

Stakeholder Engagement: creare valore con il dialogo. Un caso di studio

Sabrina Ricco¹, Maria Teresa Bianchi², Raffaele de Socio³

1. Introduzione

Lo stakeholder engagement crea valore? Per cercare di rispondere a questa domanda di ricerca, è in corso un progetto (work-in-progress) che mira, attraverso lo studio di caso prima e lo studio di casi multipli successivamente (Yin, 2005; Paoloni, 2011), ad attirare l'attenzione su un tema ancora poco trattato in letteratura, ma che si presta ad essere un argomento di estrema rilevanza in un sistema dove la rendicontazione non finanziaria integrata alla rendicontazione finanziaria crea valore per tutti i soggetti, stakeholder, che internamente ed esternamente interagiscono con l'azienda. Infatti, il coinvolgimento degli stakeholder è una prassi ampiamente utilizzata, ma spesso poco analizzata nella ricerca aziendale e sociale. La letteratura manca di una comprensione unificata degli elementi essenziali del coinvolgimento degli stakeholder e l'uso frammentato dell'espressione coinvolgimento degli stakeholder ne sfida lo sviluppo e la legittimità. Lo scopo di questa ricerca è chiarire la relazione tra coinvolgimento degli stakeholder e creazione di valore. Cos'è lo stakeholder engagement? La definizione degli stakeholder è cambiata nel tempo, se inizialmente venivano designati come stakeholder soltanto coloro i quali avevano degli interessi diretti nell'organizzazione aziendale – quali, ad esempio, dipendenti, finanziatori e fornitori – il concetto si è poi esteso anche all'esterno della vita dell'impresa, includendo coloro che possono esercitare una qualche influenza nel lungo termine. Parallelamente alle evoluzioni del concetto di stakeholder d'impresa e dell'ambiente in cui l'impresa opera, anche il concetto di “stakeholder engagement” si è evoluto con il passare degli anni. Di contro, resta del tutto invariata l'importanza della relazione e più nello specifico di una “relazione sostenibile”, che mira all'inclusione, ad un valore condiviso ovvero a una sorta di partecipazione allargata. Una nuova logica dell'operare che va oltre la prospettiva dello stakeholder relationship management che vede la relazione come un fine piuttosto che come un mezzo per raggiungere obiettivi condivisi, per puntare l'accento sul rispetto reciproco, sul dialogo e sulla collaborazione. Con questa relazione sulla ricerca in corso si introduce una prima revisione della letteratura sul coinvolgimento degli stakeholder nelle società, sulla gestione e sugli impatti sulla sostenibilità. Si presenta la metodologia utilizzata attraverso l'analisi della letteratura e lo studio di caso, nonché il questionario sottoposto al management della società quotata individuata e le possibili prospettive future di ricerca sul coinvolgimento degli stakeholder. I risultati della ricerca sono molto stimolanti, perché consentono di rispondere positivamente alla domanda iniziale e incoraggiano nuovi studi nel campo della creazione del valore. Le implicazioni della ricerca evidenziano il “legame sinallagmatico” tra l'attività di coinvolgimento e il dialogo con i portatori di interesse, da una

¹ Ph.D Student in Economia Aziendale, SECS-P/07, Università degli Studi di Roma "La Sapienza"; sabrina.ricco@uniroma1.it - corresponding author

² Professore di Economia Aziendale, SECS-P/07, Università degli Studi di Roma "La Sapienza"; mariateresa.bianchi@uniroma1.it

³ Dottore magistrale in Economia Aziendale, SECS-P/07, Università degli Studi di Roma "La Sapienza"; raffa1.rds@gmail.com

parte, e la creazione di valore aziendale, dall'altra. Tale legame riporta al concetto di "networking" (Vildâsen e Havensvid, 2018), cioè la rete funzionale, con cui un'azienda si relaziona sistematicamente con le parti interessate in iniziative congiunte di sostenibilità. La ricerca risponde a diverse call for paper, tra cui quella della track 11 AIDEA 2023 "Corporate Disclosure, Bilancio Aziendale e Professione Contabile". L'originalità della ricerca deriva dalla reinterpretazione dello stakeholder engagement nell'ottica della creazione di valore. Limiti: la ricerca in corso è focalizzata su un caso di studio. Sarebbe auspicabile, in futuro, allargare l'indagine ad un campione di imprese nazionale e internazionali, operanti in contesti differenti.

La presente ricerca è strutturata come segue. Dopo l'introduzione, si presenta il contesto della ricerca, la metodologia utilizzata, l'analisi della letteratura, il caso di studio e le prime riflessioni.

2. Contesto della ricerca

La ricerca in corso mira ad offrire una nuova visione del concetto di coinvolgimento, dialogo con gli stakeholder, "stakeholder engagement" nella creazione di valore economico e sociale, in altri termini tende a dispiegarne il pieno potenziale e ad ispirare la ricerca futura in tale direzione, mancando, nella letteratura, una correlazione precisa tra creazione di valore e dialogo con gli stakeholder. Per poter rispondere alla domanda di ricerca, si è optato per lo studio di caso (Paoloni, 2011), sottoponendo un questionario al Responsabile External Relations, Communication e Sustainability di una società quotata sul tema dello stakeholder engagement.

