

## Introduzione

Le ricerche e le applicazioni sul tema della rendicontazione socio-ambientale delle attività d'impresa hanno trovato progressivo sviluppo a partire dagli anni settanta. Diversi studi e ricerche hanno documentato che il numero delle società che hanno volontariamente redatto un *Corporate Responsibility Report* (rendiconto di sostenibilità, bilancio sociale, *greenhouse gas statement* ecc.) è aumentato in modo significativo in particolar modo negli ultimi venticinque anni.

La diffusione del ricorso a forme di verifica di questi *report* è invece più recente. Infatti, dopo una iniziale sperimentazione di alcune pratiche di *assurance*, realizzata negli anni settanta, è solo tra la fine degli anni novanta e l'inizio del nuovo millennio che si è registrata la diffusione del processo di verifica dei *Corporate Responsibility Report* (CRR) da parte di soggetti terzi indipendenti.

L'«*audit explosion*»<sup>1</sup> – utilizzando le parole di Power – può trovare varia spiegazione ma la più condivisibile è la mancanza di fiducia nella veridicità di quanto rendicontato dalle imprese nei *report* volontariamente redatti. «*Trust releases us from the need for checking*»<sup>2</sup>, afferma Power. Tuttavia, laddove l'adozione di alcune pratiche di CRR è percepita come meramente simbolica e i *report*, volontariamente redatti, sono considerati meri strumenti di *corporate greenwashing*, auto-referenziali e poco credibili, è inevitabile che l'*accountability* e la trasparenza di questi *report*, oltre che la fiducia degli *stakeholder*, vengano meno.

Ampia parte della letteratura suggerisce che una maggiore credibilità dei CRR, il miglioramento del livello di fiducia degli *stakeholder* verso la *disclosure* d'impresa, nonché la riduzione del rischio che la rendicontazione di responsabilità possa essere piegata ad interessi di parte, potrebbero essere conseguiti attraverso il ricorso ad una particolare forma di verifica dei CRR operata da un soggetto terzo indipendente e competente. D'altronde, come sottolinea Power, è difficile immaginare meccanismi di *accountability* il cui funzionamento non dipenda da una forma di verifica<sup>3</sup>.

Tra le prime espressioni di *external social audit* ritroviamo le iniziative intraprese da soggetti di varia natura (associazioni, giornalisti investigativi, imprese concorrenti ecc.), spesso senza il consenso delle imprese monitorate, dirette a veri-

---

<sup>1</sup> Power M., *The audit explosion*, Demos, London, 2004.

<sup>2</sup> Power M., *The Audit society: rituals of verification*, Oxford University press, 1997, p. 1.

<sup>3</sup> Power M., *The Audit Society*, cit.

ficare e a comunicare agli *stakeholder*, generalmente in modo critico, gli impatti prodotti da alcune grandi realtà imprenditoriali sul contesto socio-ambientale.

A queste forme di verifica se ne contrappone un'altra, operata da parte di un professionista su richiesta del redattore di un CRR. A quest'ultima forma di verifica possiamo riferire la qualifica di *assurance*. Particolarmente diffuso nell'ambito di studi sulla revisione contabile, è il concetto di *assurance* come attività, posta in essere da un verificatore, con l'obiettivo di ottenere «evidenze sufficienti e appropriate per esprimere una conclusione che migliora l'affidabilità dell'informazione per i soggetti alla stessa interessati»<sup>4</sup>. A questa definizione, proposta da un organismo (l'International Auditing and Assurance Standards Board) di matrice contabile, si contrappone quella fornita da AccountAbility, organismo che opera a livello internazionale con l'obiettivo di fornire soluzioni a supporto della responsabilità sociale e dello sviluppo sostenibile delle imprese. L'attività di asseverazione, come delineata dall'AA1000 Assurance Standard, si propone di «andare oltre la mera verifica dei dati, per valutare il modo in cui le organizzazioni che fanno una rendicontazione gestiscono la sostenibilità». All'approccio più *accountancy-based* dello IAASB si contrappone quello, diffusamente considerato più *stakeholder-centred*, proposto da Accountability.

I dati che emergono da diversi studi evidenziano un trend crescente di ricorso alla verifica esterna dei CRR. L'interesse nei confronti dell'*assurance* è manifestato non solo da parte delle imprese ma anche dalla letteratura accademica e da organismi di varia estrazione (*standard setter*, organismi professionali, organizzazioni non profit ecc.) che, in modo diverso, hanno focalizzato l'attenzione su singoli aspetti della verifica dei CRR.

