e in che modo l'organizzazione ha reagito alle criticità emerse, anche in riferimento a quanto indicato nel report

Fig.11- Il contenuto dell'informativa sul coinvolgimento degli stakeholder nelle Linee Guida GRI

Tale informativa non si limita al solo coinvolgimento degli stakeholder mirato alla preparazione del report di sostenibilità⁸⁶.

⁸⁶ GRI, RG (2000-2011), *op.cit.*,p.24

CAPITOLO 3- GLI STRUMENTI DI STAKEHOLDER ENGAGEMENT UTILIZZATI DALLE SOCIETÀ QUOTATE E NON QUOTATE

3.1 Metodologia di ricerca e campione

Per poter comprendere la portata delle informazioni contenute in questo capitolo e nel successivo, è necessario fare un'introduzione di carattere metodologico e presentare il campione di riferimento.

3.1.1 Definizione del campione

Nell'ambito di questa ricerca sono stati identificati due campioni: un campione di imprese quotate in Borsa Italiana e un campione di imprese non quotate.

Per le imprese negoziate in Borsa Italiana sono state considerate le imprese appartenenti al FTSE Italia All Share Index (222 società al 18 Marzo 2015) che nel 2013 hanno redatto un report di sostenibilità. Per definire meglio il campione oggetto dell'analisi, si è deciso di fare riferimento alle sole aziende che redigono report di sostenibilità sulla base delle GRI Guidelines (G3; G3.1;G4; GRI Referenced).

L'analisi condotta nel periodo di riferimento (febbraio-maggio 2015) ha evidenziato che di queste 222 imprese, solo in 48 redigono un bilancio di sostenibilità e lo rendono disponibile online sul proprio sito internet in formato PDF (il 21,62% del totale).

Di seguito è proposta una tabella che contiene l'elenco delle imprese quotate che rendono disponibili online il bilancio di sostenibilità.

Tab.9- Elenco società quotate

Nome società	Sito Internet	Nome del bilancio	Linea guida seguita
1. A2A	www.a2a.eu	Bilancio di sostenibilità 2013	GRI G3.1
2. ACEA	www.acea.it	Bilancio di sostenibilità 2013	GRI G3.1
3. ANSALDO STS	www.ansaldo-sts.com	Bilancio di sostenibilità 2013	GRI G3.1
4. ATLANTIA	www.atlantia.it	Bilancio integrato 2013	GRI G3.1
5. AUTOGRILL	www.autogrill.com	Rapporto di sostenibilità 2013	GRI G3
6. BANCA CARIGE	www.gruppocarige.it	Bilancio sociale 2013	GRI G3
7. BANCA GENERALI	www.bancagenerali.com	Bilancio di sostenibilità 2013	GRI G3.1
8. BANCA MPS	www.mps.it	Bilancio di sostenibilità 2013	GRI G3.1
9. BANCA POPOLARE MILANO	www.gruppobpm.it	Report di sostenibilità 2013	GRI G3.1
10. BANCO POPOLARE	www.bancopopolare.it	Bilancio sociale 2013	GRI G3
11. BENI STABILI	www.benistabili.it	Report Sostenibilità 2013	GRI G4
12. BPER	www.bper.it	Report di sostenibilità 2013	GRI G4
13. BUZZI UNICEM	www.buzziunicem.it	Bilancio di sostenibilità 2013	GRI G3
14. CNH INDUSTRIAL	www.cnhindustrial.com	Bilancio di sostenibilità 2013	GRI G4

Nome società	Sito Internet	Nome del bilancio	Linea guida seguita
15. CREDITO VALTELLINESE	www.creval.it	Rapporto sociale 2013	GRI G3
16. ENEL	www.enel.com	Bilancio di sostenibilità 2013	GRI G3.1
17. ENGINEERING	www.eng.it	Bilancio di Responsabilità sociale d'impresa 2013	GRI G3.1
18. ENI	www.eni.com	Bilancio di sostenibilità 2013	GRI G3.1
19. ERG	www.erg.it	Rapporto di Sostenibilità 2013	GRI G3.1
20. FIAT CHRYSLER AUTOMOBILIES	www.fcagroup.com	Bilancio di sostenibilità 2013	GRI G4
21. FINMECCANICA	www.finmeccanica.com	Bilancio di sostenibilità 2013	GRI G3.1
22. FNMGROUP	www.fnmgroup.it	Bilancio di sostenibilità 2013	GRI G4
23. GENERALI ASSICURAZIONI	www.generali.com	Bilancio di sostenibilità 2013	GRI G3.1
24. GTECH	www.gtech.com	Bilanci di sostenibilità Gtech 2013	GRI G4
25. HERA	www.gruppohera.it	Bilancio di sostenibilità 2013	GRI G4
26. IGD-SIIQ	www.gruppoigd.it	Bilancio di sostenibilità 2013	GRI G3
27. INTESA SAN PAOLO	www.group.intesasanpaolo.com	Rapporto di sostenibilità 2013	GRI G3
28. IREN	www.gruppoiren.it	Bilancio di sostenibilità 2013	GRI G3

Nome società	Sito Internet	Nome del bilancio	Linea guida seguita
29. ITALCEMENTI	www.italcementi.it	Report della sostenibilità 2013	GRI G4
30. ITWAY	www.itway.com	Bilancio Sociale 2013	GRI Referenced
31. JUVENTUS	www.juventus.com	Bilancio di sostenibilità 2013	GRI G4
32. KINEXIA	www.kinexia.it	Bilancio di sostenibilità 2013	GRI G3
33. LANDI RENZO	www.landi.it	Bilancio di sostenibilità 2013	GRI G3.1
34. MONDADORI	www.mondadori.it	Bilancio di sostenibilità 2013	GRI G3.1
35. PIAGGIO&C	www.piaggiogroup.com	Rapporto di sostenibilità 2013	GRI G3.1
36. PIRELLI&C	ww.pirelli.com	Bilancio di sostenibilità 2013	GRI G4
37. PRYSMIAN	Prysmiangroup.com	Bilancio di sostenibilità 2013	GRI G3.1
38. SAIPEM	www.saipem.com	Bilancio di sostenibilità 2013	GRI Referenced
39. SALINI IMPREGILO	www.salini-impregilo.com	Rapporto di Sostenibilità 2013	GRI G4
40. SNAM	www.snam.it	Bilancio di sostenibilità 2013	GRI G4
41. SOL	www.sol.it	Rapporto di sostenibilità 2013	GRI G3.1
42. STMICROELECTRONICS	www.st.com	Bilancio di sostenibilità 2013	GRI G3

Nome società	Sito Internet	Nome del bilancio	Linea guida seguita
43. TELECOM ITALIA	www.telecomitalia.com	Bilancio di sostenibilità 2013	GRI G3.1
44. TERNA- RETE ELETTRICA NAZIONALE	www.terna.it	Rapporto di sostenibilità 2013	GRI G3.1
45. UBI BANCA	www.ubibanca.it	Bilancio sociale 2013	GRI G3.1
46. UNICREDIT	www.unicreditgroup.eu	Bilancio di sostenibilità 2013	GRI G3.1
47. UNIPOL	www.unipol.it	Bilancio di Sostenibilità 2013	GRI G4
48. YOOX	www.yooxgroup.com	Bilancio di sostenibilità 2013	GRI G3

Fonte: Elaborazione propria

Per le imprese non quotate sono state prese in considerazione 60 imprese italiane appartenenti a diversi settori merceologici che nel 2013 hanno redatto un report di sostenibilità. Il campione è stato selezionato facendo riferimento alle imprese grandi, medie e piccole in base ai parametri di identificazione della dimensione aziendale presentati in Figura 12.

Fig.12- Parametri per la definizione delle piccole e medie imprese

Categoria d'impresa	Effettivi: unità lavorative-anno (ULA)	Fatturato annuo	Totale di bilancio annuo
Medie	< 250	≤ 50 milioni di EUR	≤ 43 milioni di EUR
Piccole	< 50	≤ 10 milioni di EUR	≤ 10 milioni di EUR

Fonte: Raccomandazione della Commissione Europea del 6 Maggio 2003 relativa alla definizione delle microimprese, piccole e medie imprese notificata con il numero C(2003) 1422-GUE L 124/36 dd.20.05.2003⁸⁷. (Consultato il 22/03/2015)

Anche in questo caso, per definire meglio il campione si è deciso di fare riferimento alle sole aziende che redigono report di responsabilità sulla base delle GRI Guidelines (G3;G3.1;G4;GRI Referenced).

L'analisi condotta nel periodo di riferimento (febbraio-maggio 2015) ha evidenziato che di queste 60 imprese non quotate, solo in 17 redigono un bilancio di sostenibilità e lo rendono disponibile online sul proprio sito internet in formato PDF (il 28,3% del totale). Di

⁸⁷http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_it.pdf. Per completezza di informazione è necessario indicare la **Direttiva 2013/34/UE (Decreto Legislativo 18 Agosto 2015 n.136 pubblicato in Gazzetta Ufficiale)**, la quale prevede all'art. 3 Par.1 che siano considerate microimprese le imprese che alla data di chiusura del bilancio non superano i limiti numerici di almeno due dei tre criteri seguenti a) totale dello stato patrimoniale: 350.000 EUR; b) ricavi netti delle vendite e delle prestazioni: 700.000 EUR; c) numero medio dei dipendenti occupati durante l'esercizio: 10.

seguito è proposta una tabella che contiene l'elenco delle imprese non quotate che rendono disponibili online il bilancio di sostenibilità.