Le imprese hanno preso consapevolezza del fatto che il pieno coinvolgimento degli stakeholder può migliorare i processi decisionali aziendali e rappresentare un valido aiuto per aumentare la competitività sul mercato, poiché possono contribuire all'innovazione sia di prodotti che di processi. Il coinvolgimento degli stakeholder permette di avere un'influenza sui processi decisionali dell'impresa, di facilitare la comprensione e la risposta delle imprese alle iniziative di engagement su temi di sostenibilità da parte degli investitori e porta al raggiungimento di diversi obiettivi:

- approfondire la conoscenza dell'engagement come strategia di investimento sostenibile e responsabile e individuare le aree di maggiore interesse da parte degli investitori;
- individuare best practice e soluzioni operative per aumentare la trasparenza e strutturare al meglio il dialogo con gli investitori;
- individuare le principali criticità nel processo di rendicontazione e comunicazione agli stakeholder;
- contribuire alla diffusione dell'engagement come strumento di dialogo tra gli investitori istituzionali e le società in tema di responsabilità sociale;
- interagire con i vari stakeholder per la risoluzione di problemi o conseguimento di obiettivi.

Si esce così dall'ottica tipica dei processi di comunicazione unidirezionali, che si basano su decisioni già prese dalla dirigenza aziendale, per perseguire invece la creazione di valore "condiviso". Il dialogo contribuisce ad un miglioramento in termini di trasparenza dell'impresa. L'engagement si sostanzia, pertanto, in un'attività che vede nel dialogo un processo di lungo periodo, finalizzato a influenzare positivamente i comportamenti dell'impresa e ad incrementare

il grado di trasparenza (Nuovo Codice di Corporate Governance⁴). È possibile individuare due tipologie di engagement, da un lato un engagement basato su incontri periodici tra rappresentanti delle aziende e degli investitori o l'invio di relazioni sui temi di sostenibilità da parte delle imprese e dall'altro un engagement attuato in occasione delle assemblee degli azionisti.

Tra le strategie d'investimento sostenibile e responsabile, l'engagement è un approccio adottato sempre più frequentemente dagli investitori: l'obiettivo è promuovere un cambiamento positivo nella condotta delle imprese in relazione ai temi ambientali, sociali e di governance. Come si crea valore per gli investitori e per le aziende attraverso lo stakeholder engagement?

Per rispondere alla domanda di ricerca è stato predisposto un questionario a risposte aperte da sottoporre all'alta direzione di una società quotata: INWIT.

3. Metodologia della ricerca

La presente ricerca si fonda sull'analisi della letteratura in chiave critico-interpretativa e sull'utilizzo di un rilevante caso di studio in ambito nazionale. La domanda di ricerca è: Lo stakeholder engagement crea valore?

A partire dall'analisi della letteratura, è stata condotta una ricerca su Scopus (www.scopus.it) per selezionare la principale letteratura, utilizzando singolarmente e in combinazione le parole chiave: "Stakeholder Engagement", "Create Value", "Non Financial disclosure", "Sustainability" limitata alle aree Business Management and Accounting. Di seguito la query impostata per rispondere al meglio alla domanda di ricerca:

```
( TITLE-ABS-KEY ( stakeholder AND engagement ) AND TITLE-ABS-KEY ( create AND value ) AND TITLE-ABS-KEY ( sustainability ) ) AND ( LIMIT-TO ( SUBJAREA , "BUSI" ) )
```

La ricerca della principale letteratura è stata condotta non utilizzando limiti temporali al fine di consentire una maggiore comprensione del tema e delle sue origini. La ricerca ha evidenziato la presenza di 40 documenti scientifici. Sono selezionati 11 articoli scientifici quale dataset principale per lo sviluppo degli insight letteratura.

Relativamente al caso di studio, è stata individuata la società INWIT quale primo Tower Operator italiano per numero di siti gestiti, distribuiti in modo capillare sul territorio, su cui vengono

⁴ Il 9 dicembre 2019 il Comitato ha definito i contenuti del nuovo Codice di Corporate Governance, che è stato poi approvato in via definitiva e pubblicato sul sito del Comitato il 31 gennaio 2020. Le società che adottano il Codice lo applicano a partire dal primo esercizio che inizia successivamente al 31 dicembre 2020, informandone il mercato nella relazione sul governo societario da pubblicarsi nel corso del 2022. Il Comitato per la Corporate Governance è costituito dalle Associazioni di impresa (ABI, ANIA, Assonime, Confindustria) e degli investitori professionali (Assogestioni), nonché da Borsa Italiana S.p.A. Il Comitato ha quale scopo istituzionale la promozione del buon governo societario delle società italiane quotate da realizzarsi sia mediante un costante allineamento del Codice di Autodisciplina delle Società Quotate alle best practice, sia attraverso ogni altra iniziativa che possa rafforzare la credibilità del Codice.
Fonte: www.borsaitaliana.it/comitato-corporate-Governance/comitato/comitato.htm

ospitati gli apparati di trasmissione di tutti i principali operatori nazionali. Al fine di investigare il caso selezionato, è stato predisposto un questionario con domande aperte rivolto al management aziendale. In particolare, il questionario è sottoposto al Responsabile External Relations, Communication e Sustainability. Il metodo adottato in questo lavoro è di tipo field-based (Chiucchi, 2014; Marchi, 2018). L'intervista una volta registrata verrà poi trascritta, per facilitarne l'analisi. Il protocollo dell'intervista è stato sviluppato in linea con lo scopo della ricerca. Le risposte e i dati raccolti, principalmente mediante un'intervista semi-strutturata, sono analizzati attraverso un'analisi tematica di tipo riflessivo con un approccio interpretativo, al fine di conoscere al meglio le relazioni di concausa ed effetto tra i diversi elementi considerati (Clarke et al., 2019; Otley e Berry, 1994; Denzin e Lincoln, 2008). L'atto di interpretazione si sostanzia nel comprendere come sia possibile pervenire alla creazione di valore a partire dall'esame delle modalità di coinvolgimento dei portatori di interesse nel caso aziendale sopraindicato.