Fino ad ora, per quanto ci è dato di conoscere, non sono state invece pubblicate monografie sul tema dell'*assurance* dei *report* di responsabilità che avessero come scopo quello di presentare, in modo organico, le ragioni dello sviluppo delle richieste di *assurance* dei CRR, le caratteristiche di questo processo di verifica, le principali criticità e le prospettive. Obiettivo del presente lavoro è dunque quello di fornire al lettore un quadro d'insieme di questa particolare ed emergente forma di verifica dei *report* di responsabilità vieppiù istituzionalizzata nei sistemi d'impresa.

A tal fine il lavoro è stato articolato in quattro capitoli.

Il primo capitolo, di natura introduttiva, si propone di ripercorrere il processo di sviluppo del *social accounting*, presupposto per l'inquadramento sia del ruolo elettivo dei diversi modelli di rendicontazione di responsabilità che dell'evoluzione del concetto di verifica esterna indipendente di questi *report*. Sulla base dell'analisi sviluppata sono quindi sintetizzate le principali critiche rivolte alla reportistica volontaria. Le considerazioni proposte costituiscono il presupposto dell'indagine delle ragioni a base dell'interesse verso modelli di verifica dei *report* di responsabilità.

Il capitolo secondo e il capitolo terzo sviluppano in modo analitico il tema dell'*assurance* dei *report* di responsabilità.

Più in particolare, nel capitolo secondo viene introdotto il concetto di *assurance*

---

<sup>4</sup> IAASB, *International Framework for Assurance Engagements*, Final Pronouncement, December 2013, par. 10.

dei CRR e sono analizzati i principali obiettivi di questo processo di verifica. È dunque proposta una rassegna dei principali *framework* teorici che possono trovare adozione o che – sia pure raramente – hanno trovato impiego con riferimento al tema dell'*assurance*. La qualificazione del ruolo e delle caratteristiche dell'asseverazione non può prescindere dall'analisi di alcune variabili paese e d'impresa che possono influenzare la decisione delle imprese di ricorrere all'*assurance*. A quest'analisi è dedicata la restante parte del capitolo.

Il capitolo terzo entra ancor più nel vivo dell'argomento per presentare coloro che, a vario titolo, possono erogare servizi di *assurance* e gli standard e linee guida che possono essere adottati nella verifica dei *report*. Il mercato dell'*assurance* è caratterizzato dalla presenza di due principali gruppi di verificatori: gli *accounting provider* (in particolare le Big-4) e i *non-accounting provider* (società di certificazione, NGO, esperti, *opinion leader*, *stakeholder panel* ecc.). Queste due categorie di verificatori impiegano standard e sviluppano processi di *assurance* diversi. Avremo modo di osservare che ad oggi, non sono presenti standard generalmente accettati dedicati all'*assurance* dei CRR, esistono però sia standard che linee guida, emanati da organismi di varia estrazione, utilizzabili per la verifica dei *report* non finanziari. L'analisi sarà pertanto sviluppata esaminando gli standard di *assurance* più adottati a livello internazionale, senza mancare di dedicare attenzione ad alcuni standard dedicati alla verifica di specifici CRR. Più in particolare si analizzerà quanto previsto per l'*assurance* dei *report* sulle emissioni di gas ad effetto serra, dei *report* sui minerali di conflitto e dei *water report*. Non si mancherà di prestare attenzione al tema emergente della verifica dei *report* integrati.

Il capitolo quarto ha il compito di evidenziare le principali critiche che la letteratura accademica e organismi di varia estrazione, hanno rivolto al processo di *assurance* dei CR *report* così come, fino ad oggi, si è andato delineando.

L'analisi delle criticità dell'*assurance* costituisce la base delle riflessioni che saranno proposte al fine di individuare possibili azioni di miglioramento del processo di *assurance*.

Il World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) ha qualificato il processo di *assurance* come un “viaggio” che un'impresa può intraprendere<sup>5</sup>. Di questo “viaggio”, a conclusione del nostro lavoro, si provvederà a delineare le possibili tappe future.

A conclusione di queste note mi sia consentito rivolgere un sincero ringraziamento ai due *Reviewer* di questo lavoro per i preziosi suggerimenti proposti e, in modo particolare, al Prof. Luciano Marchi per aver accettato di accogliere questo scritto nella collana da lui diretta.

L'Autore  
Lara Tarquinio

---

<sup>5</sup> WBCSD, *Assurance. Generating Value form External Assurance of Sustainability Reporting*, February, 2016.