Tab.10- Elenco società non quotate

Nome società	Sito internet	Nome bilancio	Linea Guida seguita
1. AEROPORTO DI BOLOGNA	www.bologna-airport.it	Bilancio di sostenibilità 2013	GRI Referenced
2. ANAS S.P.A	www.stradeanas.it	Bilancio integrato 2013	GRI G3.1
3. AUCHAN S.P.A	www.auchan.it	Bilancio di sostenibilità 2013	GRI G3
4. CARLSBERG ITALIA	www.carlsbergitalia.it	Bilancio di sostenibilità 2013	GRI G3.1
5. CENTRALE DEL LATTE FIRENZE-PISTOIA-LIVORNO S.P.A	www.mukki.it	Annual Report 2013	GRI G3.1
6. COLACEM S.P.A	www.colacem.it	Rapporto di sostenibilità 2013	GRI G4
7. CONAI	www.conai.org	Rapporto di sostenibilità 2013	GRI G4
8. COSTA CROCIERE S.P.A	www.costacrociere.it	Bilancio di sostenibilità 2013	GRI G3.1
9. ECODOM	www.ecodom.it	Rapporto di sostenibilità 2013	GRI G4
10. FASTWEB S.P.A	www.fastweb.it	Bilancio di sostenibilità 2013	GRI G3.1
11. GRUPPO BNL	www.bnl.it	Bilancio di sostenibilità 2013	GRI G3.1
12. GSE S.P.A	www.gse.it	Bilancio di sostenibilità 2013	GRI G3

Nome società	Sito internet	Nome bilancio	Linea Guida seguita
13. RETE FERROVIARIA ITALIANA	www.rfi.it	Rapporto di sostenibilità 2013	GRI G3.1
14. SISAL S.P.A	www.sisal.it	Rapporto sociale 2013	GRI G4
15. TT TECNOSISTEMI S.P.A	www.tecnosistemi.com	Bilancio di sostenibilità 2013	GRI G3
16. VODAFONE ITALIA	www.vodafone.it	Bilancio di sostenibilità 2013	GRI G3
17. WIND TELECOMUNICAZIONI S.P.A	www.wind.it	Bilancio di sostenibilità 2013	GRI G3.1

Fonte: Elaborazione propria

3.1.2 Percorso metodologico

Il lavoro è stato impostato e sviluppato come segue.

Inizialmente sono stati individuati i campioni di riferimento da analizzare sia per le imprese quotate sia per le imprese non quotate tra le società che nel 2013 hanno redatto un report di sostenibilità seguendo le linee Guida GRI. Successivamente, nel periodo febbraio-maggio 2015, questi report sono stati scaricati dai siti web delle imprese del campione e per ogni bilancio è stata consultata la sezione 4.16 relativa all' "Approccio all'attività di coinvolgimento degli stakeholder". Gli strumenti di engagement individuati sulla base di questa analisi sono stati suddivisi in due macrocategorie: strumenti tradizionali e strumenti Web Based.

Gli strumenti tradizionali da prendere in considerazione sono stati individuati sulla base della AA1000SES⁸⁸.

Per gli strumenti Web Based si è deciso di focalizzarsi sugli strumenti di nuova generazione (i social media e le applicazioni mobile). Per individuare la presenza di questi strumenti sono state consultate le homepage di riferimento delle singole società quotate e non quotate.

La raccolta dei dati è stata effettuata utilizzando dei fogli di calcolo. Per quanto attiene agli strumenti tradizionali, su fogli di calcolo distinti sono state sviluppate due tabelle- una per le società quotate e una per le non quotate- dove sono stati messi in relazione gli strumenti di engagement tradizionali con le singole imprese. Laddove è stato riscontrato l'utilizzo da parte dell'impresa degli strumenti indicati, in corrispondenza è stata segnata una casella del foglio di calcolo. Per ogni colonna, il totale è stato calcolato in modo automatico sfruttando le funzioni del foglio di calcolo. Inoltre sono stati calcolati i valori percentuali sul totale.

In riferimento agli strumenti tradizionali è stata esaminata la presenza dei seguenti strumenti:

- Incontri
- Tavoli di lavoro
- Sondaggi⁸⁹
- Focus Group
- Contatti diretti⁹⁰

⁸⁸ Vd. Paragrafo 2.6, Tab.8, del presente lavoro per una panoramica degli strumenti di engagement.

⁸⁹ Nella voce "Sondaggi" sono ricompresi i questionari e le interviste somministrate via telefono, via web e in formato cartaceo.

⁹⁰ Nella voce "Contatti diretti" è ricompresa l'attività di call center

- Comitati consultivi degli stakeholder
- Strumenti di collaborazione⁹¹
- Workshops
- Forum multi-stakeholder
- Strumenti di integrazione degli stakeholder
- Contrattazioni sindacali
- Strumenti web-based⁹²

Per quanto riguarda invece gli strumenti Web Based, su fogli di calcolo distinti sono state sviluppate due tabelle- una per le società quotate e una per le non quotate- dove sono stati messi in relazione gli strumenti di engagement web based con le singole imprese. Laddove è stata riscontrata la presenza dei suddetti strumenti, in corrispondenza è stata segnata una casella del foglio di calcolo. Per ogni colonna, il totale è stato calcolato in modo automatico sfruttando le funzioni del foglio di calcolo. Inoltre sono stati calcolati i valori percentuali sul totale.

In riferimento agli strumenti Web Based è stata verificata la presenza dei seguenti *Social Media*:

- Facebook
- Twitter
- Instagram
- Google+
- Youtube
- LinkedIn

Inoltre è stata verificata la presenza di un'*Applicazione mobile*.

⁹¹ Per “strumenti di collaborazione” si intendono le joint ventures, i joint projects e le partnership

⁹² Tra gli strumenti tradizionali è presente la voce “Strumenti web based” per verificare quante imprese sul totale adottano i Social Media e/o sono dotati di un'applicazione mobile.

3.2 I risultati delle analisi

3.2.1 Gli strumenti di engagement utilizzati dalle società quotate

In questo paragrafo verranno indicati quelli che sono i risultati emersi dalla verifica della sezione relativa all'approccio all'attività di coinvolgimento degli stakeholder e delle homepage delle imprese, in relazione all'individuazione degli strumenti di engagement tradizionali e web-based utilizzati dalle società quotate.

3.2.1.1 Gli strumenti tradizionali

Dalla verifica sui bilanci dell'utilizzo degli strumenti tradizionali di engagement da parte delle società quotate per il coinvolgimento dei propri stakeholder, sono emersi i seguenti risultati.

Sul campione di società quotate che redigono un bilancio di sostenibilità seguendo le Linee Guida del GRI (48 società), in 38 utilizzano strumenti web-based (79,2%). L'utilizzo di sondaggi è stato riscontrato nel caso di 36 società (75%) mentre in 31 per il coinvolgimento degli stakeholder hanno utilizzato lo strumento "Incontri" (64,6%).

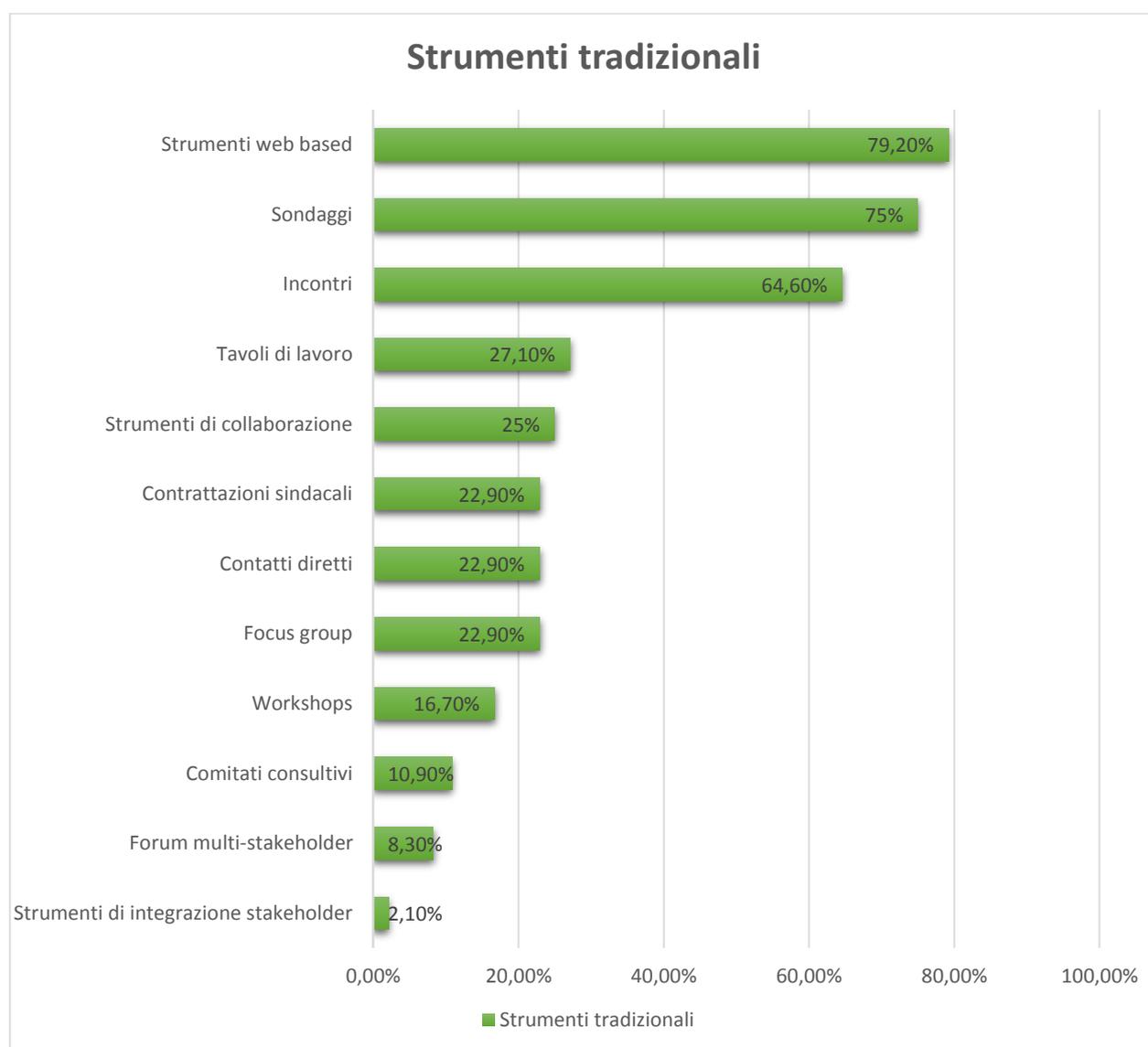
Lo strumento "Tavoli di lavoro" è stato usato da 13 società (27,1%) mentre 12 società hanno fatto ricorso a strumenti di collaborazione quali joint ventures, joint projects e partnership (25%). I focus group, i contatti diretti e le consultazioni sindacali sono state impiegate da 11 società (22,9%).

Lo strumento "workshops" è stato utilizzato da 8 società (16,7%) mentre i comitati consultivi degli stakeholder e i forum multi-stakeholder sono stati usati rispettivamente da 5 (10,4%) e 4 (8,3%) società.

Infine, è stato riscontrato l'utilizzo di strumenti di integrazione degli stakeholder all'interno dei processi decisionali da parte di 1 sola società (2,1%).