La selezione del caso di studio è stata condotta attraverso le seguenti fasi. In primo luogo, l'attenzione è stata focalizzata sul contesto italiano. In secondo luogo, è stata scelta una società quotata. La scelta di questo caso è riscontrabile, soprattutto, nella concreta attività che Inwit svolge in tema di sostenibilità, dalla gestione dell'energia alla tutela dell'ambiente e della biodiversità, sino alla centralità attribuita al capitale umano e alle relazioni con gli altri stakeholder.

Le domande del questionario (Allegato 1) sono inerenti ai seguenti temi:

Parte 1: Dati anagrafici dell'impresa e dell'intervistato

Parte 2: Tappe fondamentali dell'impresa

Parte 3: Definizione di Stakeholder Engagement: metodi e tecniche di coinvolgimento

Parte 4: Relazione tra Engagement e Performance

Parte 5: Coinvolgimento e creazione di valore una possibile relazione

4. Gli insight della letteratura

Il termine stakeholder, "portatore di interesse", "parti interessate" sono espressioni ampiamente utilizzate nella ricerca aziendale e sociale e nei relativi flussi di letteratura. Il termine stakeholder nasce in opposizione all'idea che il management dovesse tutelare esclusivamente gli interessi degli azionisti (Parmar et al., 2010). Si è poi evoluto identificando qualsiasi soggetto in grado di influenzare o essere influenzato per il raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione (Freeman, 1984), come dipendenti, clienti, fornitori, concorrenti, comunità locali e cittadini, e i vari risultati di queste relazioni (Aakhus e Bzdak, 2015; Business Roundtable, 2019; Freeman et al., 2017; Greenwood, 2007; Kujala e Sachs, 2019; Mitchell et al., 2022; Noland e Phillips, 2010; Sachs e Kujala, 2021). La letteratura ha analizzato il coinvolgimento degli stakeholder in attività organizzative fondamentali, come la creazione di valore (Freudenreich et al., 2020; Harrison et al., 2010; Harrison e Wicks, 2013), la pianificazione strategica e il processo decisionale (Castelló et al., 2016; Noland e Phillips, 2010; Ramus e Vaccaro, 2017), l'innovazione (Alvarez e Sachs, 2023; Baltazar Herrera, 2016; Bendell e Huvaj, 2020; Goodman et al., 2017; Scuotto et al., 2020; Watson et al., 2020), la rendicontazione (Böhling et al., 2019; Johansen, 2008; Manetti e Toccafondi, 2012; O'Riordan e Fairbrass, 2014) nonché la responsabilità sociale d'impresa (CSR) e la sostenibilità (Arenas et al., 2009; Banerjee e Bonnefous, 2011; Dobebe et al., 2014; Lindgreen e Swaen, 2010; Lombardi et al., 2020)

Il punto di partenza della ricerca, così come lo è stato per molti autori, è sicuramente la teoria degli stakeholder (Freeman, 1984; Freeman et al., 2010) e, di conseguenza, lo stakeholder

engagement come un modo per attuare le idee della teoria degli stakeholder (Freeman et al., 2017; Greenwood, 2007). Secondo la Stakeholder Theory, infatti, qualunque sia il fine ultimo dell'impresa, i manager devono tener conto dei legittimi interessi di quei gruppi e individui che possono influenzare le attività aziendali (Donaldson e Preston, 1995; Freeman, 1994).