## Capitolo I

# Corporate Responsibility Accounting e Reporting. Obiettivi, criticità e verifiche esterne indipendenti

**SOMMARIO:** 1.1. Premessa. – 1.2. Alcune linee di sviluppo dell'*accounting* e *reporting* di responsabilità. – 1.3. *Corporate responsibility accounting* e *reporting*. Una possibile classificazione. – 1.4. *Corporate responsibility reporting* e *accountability*. – 1.5. *Stakeholder accountability*. – 1.5.1. *Stakeholder engagement*. – 1.6. *Corporate responsibility reporting* e *managerial control*. – 1.6.1. Modelli di *corporate governance* e relazione con gli *stakeholder*. – 1.7. Alcune critiche ai rendiconti di responsabilità quali strumenti di *accountability*. – 1.8. *Accounting*, *accountability* e verifiche esterne. Prime proposizioni.

### 1.1. Premessa

Le ricerche e le applicazioni sul tema del *social, environmental* e *sustainability accounting* e *reporting* hanno trovato progressivo sviluppo a partire dagli anni settanta. La diffusione del processo di verifica di tali *report* e la redazione di documenti variamente denominati (*assurance, attestation, verification, audit*), elaborati da soggetti terzi indipendenti, è invece più recente, risale alla fine degli anni novanta<sup>1</sup>. Al fine di chiarire il concetto, le funzioni e gli obiettivi delle verifiche aventi ad oggetto i *Corporate Responsibility Report*<sup>2</sup> (CRR) redatti si ritiene utile:

---

<sup>1</sup> O'Dwyer B.-Owen D., Assurance statement practice in environmental, social and sustainability reporting: A critical evaluation, in *The British Accounting Review*, vol. 37, n. 2, 2005.

<sup>2</sup> Utilizziamo questo termine per far riferimento a quei *report* redatti dalle imprese al fine di fornire informazioni di natura sociale, ambientale, etica, ecc. e variamente denominati: rendiconto ambientale, bilancio di sostenibilità, *triple bottom line reports*, ESG reporting, bilancio sociale ecc. Lo sviluppo della reportistica di responsabilità è ampiamente confermato dai risultati di diverse indagini. Si vedano in particolare: European Commission, *Corporate Social Responsibility. National Public Policies in the European Union*, November 2010; Governance & Accountability Institute (G&A). *2012 Corporate ESG/ Sustainability/Responsibility Reporting. Does it matter?* 2012; CorporateRegister.com, *CRPerspectives 2013*, November, 2013; KPMG, *The*

- ripercorrere il processo di sviluppo del *social accounting*, presupposto per l'inquadramento sia dell'evoluzione del concetto di *social audit* che degli approcci di rendicontazione socio-ambientale e di sostenibilità;
- chiarire il ruolo “elettivo” dei diversi modelli di rendicontazione di responsabilità;
- sintetizzare le principali critiche rivolte alla reportistica volontaria;
- indagare le ragioni a base dell'interesse verso modelli di verifica dei *report* di responsabilità.

## 1.2. Alcune linee di sviluppo dell'*accounting* e *reporting* di responsabilità

Intorno alla metà degli anni sessanta, insieme all'affermazione della *corporate social responsibility* dell'impresa<sup>3</sup> trova sviluppo l'interesse per il *social accounting*. Il concetto di *social accounting* è ampio, si sostanzia infatti in un «*universe of all possible accountings*»<sup>4</sup> che vanno al di là del solo dato economico. Il *social accounting* può quindi assumere forme diverse e presentarsi sotto varie “etichette”: «*social responsibility accounting, social audits, corporate social reporting, employee and employment reporting, stakeholder dialogue reporting as well as environmental accounting and reporting*»<sup>5</sup>.

La comprensione del ruolo e degli obiettivi del *social accounting* trova un utile supporto nelle considerazioni proposte da K.V. Ramanathan. L'Autore, dopo aver

---

*road ahead. KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2017*, 2017, KPMG International.

<sup>3</sup> Gray R., The social accounting project and Accounting Organizations and Society. Privileging engagement, imaginings, new accountings and pragmatism over critique?, in *Accounting, Organizations and Society*, vol. 27, n. 7, 2002, p. 690. È bene precisare che gli studi sulla responsabilità sociale, che in questa prima fase si concentrano sulla responsabilità sociale degli uomini d'affari, avevano trovato un primo embrionale sviluppo già negli anni '20 e una successiva maturazione negli anni '50. La locuzione *corporate social responsibility* trova definitiva affermazione negli anni '60 insieme al progressivo sviluppo di contributi sulla materia. In merito allo sviluppo del *corporate social accounting* si rinvia al nostro lavoro e alla bibliografia in esso citata. Tarquinio L., *Corporate Environmental Responsibility e comunicazione d'impresa. La variabile ambientale nel bilancio d'esercizio e nei report volontari*, Giappichelli, Torino, 2009.

<sup>4</sup> Gray R.-Dey C.-Owen D.-Evans R.-Zadek S., Struggling with the praxis of social accounting. Stakeholders, accountability, audits and procedures, in *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 10, n. 2, 1997, p. 328.