Un quadro d'insieme di quanto rilevato è fornito dalla Figura 13.

Fig.13- Gli strumenti tradizionali di stakeholder engagement utilizzati dalle società quotate



Fonte: Elaborazione propria

3.2.1.2 Gli strumenti legati al World Wide Web

Come abbiamo visto nel paragrafo precedente, gli strumenti web-based sono utilizzati dal 79,20% del campione delle società quotate. Ai fini di questo studio, l'analisi degli strumenti web-based è stata orientata alla verifica della presenza, sulle homepage delle imprese del campione, dei collegamenti ai *Social Media* e alle *Applicazioni mobile* dedicate agli stakeholder.

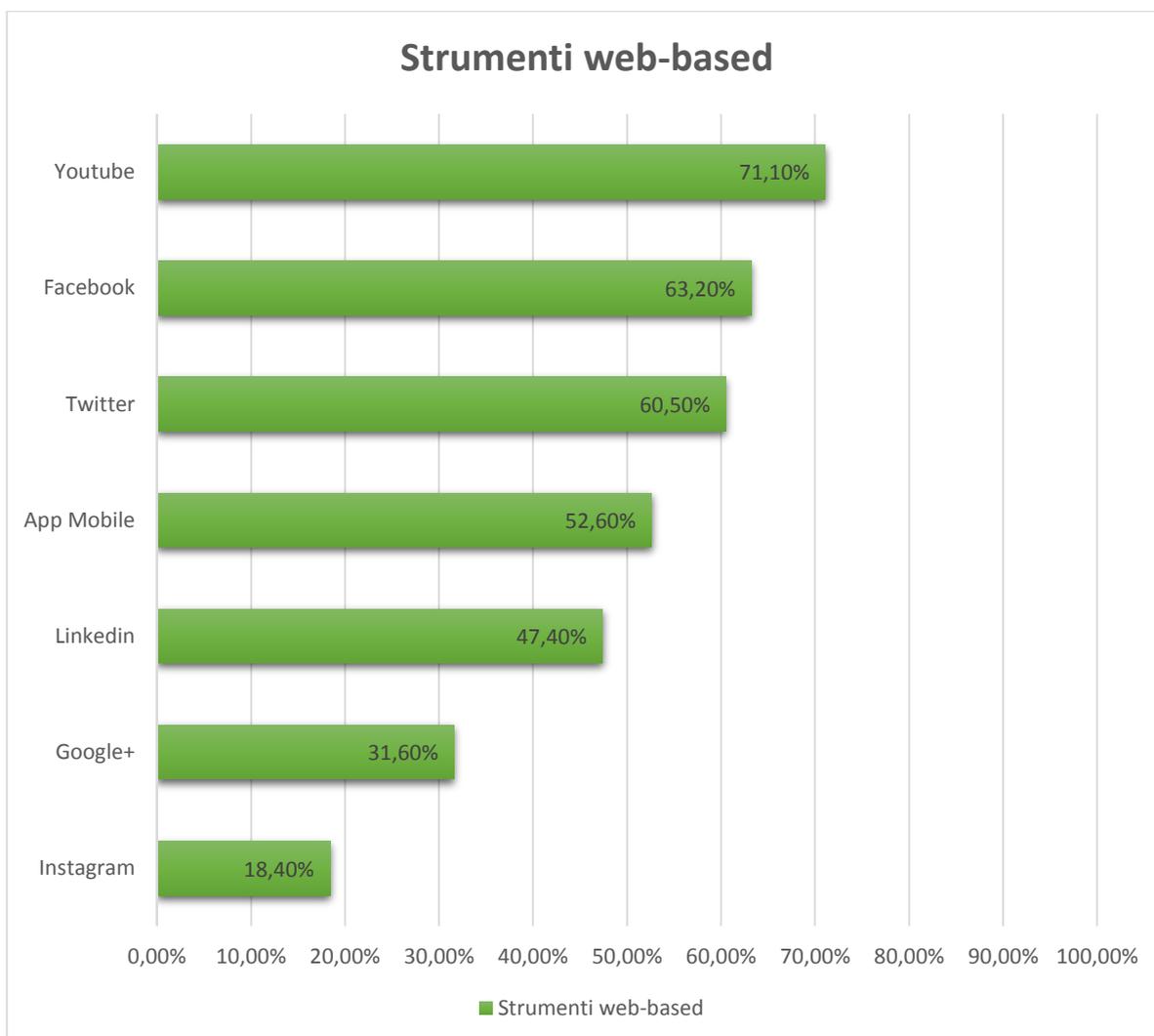
Dall'analisi effettuata sul campione di società quotate che redigono un bilancio di sostenibilità seguendo le Linee Guida GRI e utilizzano strumenti di coinvolgimento web-based (38 società) risulta che in 27 hanno un canale Youtube dove vengono caricati e condivisi video con gli stakeholder (71,1%), in 24 hanno creato una pagina ufficiale su Facebook sulla quale vengono inseriti argomenti di discussione, video, link, immagini e audio tramite i quali interagiscono con gli stakeholder(63,2%) e in 23 possiedono un account su Twitter tramite il quale comunicano con i propri follower.

Con riferimento ai social network utilizzati prevalentemente per lavoro è emerso che 18 società sono presenti su LinkedIn (47,4%). Infine, 12 società possiedono un profilo su Google+ (31,6%) e solo 7 sono presenti su Instagram, un social network di photo sharing (18,4%).

Per quanto riguarda l'*Applicazione mobile* - attraverso la quale il potenziale stakeholder può interagire con l'impresa interessata anche tramite tablet o smarphone- sono solo 20 le società che ne rendono disponibile una (52,6%).

Un quadro d'insieme di quanto rilevato è fornito dalla Figura 14.

Figura 14- Gli strumenti di stakeholder engagement web-based utilizzati dalle società quotate



Fonte: Elaborazione propria

3.2.2 Gli strumenti di engagement utilizzati dalle società non quotate

In questo paragrafo verranno indicati quelli che sono i risultati emersi dalla verifica dei bilanci nella sezione relativa all'approccio all'attività di coinvolgimento degli stakeholder e delle homepage delle imprese, in relazione all'individuazione degli strumenti di engagement tradizionali e web-based utilizzati dalle società non quotate.

3.2.2.1 Gli strumenti tradizionali

Dalla verifica sui bilanci dell'utilizzo degli strumenti tradizionali di engagement da parte delle società quotate per il coinvolgimento dei propri stakeholder, sono emersi i seguenti risultati.

Sul campione di società non quotate che redigono un bilancio di sostenibilità seguendo le Linee Guida del GRI (17 società), in 15 utilizzano strumenti web based (88,2%) mentre gli strumenti "Sondaggi" e "Incontri" sono utilizzati rispettivamente da 11 società (64,7%).

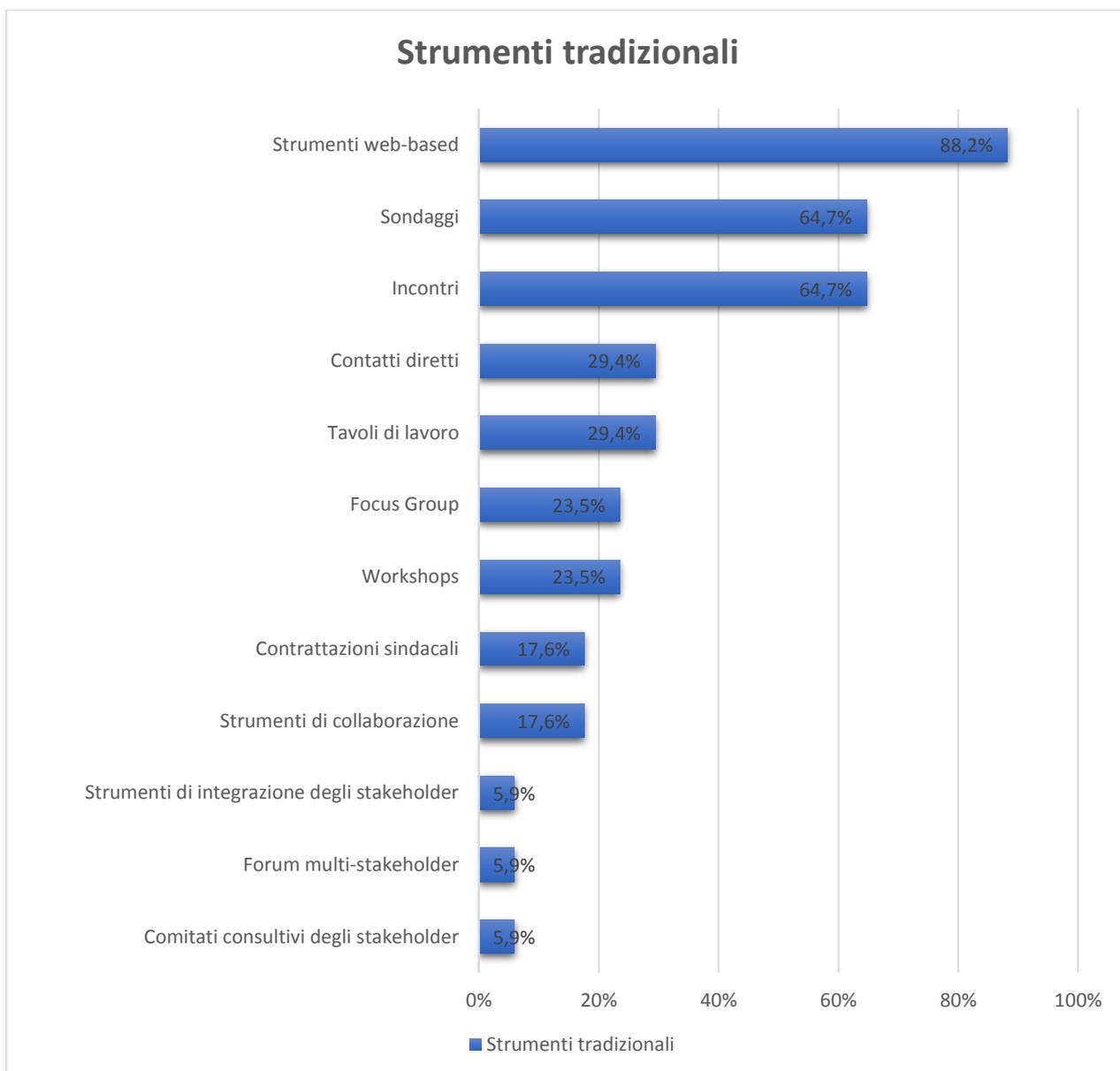
Gli strumenti "Tavoli di lavoro" e "Contatti diretti" sono stati impiegati per il coinvolgimento rispettivamente da 5 società (29,4%) mentre i "Workshop" e i "Focus Group" da 4 società (23,5%).