La relazione tra gli stakeholder ed il coinvolgimento degli stakeholder che si basa sulla teoria degli stakeholder è tipicamente concentrata sullo sviluppo concettuale e teorico (Dawkins, 2015; Desai, 2018; Greenwood, 2007; Patzer et al., 2018) nonché sull'esistenza di benefici organizzativi e sociali derivanti proprio dall'interazione degli stakeholder (Cheng et al., 2014; Gupta et al., 2020; Henisz et al., 2014; Jones et al., 2018; Lumpkin e Bacq, 2019). Infatti, la maggior parte dei ricercatori basa la ricerca sul coinvolgimento degli stakeholder sulla teoria degli stakeholder (Greenwood, 2007; Henisz et al., 2014; Lindgreen e Swaen, 2010; Noland e Phillips, 2010). La teoria degli stakeholder pone gli stakeholder al centro del pensiero strategico e pone le relazioni con gli stakeholder al centro dell'analisi (Freeman, 1984). In particolare, i teorici degli stakeholder si sono concentrati sulla comprensione dell'interazione e delle relazioni tra le organizzazioni e i loro stakeholder (Andriof et al., 2002; Bridoux e Stoelhorst, 2022; Bundy et al., 2018; Harrison e Wicks, 2013; Jones et al., 2018; R. K. Mitchell et al., 2015). Esistono diverse ricerche e revisioni della letteratura sulla teoria degli stakeholder, sulla definizione di stakeholder (Laplume et al., 2008; Miglia, Miles 2017; Wood et al., 2021), ma ciò che ancora manca è una revisione della letteratura dedicata al coinvolgimento, al dialogo diretto con gli stakeholder per la creazione di valore economico e sociale. Il tema del valore è da sempre presente negli studi economico finanziari e di economia aziendale. La creazione di valore (Guatri e Sicca, 2000) è ampiamente riconosciuta come l'obiettivo che il soggetto economico deve perseguire per assicurare all'impresa sopravvivenza e sviluppo nel lungo periodo (Golinelli, 2000). L'idea di "valore condiviso" (shared value), tuttavia, si sviluppa, nell'ambito degli studi economico-aziendali, con i contributi di Porter e Kramer (2011). In letteratura, questa nozione di valore condiviso ha generato un lungo dibattito (Ranjan e Read, 2016); secondo alcuni, tale concetto si sovrappone ad altri già noti, quali la responsabilità sociale delle imprese (CSR); per altri, invece, il valore condiviso (Korhonen 2013) va condiviso nell'ottica dei bisogni; mentre altri ne riconoscono la novità del concetto, osservando che porta ad un cambiamento sostanziale nel comportamento delle imprese (Crane et al. 2014; Porter e Kramer, 2011). Alcuni autori (Horish et al., 2014) sostengono l'esistenza di un legame concettuale della teoria degli stakeholder con la sostenibilità, ma mancano, in realtà, indagini su come queste interazioni contribuiscano al dialogo tra le parti e, soprattutto, un coinvolgimento degli stessi alla comunicazione e alla conseguente rendicontazione. Coinvolgere le parti interessate, nella preparazione di una rendicontazione di sostenibilità, consente all'azienda di divulgare informazioni più rilevanti (Anwar e Malik, 2020). Altri autori (Adhariani e Du Toit, 2020; Fernando e Lawrence, 2014) hanno rilevato come, senza la partecipazione dei portatori di interesse alla rendicontazione, le informazioni sulla sostenibilità possono essere irrilevanti. Un basso coinvolgimento degli stakeholder può caratterizzare report di sostenibilità di scarsa qualità (Dewi A.A. et al., 2023). Alcuni ricercatori (Cheng et al., 2014; Gupta et al., 2020; Henisz et al., 2014; Jones et al., 2018) hanno affrontato anche il legame tra coinvolgimento degli stakeholder e performance finanziaria, mentre altri hanno incentrato i propri studi sul coinvolgimento degli stakeholder nella contabilità e nella redazione di report di sostenibilità (Campra et al., 2020); in particolare, hanno utilizzato il coinvolgimento degli stakeholder per capire come i vari attori possono partecipare ai processi di reporting, contabilità e responsabilità sociale (Johansen, 2008; O'Riordan e Fairbrass, 2014). Secondo la letteratura (Greenwood, 2007), sussiste una relazione tra sostenibilità e coinvolgimento, dialogo con gli stakeholder, definendo proprio tale interazione come una serie di pratiche che l'organizzazione intraprende per coinvolgere gli stakeholder in modo positivo nelle attività organizzative. Altri autori (Manetti e Toccafondi, 2012) individuano nel dialogo con gli stakeholder un processo che crea un contesto dinamico di interazione, rispetto reciproco, dialogo e cambiamento e non una

gestione unilaterale degli stakeholder. La letteratura definisce anche questa collaborazione degli stakeholder come un modo in cui le parti interessate si uniscono per identificare e sviluppare soluzioni a problemi gestionali (Savage et al., 2010; Schneider e Sachs, 2017). L'inclusione degli stakeholder nelle attività organizzative, nei processi decisionali può contribuire alla creazione di un maggior valore (R. K. Mitchell et al., 2015) così come la partecipazione alle assemblee da parte degli stakeholder consente una maggiore attenzione alle dinamiche aziendali, tale da impattare positivamente sul processo di creazione del valore aziendale (Mitchell et al., 1997). Ciò implica un ripensamento del rapporto tra proprietà e management, tra azionisti e società emittenti, tra impresa e stakeholder, basato su un continuo coinvolgimento e dialogo tra tutti gli attori e, pertanto, sempre più attente politiche di engagement volte a stimolare ed allargare la partecipazione dei tanti alle decisioni aziendali.

4.1 Il caso di studio

INWIT (inserire nota a piè di pagina per informazioni tratte dal sito istituzionale) è il primo Tower Operator italiano per numero di siti gestiti, distribuiti in modo capillare sul territorio, su cui vengono ospitati gli apparati di trasmissione di tutti i principali operatori nazionali di telefonia. Oltre ad ospitare sulle proprie towers gli operatori, realizza infrastrutture DAS (Distributed Antenna System) e small cells, per permettere una copertura capillare di spazi aperti densamente frequentati (centri storici di grandi città o altri luoghi di aggregazione) o di grandi spazi chiusi destinati ad attività commerciali, allo svago e allo sport (stadi) o di infrastrutture sanitarie (ospedali). Si colloca tra le prime venti società italiane per capitalizzazione in Borsa e punta a costruire una società digitale e connessa, dove l'utilizzo della tecnologia è funzionale al benessere delle persone in ogni istante della loro vita. Il core business si identifica nell'offerta di "servizi integrati di ospitalità", con le torri distribuite capillarmente sul territorio nazionale, caratterizzate da prossimità ai clienti, presenza sia in ambiente urbano che rurale e la maggior parte delle quali connesse in fibra ottica, mettendo a disposizione degli *anchor tenants* infrastrutture per realizzare reti wireless, torri e tralicci per le antenne, cablaggi, parabole, spazi per le apparecchiature, impianti tecnologici per l'alimentazione. INWIT è tra le imprese quotate che organizzano lo "Stakeholder Forum", per condividere con i propri portatori di interesse i progressi nell'ambito della sostenibilità. In questi eventi, si rivolgono inviti agli stakeholder intervenuti, rappresentativi delle varie categorie (dipendenti, clienti, istituzioni nazionali ed internazionali, fornitori, comunità locali, media, etc.), a partecipare ad un sondaggio sul grado di conoscenza del Piano di Sostenibilità aziendale.

5. Conclusioni

Al fine di rispondere alla domanda di ricerca, il processo di creazione del valore dell'engagement si sviluppa fondamentalmente in quanto:

- l'engagement rafforza lo scambio di informazioni e migliora il dialogo tra investitori e imprese e tra i vari interlocutori;
- le iniziative di engagement consentono lo sviluppo e la diffusione di nuove conoscenze sui temi ESG.

Dallo studio di caso emerge che le aziende più consapevoli della propria responsabilità nei confronti della società sono ricompensate con una maggiore fedeltà al marchio, i dipendenti sono

più motivati, l'azienda mira allo sviluppo di prodotti sempre più innovativi e, in ultima analisi, viene garantita una migliore performance degli investimenti.

Con questa ricerca si vuole sfatare il mito secondo cui investire in modo sostenibile significhi sacrificare i rendimenti, ma che al contrario una continua e costante attenzione alla sostenibilità offra interessanti opportunità di investimento e di creazione di valore. La sostenibilità è diventata da un possibile elemento da considerare a qualcosa di necessario per assicurare continuità. Si è passati da un tema da discutere con le funzioni relazionali a un punto dell'ordine del giorno del consiglio di amministrazione; il dialogo con i membri del board e con il management è più efficace rispetto al mero esercizio del potere di voto. Attraverso l'engagement, è possibile dare al management il sostegno nello sviluppo di relazioni reciprocamente vantaggiose con gli stakeholder volte alla creazione di valore economico e sociale. Sebbene le prime nozioni di coinvolgimento con le parti interessate siano apparse negli anni 1990 (Coff, 1999; Gregory e Keeney, 1994; Mitchell et al., 1997; Savage et al., 1991; Svendsen, 1998), il coinvolgimento degli stakeholder come costruito ha iniziato a guadagnare importanza nella letteratura degli stakeholder all'inizio degli anni 2000 (Andriof et al., 2002). Il coinvolgimento, il dialogo con gli stakeholder è stato introdotto per fare una distinzione rispetto alla "gestione unilaterale degli stakeholder" e per delineare la netta differenza che sussiste tra "migliorare il valore per gli azionisti" e "coinvolgere gli stakeholder per la creazione di valore a lungo termine" (Andriof et al., 2002) Al termine di questa ricerca in corso, si intende dimostrare, infatti, che l'engagement riduce in modo significativo il grado di dissenso nei processi decisionali e nelle assemblee, soprattutto se viene esercitato in modo continuo e non solo a ridosso delle assemblee stesse. In questo senso, il lavoro è originale perché, nel contesto europeo, sono rare le ricerche focalizzate sui vantaggi dello stakeholder engagement volto a creare maggiore valore aziendale. La presente ricerca in corso rappresenta una prima verifica, nel contesto italiano, degli aspetti peculiari dello stakeholder engagement, in un'ottica di sostenibilità volta alla creazione di nuovo valore economico e sociale. Sebbene la ricerca non sia scevra da limitazioni, come l'utilizzo di un solo caso di studio, la futura ricerca intende fornire un supporto teorico agli studi sul tema e, al contempo, talune evidenze che possano validare e integrare la letteratura esistente.