Gli strumenti meno utilizzati dalle non quotate sono:

- Gli strumenti di collaborazione (joint ventures, joint projects, partnership) che sono stati implementati solo da 3 società del campione (17,6%)
- Le contrattazioni sindacali, utilizzate per il coinvolgimento solo da 3 società del campione (17,6%)
- I forum multi-stakeholder, riscontrati tra gli strumenti di engagement di 1 sola società del campione (5,9%)
- Gli strumenti di integrazione degli stakeholder nei processi decisionali aziendali, utilizzati solo da 1 società del campione (5,9%)
- I comitati consultivi degli stakeholder, utilizzati come strumento da 1 sola società del campione (5,9%).

Un quadro d'insieme di quanto rilevato è fornito dalla Figura 15.

Figura 15- Strumenti tradizionali di engagement utilizzati dalle società non quotate



Fonte: Elaborazione propria

3.2.2.2 Gli strumenti legati al World Wide Web

Come abbiamo visto nel paragrafo precedente, gli strumenti web-based sono utilizzati dall'88,20% delle società non quotate prese a campione.

Ai fini di questo studio, l'analisi degli strumenti web-based è stata orientata alla verifica della presenza, sulle homepage delle imprese del campione, dei collegamenti ai *Social Media* e alle *Applicazioni mobile* dedicate agli stakeholder.

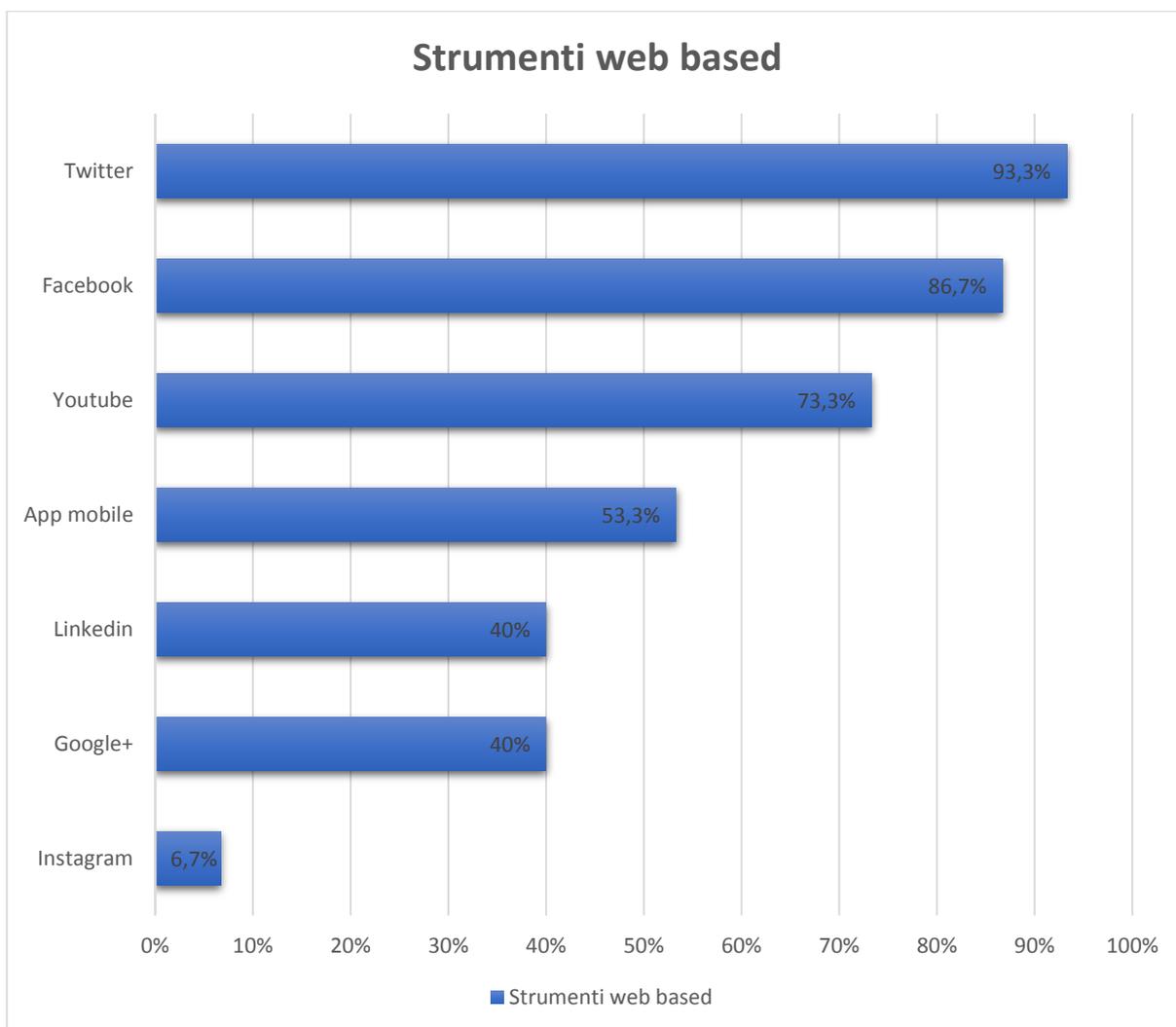
Dall'analisi effettuata sul campione di società non quotate che redigono un bilancio di sostenibilità seguendo le Linee Guida GRI e utilizzano strumenti di coinvolgimento web-based (15 società) risulta che:

- 14 società possiedono un account su Twitter tramite il quale comunicano con i loro follower (93,3%);
- 13 società possiedono una pagina ufficiale su Facebook tramite la quale propongono argomenti di discussione, condividono video, immagini, audio e link (86,7%);
- 11 società utilizzano Youtube per condividere video (73,3%);
- 6 società sono presenti su LinkedIn (40%);
- 6 società possiedono un profilo su Google+ (40%);
- 1 sola società ha un profilo Instagram, un social network di photo sharing (6,7%).

Per quanto riguarda l'*Applicazione mobile* - attraverso la quale il potenziale stakeholder può interagire con l'impresa interessata anche tramite tablet o smarphone- sono solo 8 le società che ne rendono disponibile una (53,3%).

Un quadro d'insieme di quanto rilevato è fornito dalla Figura 16.

Figura 16- Gli strumenti di stakeholder engagement web-based utilizzati dalle società non quotate



Fonte: Elaborazione propria

Nel prossimo capitolo verrà proposta un'analisi comparativa dei risultati ottenuti nel presente capitolo e verranno discussi i risultati emersi.

CAPITOLO 4 - ANALISI COMPARATIVA E DISCUSSIONE DEI RISULTATI

4.1 Premessa

In questo paragrafo verrà proposta un'analisi comparativa dei risultati emersi nel 3°Capitolo al fine di individuare se le imprese quotate e non quotate utilizzano gli stessi strumenti per il processo di engagement degli stakeholder o se ci sono differenze significative nell' approccio al coinvolgimento.

Nel terzo capitolo del presente lavoro abbiamo presentato i dati sull'utilizzo da parte delle società quotate e non quotate degli strumenti di coinvolgimento tradizionali e degli strumenti legati al World Wide Web.

Gli strumenti tradizionali che sono stati presi in considerazione sono stati individuati prendendo a riferimento lo Standard AA1000SES⁹³. Per gli strumenti Web Based si è deciso di focalizzarsi sugli strumenti di nuova generazione quali i *social media* e le *applicazioni mobile*.

Da questa analisi abbiamo osservato che, per quanto attiene gli strumenti tradizionali, le società quotate utilizzano i seguenti:

- Sondaggi (75%)
- Incontri (64,6%)
- Tavoli di lavoro (27,1%)
- Strumenti di collaborazione (25%)
- Contatti diretti (22,9%)

⁹³ Vd. Paragrafo 2.6 Tab.8 del presente lavoro per una panoramica degli strumenti di engagement

- Focus Group (22,9%)
- Contrattazioni sindacali (22,9%)
- Workshops (16,7%)
- Comitati consultivi (10,9%)
- Forum multi-stakeholder (8,3%)
- Strumenti di integrazione degli stakeholder (2,1%)

Per quanto riguarda gli strumenti web-based, invece, la percentuale di utilizzo da parte delle imprese quotate del campione è del 79,2%.

Ai fini di questo studio ricordiamo che l'analisi degli strumenti web-based ha fatto riferimento alla verifica della presenza, sulle homepage delle imprese del campione, dei collegamenti ai *social media* e di *applicazioni mobile* dedicate agli stakeholder.

I risultati sull'utilizzo degli strumenti web-based da parte delle società quotate hanno evidenziato che:

- Youtube è utilizzato dal 71,1% delle imprese del campione
- Facebook è utilizzato dal 63,2% delle imprese del campione
- Twitter è utilizzato dal 60,5% delle imprese del campione
- LinkedIn è utilizzato dal 47,4% delle imprese del campione
- Google + è utilizzato dal 31,6% delle imprese del campione
- Instagram è utilizzato dal 18,4% delle imprese del campione

Le società quotate che rendono disponibile un'*app mobile* sono il 52,6%.

Per quanto riguarda l'utilizzo degli strumenti di engagement tradizionali e web based da parte delle società non quotate è emerso che gli strumenti tradizionali utilizzati sono:

- Sondaggi (64,7%)
- Incontri (64,7%)

- Tavoli di lavoro (29,4%)
- Contatti diretti (29,4%)
- Focus group (23,5%)
- Workshops (23,5%)
- Strumenti di collaborazione (17,6%)
- Contrattazioni sindacali (17,6%)
- Comitati consultivi degli stakeholder (5,9%)
- Forum multi-stakeholder (5,9%)
- Strumenti di integrazione degli stakeholder (5,9%)

Per quanto riguarda gli strumenti web-based, invece, la percentuale di utilizzo da parte delle non quotate è del 88,2%.