Parole chiave: Stakeholder Engagement, Creazione di valore, sostenibilità

Bibliografia

- Aakhus, M., Bzdak, M., 2015. Stakeholder engagement as communication design practice. *Journal of Public Affairs*. 15, 188–200.
- Adhariani, D., Du Toit, E., 2020. Readability of sustainability reports: Evidence from Indonesia. *Journal of Accounting in Emerging Economies*. 10(4), 621–636.
- Alvarez, S. A., Sachs, S., 2023. Where Do Stakeholders Come From? Positive vs. Subjectivist Worldviews. *Academy of Management Review*. 48(2), 360–363.
- Andriof, J., Rahman, S. S., Waddock, S., e Husted, B., 2002. Introduction: JCC theme issue: Stakeholder responsibility. *The Journal of Corporate Citizenship*. 6, 16–19.
- Anwar, R., Malik, J. A., 2020. When does corporate social responsibility disclosure affect investment efficiency? A new answer to an old question. *SAGE Open*. 10(2), 2.
- Arenas, D., Lozano, J. M., Albareda, L., 2009. The role of NGOs in CSR: Mutual perceptions among stakeholders. *Journal of Business Ethics*. 88, 175–197.
- Attanasio, G., Preghenella, N., De Toni, A. F., Battistella, C., 2022. Stakeholder engagement in business models for sustainability: The stakeholder value flow model for sustainable development. *Business strategy and the environment*. 31(3), 860–874.
- Baltazar Herrera, M. E., 2016. Social innovation for bridging societal divides: Process or leader? A qualitative comparative analysis. *Journal of Business Research*. 69, 5241–5247.
- Bendell, B. L., Huvaj, M. N., 2020. Does stakeholder engagement through corporate social and environmental behaviors affect innovation? *Journal of Business Research*. 119, 685–696.
- Banerjee, S. B., Bonnefous, A. M., 2011. Stakeholder management and sustainability strategies in the French nuclear industry. *Business Strategy and the Environment*. 20, 124–140.
- Böhling, K., Murguía, D. I., Godfrid, J., 2019. Sustainability reporting in the mining sector: Exploring its symbolic nature. *Business & Society*. 58, 191–225.
- Bridoux, F., Stoelhorst, J. W., 2016. Stakeholder relationships and social welfare: A behavioral theory of contributions to joint value creation. *Academy of Management Review*. 41, 229–251.
- Bridoux, F., Stoelhorst, J. W., 2022. Stakeholder governance: Solving the collective action problems in joint value creation. *Academy of Management Review*. 47(2), 214–236.
- Bundy, J., Vogel, R. M., Zachary, M. A., 2018. Organization–stakeholder fit: A dynamic theory of cooperation, compromise, and conflict between an organization and its stakeholders. *Strategic Management Journal*. 39, 476–501.
- Business Roundtable, 2019. Business Roundtable redefines the purpose of a corporation to promote “an economy that serves all Americans.” Business Roundtable, Washington, District of Columbia, 19 Aug.
- Castelló, I., Etter, M., Årup Nielsen, F., 2016. Strategies of legitimacy through social media: The networked strategy. *Journal of Management Studies*. 53, 402–432.
- Campra M., Esposito P., Lombardi R., 2020. The Engagement of Stakeholders in Non-Financial

- Reporting: New Information-Pressure, Stimuli, Inertia, Under Short-Termism in the Banking Industry. *Corporate Social Responsibility and Environment Management*. 27, 1436-1444
- Cheng, B., Ioannou, I., Serafeim, G., 2014. Corporate social responsibility and access to finance. *Strategic Management Journal*. 35, 1–23.
- Chiucchi M.S., 2014. Il gap tra teoria e prassi nel Management Accounting: il contributo della field-based research. *Management Control*. 2, 5-9.
- Clarke V., Braun V., Terry G., Hayfield N., 2019, Thematic analysis, in: Liamputtong, P. (Ed.), *Handbook of research methods in health and social sciences*. Springer, Singapore.
- Coff, R. W., 1999. When competitive advantage doesn't lead to performance: The resource-based view and stakeholder bargaining power. *Organization Science*. 10(2), 119–133.
- Crane, A., Palazzo, G., Spence, L. J., Matten, D., 2014. Contesting the value of “creating shared value”. *California management review*. 56(2), 130-153.
- Dawkins, C. E., 2015. Agonistic pluralism and stakeholder engagement. *Business Ethics Quarterly*. 25, 1–28.
- Denzin N.K., Lincoln Y.S., 2008. *The landscape of qualitative research*. Sage Publications, Thousand Oaks.
- Desai, V. M., 2018. Collaborative stakeholder engagement: An integration between theories of organizational legitimacy and learning. *Academy of Management Journal*. 61, 220–244.
- Dewi, A. A., Saraswati, E., Rahman, A. F., Atmini, S., 2023. Materiality, stakeholder engagement disclosure, and corporate governance: Critical elements for the quality of sustainability reporting. *Cogent Business & Management*. 10(1), 1-21.
- Dobele, A. R., Westberg, K., Steel, M., Flowers, K., 2014. An examination of corporate social responsibility implementation and stakeholder engagement: A case study in the Australian mining industry. *Business Strategy and the Environment*. 23(3), 145–159.
- Donaldson, T., Preston, L. E., 1995. The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*. 20, 65–91.
- Fernando, S., Lawrence, S., 2014. A theoretical framework for CSR practices: Integrating legitimacy theory, stakeholder theory and institutional theory. *Journal of Theoretical Accounting Research*. 10(1), 149–178.
- Freeman, R. E., 1984. *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman Publishing Inc, Londra.
- Freeman, R. E., 1994. The politics of stakeholder theory: Some future directions. *Business Ethics Quarterly*. 4, 409–421.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B., De Colle, S., 2010. *Stakeholder theory: The state of the art*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Freeman, R. E., Kujala, J., Sachs, S., 2017. *Stakeholder engagement: Clinical research cases*. Springer, Berlino.
- Freudenreich, B., Lüdeke-Freund, F., Schaltegger, S., 2020. A stakeholder theory perspective on business models: Value creation for sustainability. *Journal of Business Ethics*. 166, 3–18.
- Golinelli, G. M., 2000. *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*. CEDAM, Padova.

- Goodman, J., Korsunova, A., Halme, M., 2017. Our collaborative future: Activities and roles of stakeholders in sustainability-oriented innovation. *Business Strategy and the Environment*. 26, 731–753.
- Greenwood, M., 2007. Stakeholder engagement: Beyond the myth of corporate responsibility. *Journal of Business Ethics*. 74, 315–327.
- Gregory, R., Keeney, R. L., 1994. Creating policy alternatives using stakeholder values. *Management Science*. 40, 1035–1048.
- Guatri L., Sicca L., 2000. Strategie, leve del valore, valutazione delle aziende. Biblioteca del valore, Egea, Milano.
- Gupta, K., Crilly, D., Greckhamer, T., 2020. Stakeholder engagement strategies, national institutions, and firm performance: A configurational perspective. *Strategic Management Journal*. 41, 1869–1900.
- Harrison, J. S., Bosse, D. A., Phillips, R. A., 2010. Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage. *Strategic Management Journal*. 31, 58–74.
- Harrison, J. S., Wicks, A. C., 2013. Stakeholder theory, value, and firm performance. *Business Ethics Quarterly*. 23, 97–124.
- Henisz, W. J., Dorobantu, S., Nartey, L. J., 2014. Spinning gold: The financial returns to stakeholder engagement. *Strategic Management Journal*. 35, 1727–1748.
- Hörisch, J., Freeman, E., Schaltegger, S., 2014. Applying stakeholder theory in sustainability management: Links, similarities, and a conceptual framework. *Organization & Environment*. 27(4), 1–19.
- Johansen, T. R., 2008. Employees and the operation of accountability. *Journal of Business Ethics*. 83, 247–263.
- Jones, T. M., Harrison, J. S., Felps, W., 2018. How applying instrumental stakeholder theory can provide sustainable competitive advantage. *Academy of Management Review*. 43, 371–391.
- Korhonen H., 2013. Organizational needs: A co-creation and human systems perspective. *Journal of Business Market Management*. 6(4), 214–22.
- Kujala, J., Sachs, S., 2019. The practice of stakeholder engagement, in: Harrison, J., Barney J., Freeman R. E. (Eds.), *The Cambridge handbook of stakeholder theory*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Kujala, J., Sachs, S., Leinonen, H., Heikkinen, A., Laude, D., 2022. Stakeholder engagement: Past, present, and future. *Business & Society*. 61(5), 1136–1196.
- Kyaw, K., Olugbode, M., Petracci, B., 2022. Stakeholder engagement: Investors' environmental risk aversion and corporate earnings. *Business Strategy and the Environment*. 31(3), 1220–1231.
- Laplume, A. O., Sonpar, K., Litz, R. A., 2008. Stakeholder theory: Reviewing a theory that moves us. *Journal of Management*. 34, 1152–1189.
- Lindgreen, A., Swaen, V., 2010. Corporate social responsibility. *International Journal of Management Reviews*. 12, 1–7.
- Lombardi, R., Manfredi, S., Cuzzo, B., Palmaccio, M., 2020. The profitable relationship among corporate social responsibility and human resource management: A new sustainable key factor. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 27(6), 2657–2667.

- Lukka, K., 2007. Management accounting change and stability: loosely coupled rules and routines in action. *Management Accounting Research*. 18(1), 76-101.
- Lumpkin, G. T., Bacq, S., 2019. Civic wealth creation: A new view of stakeholder engagement and societal impact. *Academy of Management Perspectives*. 33, 383–404.
- Manetti, G., Toccafondi, S., 2012. The role of stakeholders in sustainability reporting assurance. *Journal of Business Ethics*. 107, 363–377.
- Marchi L., 2018. Quale metodologia di ricerca sulle tematiche di Management Control? *Management Control*. 2, 5-10.
- Miles, S., 2017. Stakeholder theory classification: A theoretical and empirical evaluation of definitions. *Journal of Business Ethics*. 142, 437–459.
- 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*. 22, 853–886.
- Mitchell, R. K., Van Buren, H. J. III, Greenwood, M., Freeman, R. E., 2015. Stakeholder inclusion and accounting for stakeholders. *Journal of Management Studies*. 52, 851–877.
- Mitchell, J. R., Mitchell, R. K., Hunt, R. A., Townsend, D. M., Lee, J. H., 2022. Stakeholder engagement, knowledge problems and ethical challenges. *Journal of Business Ethics*. 175(1), 75–94.
- Molinari, M., Riccaboni, A., Maraghini, M. P., 2021. Reporting di sostenibilità e controllo manageriale: l'esperienza di Edison SpA, in: *Management Control*. Franco Angeli, Milano.
- Noland, J., Phillips, R., 2010. Stakeholder engagement, discourse ethics and strategic management. *International Journal of Management Reviews*. 12, 39–49.
- O'Riordan, L., Fairbrass, J., 2014. Managing CSR stakeholder engagement: A new conceptual framework. *Journal of Business Ethics*. 125, 121–145.
- Otley D.T., Berry A.J., 1994. Case study research in management accounting and control, *Management Accounting Research*. 5(1), 45-65.
- Paoloni, P., 2011. *La dimensione relazionale delle imprese femminili*. Franco Angeli, Milano.
- Parmar, B. L., Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Purnell, L., De Colle, S., 2010. Stakeholder theory: The state of the art. *Academy of Management Annals*. 4(1), 403–445.
- Patzer, M., Voegtlin, C., Scherer, A. G., 2018. The normative justification of integrative stakeholder engagement: A Habermasian view on responsible leadership. *Business Ethics Quarterly*. 28, 325–354.
- Porter, M. E., Kramer, M., 2011. Creating shared value. *Harvard Business Review*. 89(1–2), 62–77.
- Ramus, T., Vaccaro, A., 2017. Stakeholders matter: How social enterprises address mission drift. *Journal of Business Ethics*. 143, 307–322.
- Ranjan, K. R., Read, S., 2016. Value co-creation: concept and measurement. *Journal of the academy of marketing science*. 44, 290-315.
- Sachs, S., Kujala, J., 2021. Stakeholder engagement in management studies: Current and future debates. *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*, Oxford.