I risultati sull'utilizzo degli strumenti web-based da parte delle società non quotate hanno portato ad osservare che:

- Twitter è utilizzato dal 93,3% delle imprese del campione
- Facebook è utilizzato dall' 86,7% delle imprese del campione
- Youtube è utilizzato dall'73,3% delle imprese del campione
- LinkedIn è utilizzato dal 40% delle imprese del campione
- Google + è utilizzato dal 40% delle imprese del campione
- Instagram è utilizzato dal 6,7% delle imprese del campione

Infine, le società non quotate che rendono disponibile un'app mobile sono il 53,3%.

4.1.1 L'utilizzo degli strumenti tradizionali da parte delle società quotate e non quotate

Partendo da un confronto dei dati sull'utilizzo, da parte delle imprese quotate e non quotate del campione, degli strumenti tradizionali di engagement è possibile proporre le seguenti considerazioni.

Per il processo di coinvolgimento degli stakeholder le società quotate rispetto alle non quotate sembrano fare ricorso più ampio a strumenti quali i Sondaggi, Strumenti di collaborazione (quali joint project, joint venture e partnership), Contrattazioni sindacali, Comitati consultivi e Forum multi-stakeholder. Al contrario, gli strumenti tradizionali meno utilizzati dalle quotate rispetto alle non quotate sono i Tavoli di lavoro, i Contatti diretti, i Focus group, i Workshops e gli strumenti di integrazione degli stakeholder nei processi decisionali.

Uno strumento tradizionale utilizzato pressoché in ugual misura dalle imprese del campione è lo strumento Incontri.

Per quanto riguarda invece l'utilizzo degli strumenti web based è possibile notare che per entrambe le categorie di imprese rappresenta un metodo di coinvolgimento molto importante, anche se le imprese non quotate sembrano ricorrere ad essi più delle quotate.

Una rappresentazione grafica di quanto appena detto è fornita dalla Figura 17.

Fig.17- L'utilizzo degli strumenti tradizionali di engagement: un confronto tra società quotate e non quotate



Fonte: Elaborazione propria

Valutando i dati nell'insieme emerge lo scarso impiego, nel processo di coinvolgimento, di strumenti quali i Comitati consultivi, i Forum multi-stakeholder e gli strumenti di integrazione degli stakeholder nei processi decisionali rispetto agli altri strumenti tradizionali.

4.1.2 L'utilizzo degli strumenti legati al World Wide Web delle società quotate e non quotate

Nell'ambito di questo studio, come già detto nel Capitolo terzo, si è voluta focalizzare l'attenzione sull'utilizzo da parte delle imprese quotate e non quotate dei nuovi strumenti di interazione web based quali i *social media* e le *applicazioni mobile*.

Partendo da un confronto dei dati è possibile proporre le seguenti considerazioni.

Per il processo di coinvolgimento degli stakeholder attraverso i *social media*, sia le società quotate che le non quotate fanno largo uso di piattaforme quali Facebook, Twitter e Youtube, anche se si registra un maggior utilizzo di questi *social* da parte delle società non quotate rispetto alle quotate.

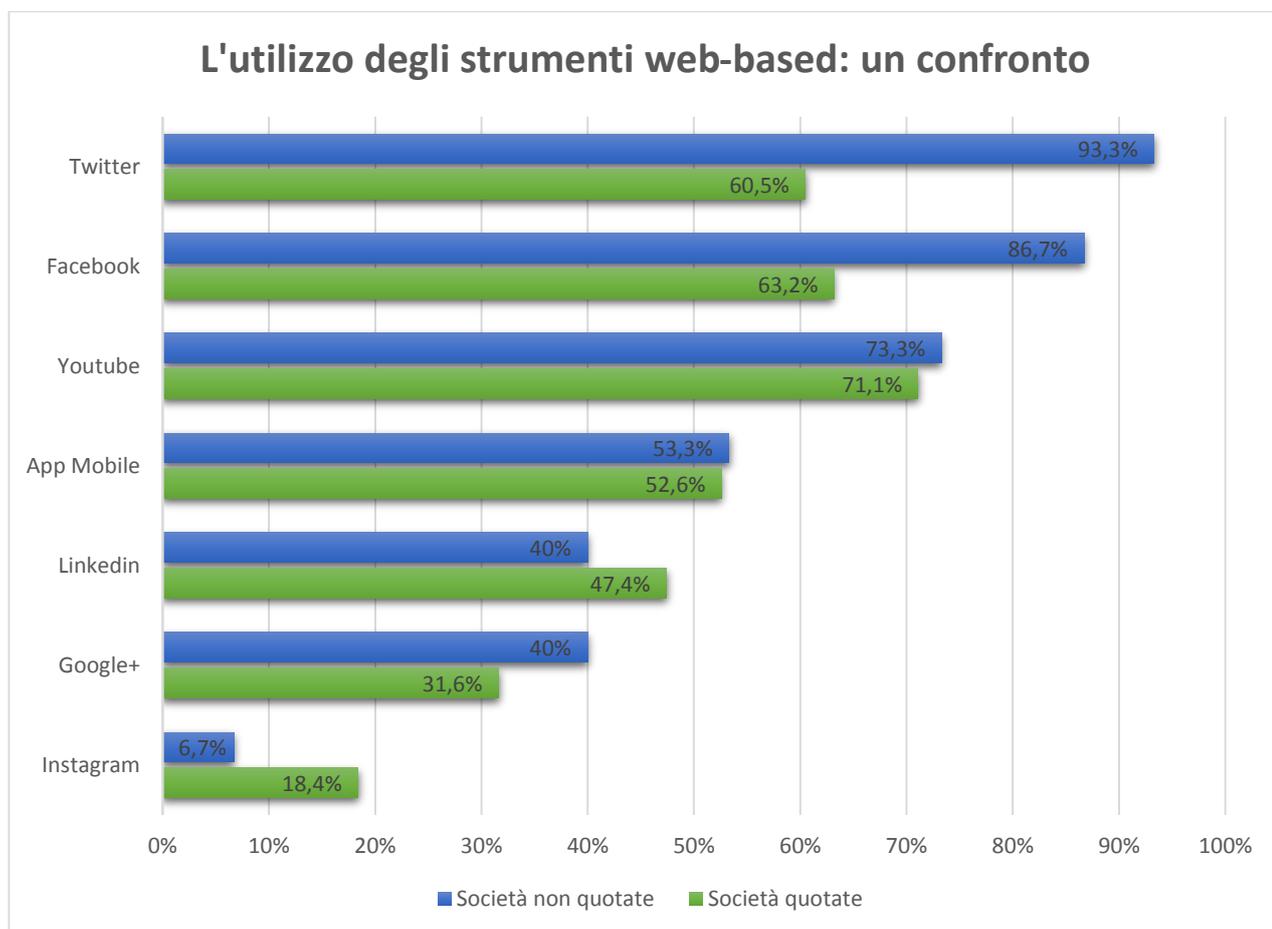
Anche LinkedIn risulta essere un *social* diffuso tra le imprese anche se in questo caso le società quotate ne fanno un utilizzo maggiore rispetto alle non quotate.

Google + invece viene utilizzato in misura maggiore dalle non quotate rispetto alle quotate.

Per quanto riguarda invece l'*App mobile*, dai risultati emerge che le imprese quotate e non quotate del campione ne rendono disponibile una al download, per i propri stakeholder, in percentuali pressoché simili.

Una rappresentazione grafica di quanto appena detto è fornita dalla Figura 18.

Fig.18 - L'utilizzo degli strumenti web based: un confronto tra società quotate e non quotate



Fonte: Elaborazione propria

Valutando i dati nell'insieme emerge chiaramente lo scarso impiego da parte delle imprese del campione dei *social media* come Instagram, basati sulla condivisione delle immagini, anche se si registra un uso maggiore di questo strumento da parte delle società quotate.

4.2 Discussione dei risultati

Rispetto agli strumenti tradizionali utilizzati dalle società quotate e non quotate del campione di riferimento, quello che emerge in modo chiaro è un ampio utilizzo dei Sondaggi -nei quali ricordiamo vanno ricompresi i questionari e le interviste somministrate agli stakeholder via telefono, via web e in formato cartaceo- e degli Incontri. I dati evidenziano quindi la propensione delle imprese a prediligere la raccolta delle opinioni e l'interazione con i propri stakeholder attraverso un livello di coinvolgimento di consultazione, che ha come risultato quello di ottenere informazioni e feedback dagli stakeholder per supportare le decisioni create all'interno⁹⁴.

Dall'analisi dei dati emerge lo scarso impiego da parte sia delle imprese quotate sia delle non quotate di strumenti di coinvolgimento quali i Comitati consultivi, i Forum multi-stakeholder e gli Strumenti di integrazione degli stakeholder nei processi decisionali.

Un maggior impiego di questi strumenti da parte delle imprese sarebbe auspicabile in quanto lo stakeholder engagement ha come finalità quella di creare una collaborazione profonda e di condividere le responsabilità con gli stakeholder sul modo di fare impresa, per cui l'engagement non dovrebbe limitarsi a raccogliere gli stimoli provenienti dall'esterno per adattarvisi ma dovrebbe puntare a «valorizzare questi stessi stimoli per ampliare le capacità strategiche dell'impresa»⁹⁵.

Lo scarso utilizzo da parte delle imprese dei forum multi-stakeholder potrebbe derivare dal fatto che essi sono più complessi da

⁹⁴ Krick T., Forstater M., Monaghan P., Sillanpaa M.(2006), *op.cit.*, p.60

⁹⁵ S. Romenti (2008), *Corporate governance e reputazione: dallo stakeholder relationship management allo stakeholder engagement*” in *Impresa Progetto*, Rivista online del DITEA, n.2, p.10

organizzare rispetto ad esempio ai gruppi di lavoro, poiché possono coinvolgere gruppi rappresentativi delle diverse categorie di stakeholder quali clienti, banche, associazioni dei consumatori, istituzioni pubbliche, fornitori, ONG, giornalisti⁹⁶.

Coinvolgere gli stakeholder significa quindi superare la logica secondo la quale i manager esercitano un controllo unilaterale delle relazioni con gli stakeholder per passare a forme di dialogo e apprendimento congiunto⁹⁷.

Per quanto riguarda l'utilizzo degli strumenti legati al World Wide Web, è interessante notare come le imprese ritengano questi strumenti fondamentali nel processo di coinvolgimento, affermazione confermata dalle percentuali di utilizzo rilevate per le imprese quotate (79,20%) e non quotate (88,20%).

I *social network* sono comunità virtuali grazie alle quali è stato possibile creare un'interazione *human-to-human* senza precedenti nella storia della comunicazione attraverso internet⁹⁸.