-
- Savage, G. T., Nix, T. W., Whitehead, C. J., Blair, J. D., 1991. Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *The Academy of Management Executive*. 5(2), 61–75.
- Savage, G. T., Bunn, M. D., Gray, B., Xiao, Q., Wang, S., Wilson, E. J., e Williams, E. S., 2010. Stakeholder collaboration: Implications for stakeholder theory and practice. *Journal of Business Ethics*. 96, 21–26.
- Schneider, T., Sachs, S., 2017. The impact of stakeholder identities on value creation in issue-based stakeholder networks. *Journal of Business Ethics*. 144, 41–57.
- Scuotto, V., Garcia-Perez, A., Cillo, V., e Giacosa, E., 2020. Do stakeholder capabilities promote sustainable business innovation in small and medium-sized enterprises? Evidence from Italy. *Journal of Business Research*. 119, 131–141.
- Svendsen, A., 1998. *The stakeholder strategy: Profiting from collaborative business relationships*. Berrett-Koehler Publishers, Oakland.
- Vildåsen, S. S., Havenvid, M. I., 2018. The role of interaction for corporate sustainability. *IMP Journal*. 12(1), 148-170.
- Watson, R., Wilson, H. N., Macdonald, E. K., 2020. Business-non profit engagement in sustainability-oriented innovation: What works for whom and why? *Journal of Business Research*. 119, 87–98.
- Wood, D. J., Mitchell, R. K., Agle, B. R., Bryan, L. M., 2021. Stakeholder identification and salience after 20 years: Progress, problems, and prospects. *Business & Society*. 60, 196–245.
- www.borsaitaliana.it/comitato-corporate-Governance/comitato/comitato.htm
- Yin, R.K., 2005. *Lo studio di caso nella ricerca empirica*. Armando Editore, Roma.
- Zarzycka, E., Krasodomska, J., Dobija, D., 2021. Stakeholder engagement in corporate social practices and Non-Financial disclosures: A systematic literature review. *Central European Management Journal*. 29(1), 112-135.

Allegato 1: Schema di questionario utilizzato

PARTE 1: ANAGRAFICA

- 1.1. Dati anagrafici dell'impresa
- 1.2. Dati anagrafici dell'intervistato

PARTE 2: TAPPE FONDAMENTALI DELL'IMPRESA

- 2.1. Descrizione sintetica delle principali tappe dell'impresa in termini di sviluppo e sostenibilità
- 2.2. Quanto conta la sostenibilità e l'impatto ambientale per gli stakeholder della società, rispetto agli altri interessi di cui sono portatori?

PARTE 3: DEFINIZIONE DI STAKEHOLDER ENGAGEMENT: METODI E TECNICHE DI COINVOLGIMENTO

- 3.1. Cosa rappresenta per la società lo stakeholder engagement: una possibile definizione
- 3.2. Quant'è importante coinvolgere gli stakeholder per l'analisi di materialità all'interno del report di sostenibilità da parte della società?
- 3.3. Quali metodi o tecniche vengono utilizzate per coinvolgere i vostri stakeholder ai fini dell'analisi di materialità?
- 3.4. Sono previste iniziative di coinvolgimento delle parti interessate in tema di "digital divide" e "5G" ed eventualmente fornire una breve descrizione
- 3.5. Esistono modelli di coinvolgimento degli stakeholder di società a cui ispirarsi e utili da applicare?

PARTE 4: RELAZIONE TRA ENGAGEMENT E PERFORMANCE

- 4.1. Le tecniche odierne di coinvolgimento dei portatori di interesse forniscono risultati quantitativi e misurabili sui frutti di tale coinvolgimento, o solo risultati qualitativi?
- 4.2. Esiste una relazione positiva tra coinvolgimento degli stakeholder e performance economico-finanziaria?
- 4.3. Qualora fosse possibile prevedere risorse al piano di stakeholder engagement come andrebbero indirizzare?

PARTE 5: COINVOLGIMENTO E CREAZIONE DI VALORE UNA POSSIBILE RELAZIONE

- 5.1. Esiste un modello efficace di piano di stakeholder engagement?

- 5.2. È possibile pensare al coinvolgimento degli stakeholder nella redazione dei piani aziendali e nei report di sostenibilità?
- 5.3. Quant'è l'investimento annuale della società dedicato allo Stakeholder Engagement?
- 5.4. Il coinvolgimento degli stakeholder crea valore?