Nel nostro campione di riferimento, le imprese quotate e non quotate fanno largo utilizzo di *social network* come Facebook, Twitter e Youtube per comunicare ed interagire con i propri stakeholder

Tuttavia lo strumento al quale le imprese non quotate sembrano affidarsi maggiormente per la comunicazione con i propri stakeholder è Twitter, una piattaforma di microblogging che consente di pubblicare contenuti di massimo 140 caratteri. La scelta di affidarsi a questo strumento potrebbe essere dovuta al fatto che

⁹⁶ S.Romenti (2008), *op. cit.*, p.11

⁹⁷ S. Romenti (2008), *op.cit.*, p.10

⁹⁸ L.Tarquinio, A.Rossi (2014), *Customizzazione dei report di sostenibilità e stakeholder engagement. Il contributo del World Wide Web*, in *Impresa Progetto, Electronic Journal of Management*, n.1, p.17

esso facilita il dialogo diretto con gli stakeholder e fornisce alle imprese non solo l'opportunità di crearsi un bacino di follower con cui dialogare in caso di crisi ma anche quella di supportare campagne ad-hoc o iniziative specifiche.⁹⁹Le imprese quotate invece prediligono la piattaforma di *video sharing* Youtube, che consente la condivisione di audio e video. Questa scelta sembra trovare una giustificazione nel fatto che la nuova frontiera dei *social media* passa per le immagini e la comunicazione visuale¹⁰⁰.

Secondo uno studio condotto da Lundquist, le società presenti su Youtube ne fanno un uso riduttivo, come semplice archivio di materiale già esistente, come spot pubblicitari e video istituzionali. In questo modo non vengono sfruttate a pieno le potenzialità di questo canale quali la possibilità di condividere contenuti e l'acquisire follower¹⁰¹.

Per capire l'importanza che i *social media* dovrebbero avere per le imprese per quanto riguarda l'interazione e il coinvolgimento degli stakeholder, si deve considerare che su una popolazione di 60,8 milioni di persone in Italia, il 60% accede regolarmente a internet e gli account attivi sui canali social sono oggi 28 milioni¹⁰².

Per avere un quadro delle percentuali di utilizzo da parte della popolazione nazionale delle principali piattaforme *social*, è utile osservare il grafico presentato in Figura 19.

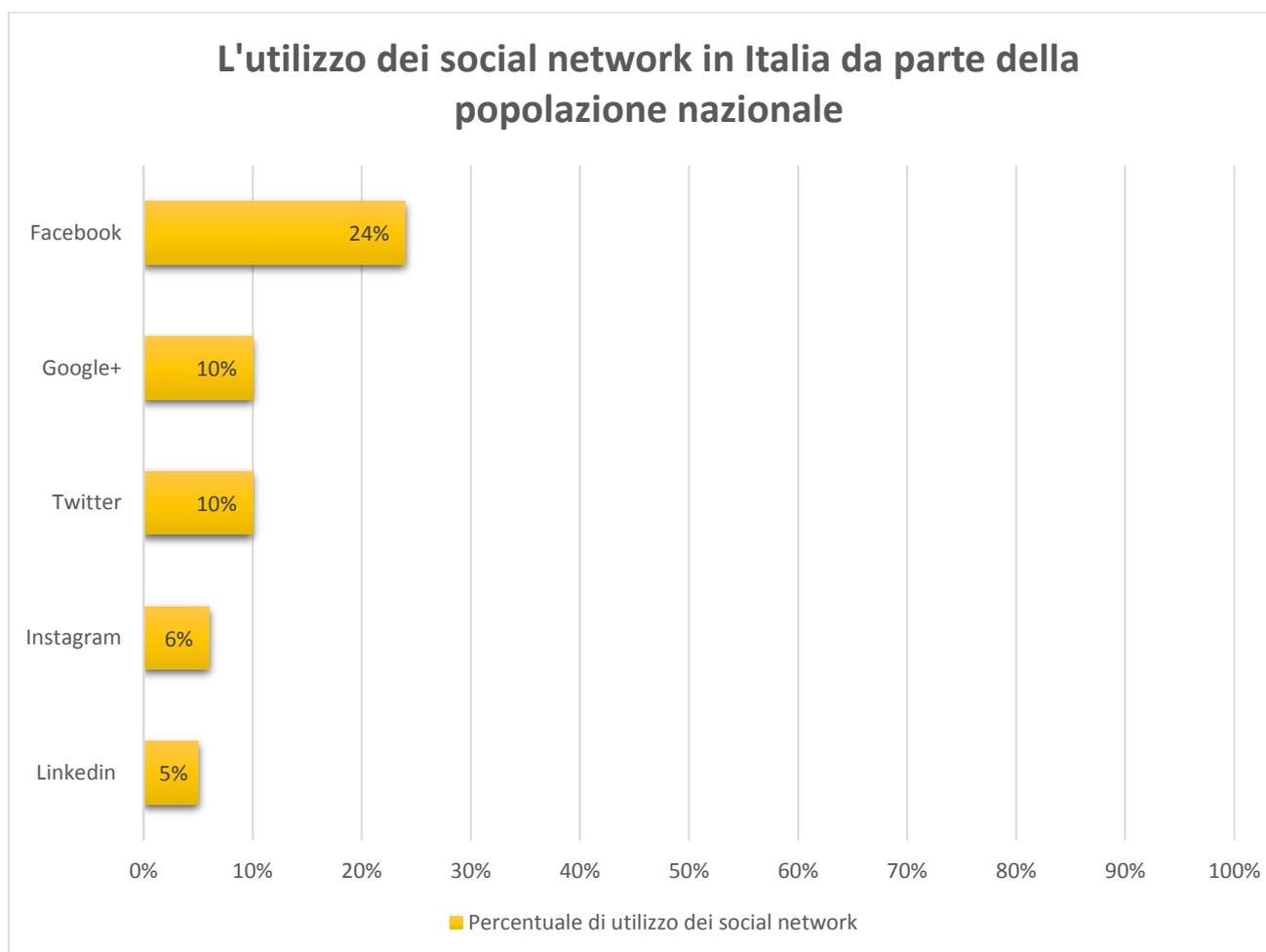
⁹⁹Lundquist(2012),*Social Media Awards 2012-parte sesta-Twitter.11 Febbraio 2013*. Reperibile su http://www.lundquist.it/category/white-papers?page=2&cat_id (20/07/2015)

¹⁰⁰ L.Tarquinio, A.Rossi (2014), *op.cit.*,p.18

¹⁰¹Lundquist(2012), *Social Media Awards 2012. Parte terza- piattaforme di file sharing. 21 gennaio 2013*.Reperibile su http://www.lundquist.it/category/white-papers?page=2&cat_id (20/07/2015)

¹⁰² <http://wearesocial.it/blog/2015/01/digital-social-mobile-2015-tutti-numeri-globali-italiani/> (20/07/2015)

Fig.19- Piattaforme sociali più utilizzate dalla popolazione nazionale (2014)



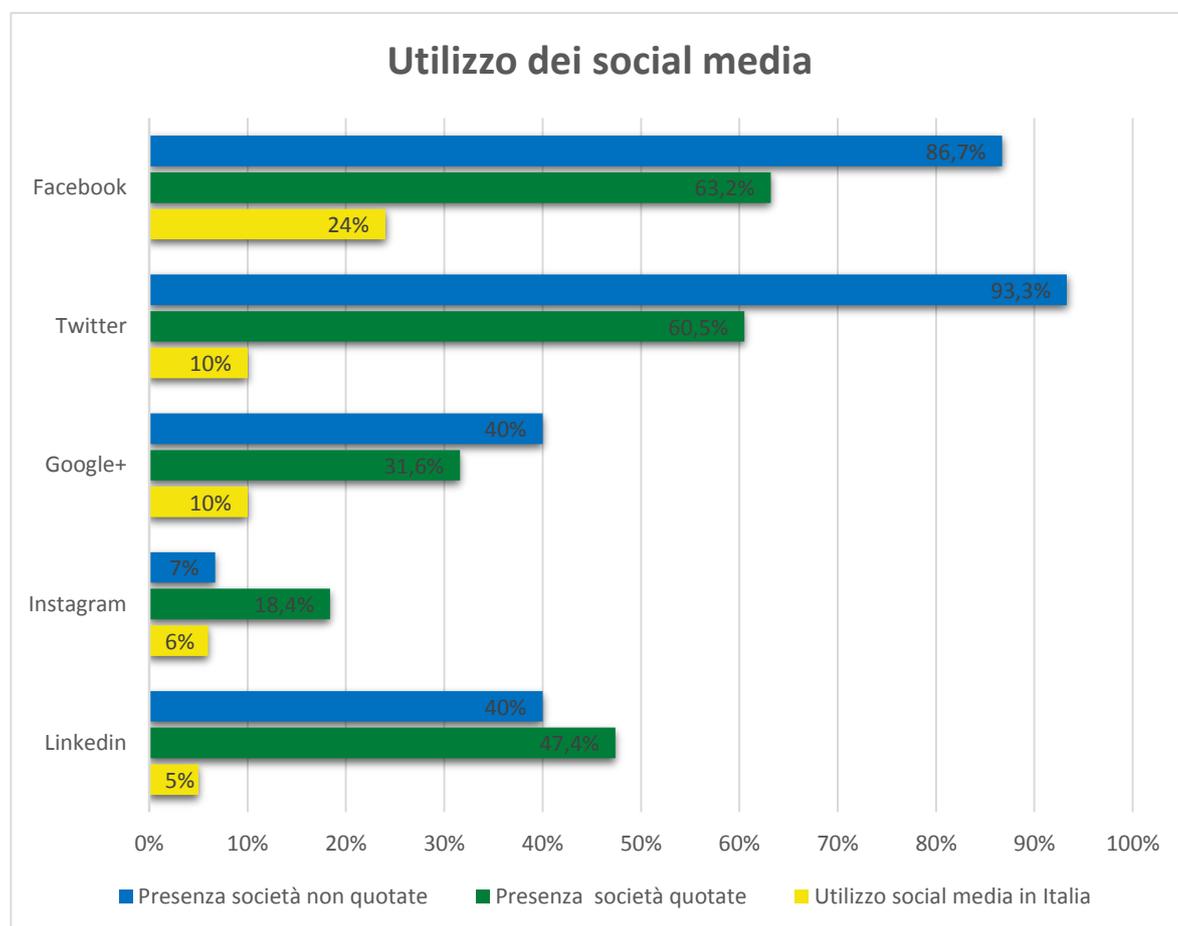
Fonte: <http://wearesocial.it/blog/2015/01/digital-social-mobile-2015-tutti-numeri-globali-italiani/>.

Questi dati mostrano come Facebook sia la piattaforma *social* più utilizzata dalla popolazione (24%). Seguono Google + e Twitter (10%), Instagram, utilizzato dal 6% della popolazione e LinkedIn dal 5%.

Può essere interessante dare una lettura dei dati a disposizione sull'utilizzo da parte della popolazione italiana di questi *social media* (Facebook, Twitter, Google+, Instagram, LinkedIn) confrontandoli con i dati sull'utilizzo degli stessi da parte delle imprese del

campione. Una rappresentazione grafica di questo confronto è fornita dalla Figura 20.

Fig.20- Utilizzo dei social media da parte della popolazione italiana e presenza delle imprese quotate e non quotate sui social network



Fonte: Elaborazione propria

Sulla base di questo confronto è possibile affermare che l'86,7% delle non quotate ritiene importante rivolgersi a quel 24% di popolazione che utilizza Facebook, mentre solo il 63,2% delle quotate si rivolge a quella fetta di popolazione.

Allo stesso modo, si può affermare che il 93,3% delle non quotate ritiene importante rivolgersi al 10% della popolazione che utilizza Twitter, mentre solo il 60,5% delle imprese quotate si rivolge a quel 10%.

Nel caso di Google +, il 40% delle non quotate si rivolge al 10% della popolazione che utilizza questo *social*, mentre le quotate vi si rivolgono per il 31,6%.

Dai dati è possibile notare anche come il 18,4% delle quotate ritenga importante rivolgersi al 6% della popolazione che utilizza Instagram mentre tra le non quotate solo il 7% vi si rivolge.

Infine, per quanto riguarda l'utilizzo di LinkedIn, è possibile notare come sia per le imprese quotate (47,4%) sia per le non quotate (40%) sia importante rivolgersi a quel 5% di popolazione che utilizza questo strumento.

Da questa analisi è possibile dedurre l'importanza, per le imprese, di essere presenti su Facebook, il *social media* più utilizzato in Italia al fine di interagire con una grossa fetta di stakeholder.

Ancora più interessante è il discorso relativo alla tendenza all'incremento dell'utilizzo delle app più che dei browser per accedere ai servizi web¹⁰³. La portata di questo trend può essere apprezzata se si considera il fatto che su 60,8 milioni di persone in Italia, gli utenti internet attivi da mobile rappresentano il 43%¹⁰⁴.

Questo dato potrebbe essere utile a stimolare le imprese a rendere disponibile sui propri siti web un'*applicazione mobile* scaricabile, per avvicinarsi maggiormente ai propri stakeholder.

4.3 Osservazioni conclusive

L'obiettivo principale di questo studio è stato quello di individuare quali sono gli strumenti maggiormente utilizzati dalle imprese

¹⁰³ L.Tarquinio, A.Rossi (2014), *op.cit.*, p.18

¹⁰⁴ <http://wearesocial.it/blog/2015/01/digital-social-mobile-2015-tutti-numeri-globali-italiani/> (20/07/2015)

italiane quotate e non quotate per le attività di coinvolgimento degli stakeholder. Inoltre è stata svolta un'analisi comparativa per mettere in evidenza le similitudini e le differenze di utilizzo degli strumenti di engagement da parte delle imprese del campione.

Ciò che è emerso attraverso l'analisi degli strumenti di engagement utilizzati nel corso del 2013 per svolgere attività di coinvolgimento da un campione di società quotate in Borsa Italiana e da un campione di società non quotate, è stato un limitato utilizzo da parte di queste imprese di strumenti tradizionali di engagement quali i forum multi-stakeholder, i comitati consultivi e gli strumenti di integrazione degli stakeholder nei processi decisionali.

Per gli strumenti web based si registra invece lo scarso utilizzo di *social media* di image sharing come Instagram.

Il presente lavoro ha anche messo in evidenza :

- per gli strumenti tradizionali, un utilizzo massiccio da parte delle imprese del campione di strumenti quali gli Incontri e i Sondaggi;
- per gli strumenti web based, buone percentuali di presenza delle imprese su *social* quali Facebook , Twitter e Youtube.

Il limite principale dell'analisi svolta è riferibile all'esiguità del campione di società non quotate analizzate rispetto al campione di società quotate. I risultati ottenuti possono quindi essere considerati validi facendo riferimento ai casi esaminati nel presente lavoro.

In conclusione, osservando i dati sull'utilizzo da parte della popolazione italiana di alcuni dei principali social media e della tendenza degli utenti ad essere particolarmente attivi da mobile, si potrebbe indirizzare le imprese quotate verso una maggiore presenza su social quali Facebook

e Twitter e stimolare sia le imprese quotate che le non quotate a implementare le *applicazioni mobile* sui propri siti di riferimento.

CONCLUSIONI

Quando si parla di stakeholder, prendendo in considerazione la definizione classica proposta da Freeman nel 1984, si fa riferimento a gruppi o individui che possono influire, o essere influenzati, dal raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione.

Per un'impresa è importante quindi identificare i propri stakeholder, conoscerne le aspettative, cogliere le opportunità e le sfide derivanti da queste aspettative, individuare le responsabilità sociali (economiche, legali, etiche e filantropiche) che si hanno nei confronti degli stakeholder e vagliare quali strategie adottare o quali decisioni prendere al fine di affrontare al meglio queste responsabilità.

Per fare ciò, un'impresa dovrebbe affidarsi ad un processo di stakeholder engagement che, attraverso l'utilizzo di una molteplicità di strumenti, le consenta di individuare le tematiche rilevanti per l'impresa e per i suoi stakeholder e le attività da svolgere affinché il coinvolgimento risulti allineato alla strategia dell'impresa.

La costruzione e l'implementazione di un sistema di stakeholder engagement efficace consentirebbe alle imprese non solo di puntare verso un cambiamento sistematico orientato allo sviluppo sostenibile, ma anche di mantenere la leadership in un ambiente dalle caratteristiche complesse e mutevoli.

L'obiettivo di questo studio è stato quello di individuare quali sono stati gli strumenti utilizzati, da un campione di imprese quotate e da un campione di imprese non quotate, per le attività di coinvolgimento degli stakeholder. In aggiunta, è stata sviluppata un'analisi comparativa al fine di raffrontare tra loro, per individuare analogie o differenze, i dati

sull' utilizzo degli strumenti di engagement da parte delle stesse imprese.

Il quadro di sintesi che emerge a margine dell'analisi realizzata mostra come gli incontri con gli stakeholder e la somministrazione di sondaggi (questionari e interviste via telefono, web e in formato cartaceo) siano tra gli strumenti tradizionali di coinvolgimento preferiti dalle imprese quotate e non quotate.

Scarsamente utilizzati sono invece gli strumenti di integrazione degli stakeholder nei processi decisionali, i comitati consultivi e i forum multi-stakeholder.

È interessante notare come le imprese italiane quotate e non quotate ritengano gli strumenti Web-Based di nuova generazione, come i *social media* e le *applicazioni mobile*, fondamentali nel processo di coinvolgimento.

Infatti, attraverso questi nuovi canali, è possibile comunicare ed interagire in maniera diretta con i propri stakeholder.

Può essere interessante porre l'attenzione sul fatto che su una popolazione di 60,8 milioni di persone in Italia, il 60% accede regolarmente ad internet e gli account attivi sui canali social sono circa 28 milioni.

Dall'analisi presentata in questa tesi è possibile dedurre quindi l'importanza, per le imprese, di essere attive e presenti sui canali *social* per sfruttare appieno l'opportunità di interagire con una grossa fetta di stakeholder.

Inoltre è possibile proporre una riflessione sulla tendenza all'incremento dell'utilizzo di internet da supporti *mobile*, quali smartphone e tablet. Infatti, attraverso questi nuovi strumenti di comunicazione, è possibile

per le imprese avvicinarsi maggiormente ai propri stakeholder e comunicare con essi.

Alla luce dei dati presentati in questo lavoro, sul massiccio utilizzo da parte della popolazione italiana di alcuni dei principali social media e della tendenza degli utenti ad essere particolarmente attivi da mobile, si potrebbero indirizzare le imprese quotate verso una maggiore presenza su *social* molto diffusi, quali Facebook e Twitter, e stimolare sia le imprese quotate che le non quotate a rendere disponibili per il download le *applicazioni mobile* sui propri siti internet di riferimento.

BIBLIOGRAFIA

COMMISSIONE EUROPEA (2011), *“Strategia rinnovata dell'UE per il periodo 2011-14 in materia di responsabilità sociale delle imprese”* - COM (2011) 681 definitivo.

ENCICLOPEDIA TRECCANI (2013), *Lessico del XXI Secolo*.

FREEMAN R. E. & REED, D. L. (1983). *Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance*. California Management Review, vol.25 n.3.

FREEMAN R.E., RUSCONI G., DORIGATTI M., (a cura di) (2007), *Teoria degli stakeholder*, Franco Angeli, Milano.

GREENWOOD M. (2007), *“Stakeholder engagement: Beyond the Myth of Corporate Responsibility”*, Journal of Business Ethics, vol. 74.

GRI, RG, (2000-2011), *Linee Guida per il reporting di sostenibilità*, Versione 3.1

GRUPPO DI STUDIO PER LA STATUZIONE DEI PRINCIPI DI REDAZIONE DEL BILANCIO SOCIALE, GBS (2005), *Il bilancio sociale. Standard di base e documenti di ricerca*, Giuffrè, Milano.

ISEA (INSTITUTE OF SOCIAL AND ETHICAL ACCOUNTABILITY) (2015), AA1000SES: *Stakeholder Engagement Standard, Revision for Public Comment*.

KRIK T., FORSTATER M., MONAGHAN P., SILLANPAA M. (2006) *“Il manuale dello stakeholder engagement. Il manuale per il professionista dello stakeholder engagement”*, AccountAbility, the United Nations Environment Programme, and Stakeholder Research Associates, Vol.2

LIBRO VERDE DELLA COMMISSIONE EUROPEA, luglio 2001.

LUNDQUIST (2012), *Social Media Awards 2012. Parte terza- piattaforme di file sharing*. 21 gennaio 2013

LUNDQUIST (2012), *Social Media Awards 2012- parte sesta- Twitter*. 11 Febbraio 2013.

RACCOMANDAZIONE DELLA COMMISSIONE EUROPEA del 6 Maggio 2003 relativa alla definizione delle microimprese, piccole e medie imprese notificata con il numero C(2003) 1422- GUE L 124/36 dd.20.05.2003.

ROMENTI S. (2008), *Corporate governance e reputazione: dallo stakeholder relationship management allo stakeholder engagement*” in *Impresa Progetto*, Rivista online del DITEA, n.2, p.10

SLOAN STAKEHOLDER COLLOQUY (1999),” *I Principi di Clarkson*”.

TARQUINIO L., ROSSI A. (2014), *Customizzazione dei report di sostenibilità e stakeholder engagement. Il contributo del World Wide Web*, in *Impresa Progetto*, *Electronic Journal of Management*, n.1.

SITOGRAFIA

Digital, Social & Mobile 2015: tutti i numeri globali e italiani
<http://wearesocial.it/blog/2015/01/digital-social-mobile-2015-tutti-numeri-globali-italiani/> (20/07/2015)

Enciclopedia Treccani, <http://www.treccani.it/>

Global Reporting Initiative (GRI), www.globalreporting.org

Institute of Social and Ethical Accountability (ISEA), www.accountability.org

Lundquist (2012), *Social Media Awards 2012. Parte terza- piattaforme di file sharing. 21 gennaio 2013*, <http://www.lundquist.it> (20/07/2015)

Lundquist(2012), *Social Media Awards 2012-parte sesta-Twitter.11 Febbraio 2013*, <http://www.lundquist.it> (20/07/2015)

APPENDICE

Allegato I - Tabella: Gli strumenti tradizionali utilizzati dalle società quotate

<i>Società</i>	<i>Incontri</i>	<i>Tavoli di lavoro</i>	<i>Sondaggi</i>	<i>Focus group</i>	<i>Contatti diretti</i>	<i>Comitati consultivi</i>	<i>Strumenti di collaborazione</i>	<i>Workshops</i>	<i>Forum multi-stakeholder</i>	<i>Strumenti web based</i>	<i>Strumenti di integrazione</i>	<i>Contrattazioni sindacali</i>
A2A	X	X	X	X	X					X		
ACEA		X	X									
ANSALDO STS	X		X				X			X		
ATLANTIA	X	X	X					X		X		X
AUTOGRILL			X							X		
BANCA CARIGE	X	X	X		X					X		
BANCA GENERALI	X		X	X	X					X		
BANCA MPS			X	X			X			X		X
BANCA POPOLARE DI MILANO	X				X					X		
BANCA POPOLARE EMILIA ROMAGNA			X									
BANCO POPOLARE			X	X								
BENI STABILI	X		X		X							
BUZZI UNICEM						X						
CNH INDUSTRIAL	X	X	X	X	X				X	X		X
CREDITO VALTELLINESE										X		
ENEL	X	X						X		X		X
ENGINEERING	X		X		X		X			X		X
ENI	X	X	X	X		X		X		X		
ERG	X									X		
FIAT CHRYSLER	X	X	X	X	X		X		X	X		X
FINMECCANICA			X				X	X		X		
FNM GROUP	X	X	X							X		X
GENERALI ASSICURAZIONI	X			X					X	X		
GTECH	X	X					X					X
HERA	X		X			X				X		X
IGD-SIIQ			X							X		
INTESA SAN PAOLO			X	X					X	X		
IREN			X		X		X	X				
ITALCEMENTI	X	X										
ITWAY												
JUVENTUS	X									X		
KINEXIA	X		X				X			X		
LANDI RENZO		X	X							X		
MONDADORI	X									X		
PIAGGIO	X		X			X	X			X		X
PIRELLI&C	X		X							X		
PRYSMIAN			X							X		

<i>Società</i>	<i>Incontri</i>	<i>Tavoli di lavoro</i>	<i>Sondaggi</i>	<i>Focus group</i>	<i>Contatti diretti</i>	<i>Comitati consultivi</i>	<i>Strumenti di collaborazione</i>	<i>Workshops</i>	<i>Forum multi-stakeholder</i>	<i>Strumenti web based</i>	<i>Strumenti di integrazione</i>	<i>Contrattazioni sindacali</i>
SAIPEM	X		X				X	X		X		
SALINI IMPREGILO	X		X							X		
SNAM			X					X		X		
SOL	X										X	
STMICROELECTRONICS		X	X				X			X		
TELECOM ITALIA	X		X				X			X		
TERNA RETE ELETTRICA NAZIONALE	X		X	X				X		X		X
UBI BANCA	X		X		X					X		
UNICREDIT	X		X	X						X		
UNIPOL	X		X							X		
YOOX			X		X					X		
48	31	13	36	11	11	5	12	8	4	38	1	11
	64,6%	27,1%	75,0%	22,9%	22,9%	10,4%	25,0%	16,7%	8,3%	79,2%	2,1%	22,9%

Allegato II - Tabella: gli strumenti tradizionali utilizzati dalle società non quotate

<i>Società</i>	<i>Incontri</i>	<i>Tavoli di lavoro</i>	<i>Sondaggi</i>	<i>Focus group</i>	<i>Contatti diretti</i>	<i>Comitati consultivi</i>	<i>Strumenti di collaborazione</i>	<i>Workshops</i>	<i>Forum multi-stakeholder</i>	<i>Strumenti web based</i>	<i>Strumenti di integrazione</i>	<i>Contrattazioni sindacali</i>
AEROPORTO DI BOLOGNA	X		X		X	X		X		X		
ANAS S.P.A	X							X		X		
AUCHAN S.P.A										X		
CARLSBERG ITALIA	X		X	X	X					X		X
CENTRALE DEL LATTE FIRENZE-PISTOIA-LIVORNO S.P.A			X							X		
COLACEM S.P.A	X									X		X
CONAI	X		X									
COSTA CROCIERE S.P.A	X	X	X		X		X			X		
ECODOM									X			
FASTWEB S.P.A	X		X	X						X		
FERROVIE DELLO STATO ITALIANE	X	X	X				X			X		
GRUPPO BNL	X	X	X	X	X					X		X

<i>Società</i>	<i>Incontri</i>	<i>Tavoli di lavoro</i>	<i>Sondaggi</i>	<i>Focus group</i>	<i>Contatti diretti</i>	<i>Comitati consultivi</i>	<i>Strumenti di collaborazione</i>	<i>Workshops</i>	<i>Forum multi-stakeholder</i>	<i>Strumenti web based</i>	<i>Strumenti di integrazione</i>	<i>Contrattazioni sindacali</i>
GSE S.P.A										X		
SISAL S.P.A			X					X		X		
TT TECNOSISTEMI S.P.A			X							X		
VODAFONE ITALIA	X	X			X					X		
WIND TELECOMUNICAZIONI S.P.A	X	X	X	X			X	X		X	X	
17	11	5	11	4	5	1	3	4	1	15	1	3
	64,7%	29,4%	64,7%	23,5%	29,4%	5,9%	17,6%	23,5%	5,9%	88,2%	5,9%	17,6%

Allegato III - Tabella: Gli strumenti Web-based utilizzati dalle società quotate

<i>Società</i>	<i>Facebook</i>	<i>Twitter</i>	<i>Instagram</i>	<i>Google+</i>	<i>Youtube</i>	<i>LinkedIn</i>	<i>App mobile</i>
A2A	X	X			X		X
ANSALDO STS	X	X			X	X	
ATLANTIA	X	X			X		X
AUTOGRILL					X	X	X
BANCA CARIGE							X
BANCA GENERALI							X
BANCA MPS	X	X		X	X	X	X
BANCA POPOLARE DI MILANO	X	X		X			X
CNH INDUSTRIAL	X	X		X	X	X	
CREDITO VALTELLINESE	X				X		
ENEL							X
ENGINEERING	X	X					
ENI	X	X	X	X	X	X	X
ERG						X	
FIAT CHRYSLER	X	X		X		X	X
FINMECCANICA		X			X		
FNM GROUP							
GENERALI ASSICURAZIONI	X						X
HERA			X		X	X	X
IGD-SIIQ	X				X	X	
INTESA SAN PAOLO	X	X			X	X	
JUVENTUS	X	X	X	X	X		X
KINEXIA		X			X	X	
LANDI RENZO							X
MONDADORI		X			X		

<i>Società</i>	<i>Facebook</i>	<i>Twitter</i>	<i>Instagram</i>	<i>Google+</i>	<i>Youtube</i>	<i>LinkedIn</i>	<i>App mobile</i>
PIAGGIO	X				X		
PIRELLI&C	X	X	X	X	X	X	
PRYSMIAN	X	X			X	X	
SAIPEM			X		X		
SALINI IMPREGILO		X			X	X	X
SNAM	X	X	X	X	X	X	
STMICROELECTRONICS	X	X		X	X	X	
TELECOM ITALIA	X	X		X	X		X
TERNA RETE ELETTRICA	X	X			X		
UBIBANCA	X				X	X	X
UNICREDIT	X	X		X	X	X	X
UNIPOL							X
YOOX	X	X	X	X	X		X
38	24	23	7	12	27	18	20
	63,2%	60,5%	18,4%	31,6%	71,1%	47,4%	52,6%

Allegato IV - Tabella: gli strumenti Web-based utilizzati dalle società non quotate

<i>Società</i>	<i>Facebook</i>	<i>Twitter</i>	<i>Instagram</i>	<i>Google+</i>	<i>Youtube</i>	<i>LinkedIn</i>	<i>App mobile</i>
AEROPORTO DI BOLOGNA	X	X			X		X
ANAS S.P.A	X	X					
AUCHAN S.P.A	X				X		X
CARLSBERG ITALIA		X					
CENTRALE DEL LATTE FIRENZE-PISTOIA-LIVORNO S.P.A	X	X			X	X	
COLACEM S.P.A	X	X		X	X	X	
COSTA CROCIERE S.P.A	X	X	X	X			X
FASTWEB S.P.A	X	X		X	X	X	X
FERROVIE DELLO STATO ITALIANE	X	X			X		
GRUPPO BNL	X	X			X		X
GSE S.P.A		X			X	X	
SISAL S.P.A	X	X		X	X	X	X
TT TECNOSISTEMI S.P.A	X	X		X		X	
VODAFONE ITALIA	X	X		X	X		X
WIND TELECOMUNICAZIONI S.P.A	X	X			X		X
15	13	14	1	6	11	6	8
	86,7%	93,3%	6,7%	40,0%	73,3%	40,0%	53,3%