<sup>5</sup> Gray R., The social accounting project and Accounting Organizations and Society, cit., p. 687. Per l'analisi dei contenuti di alcuni dei modelli di *accounting* richiamati nel testo si rinvia a Gray R.-Owen D.-Adams C., *Accounting & Accountability. Changes and Challenges in corporate social and environmental reporting*, Financial Times-Prentice Hall, 1996, pp. 101-123.

premesse che ogni istituzione sociale (compresa l'impresa) opera nella società attraverso un contratto sociale (di natura implicita o esplicita) dalla cui osservanza può derivare la sopravvivenza e lo sviluppo dell'impresa stessa, sottolinea che lo scopo del *social accounting* è di aiutare a valutare in che modo un'impresa adempie al suo contratto sociale<sup>6</sup>. L'Autore perviene quindi a definire il *corporate social accounting* come: «*the process of selecting firm-level social performance variables, measures, and measurement procedures; systematically developing information useful for evaluating the firm's social performance; and communicating such information to concerned social groups, both within and outside the firm*»<sup>7</sup>. In termini generici è dunque possibile utilizzare il termine *social accounting* per far riferimento alla rilevazione di eventi non economici, realizzata attraverso il ricorso a un linguaggio non contabile e destinata a utilizzatori non appartenenti alla "comunità finanziaria"<sup>8</sup>.

Una delle idee più interessanti dell'attivismo sociale degli anni '60-'70 è proprio il concetto di *corporate social accounting* o anche, come spesso viene qualificato, di *corporate social audit*<sup>9</sup>.

Al termine *social audit* non viene attribuito un unico significato. Gray precisa che si tratta di un «*catch-all term*»<sup>10</sup> che può far riferimento a:

- quelle verifiche annunciate dalle imprese accusate di reali o presunte violazioni, allo scopo sia di distogliere l'attenzione sulla questione oggetto del contenzioso che di guadagnare in *goodwill*;
- quelle analisi sviluppate (in modo più o meno sistematico) da soggetti indipendenti e, tipicamente, senza l'approvazione dell'impresa interessata<sup>11</sup>.
- una verifica più selettiva, riferita a specifiche questioni<sup>12</sup>.

---

<sup>6</sup>In merito alla nozione di contratto sociale accolta nel lavoro di Ramanathan (ripresa da Shocker e Sethi) si veda Ramanathan K.V., *Toward a Theory of Corporate Social Accounting*, in *The Accounting Review*, vol. LI, n. 3, July, 1976, pp. 518-519.

<sup>7</sup>*Ibidem*, p. 519.

<sup>8</sup>Gray R., Current Developments and Trends in Social and Environmental Auditing, Reporting and Attestation: A Review and Comment, in *International Journal of Auditing*, 4, 2000, p. 251. Per un'ampia analisi del concetto di *social accounting* si vedano: Gray R.-Owen D.-Adams C., *Accounting & Accountability*, cit., pp. 3-12.

<sup>9</sup>Si veda in merito Johnson H.H., Corporate Social Audits – This time Around, in *Business Horizons*, May-June, 2001, p. 29. Gray considera invece il *social audit* come uno dei tre filoni di analisi del *social accounting*, insieme al *silent social accounts* e al *'new wave' of social accounting*. Gray R., Thirty years of social accounting, reporting and auditing: what (if anything) have we learnt? In *Business Ethics: A European Review*, vol. 10, n. 1, 2001.

<sup>10</sup>Gray R., Current Developments and Trends in Social and Environmental Auditing, Reporting and Attestation, cit., p. 249.

<sup>11</sup>Gray R., Thirty years of social accounting, reporting and auditing, cit., p. 9; Gray R., Current Developments and Trends in Social and Environmental Auditing, Reporting and Attestation, cit., pp. 249-250. Interessanti esperienze di *social audit* sono riportate in Medawar C., The social audit: a political view, in *Accounting, Organizations and Society*, vol. 1, n. 4, 1976.

<sup>12</sup>Harte G.-Owen D.L., Fighting de-industrialisation: the role of local government social au-

In non poche occasioni alla pluralità di definizioni fornite del termine *social audit* si accosta anche una sovrapposizione terminologica tra il concetto di *social/environmental accounting e reporting* e quello di *social/environmental audit*<sup>13</sup>. Con l'obiettivo di chiarire il significato di alcuni di questi termini Gray propone la distinzione tra *social account, attestation, external social audit* e *social audit*. Più in particolare l'Autore utilizza i termini *social account* o *social disclosure* per qualificare l'attività di rendicontazione dell'impresa. Il rendiconto può essere oggetto di una *attestation*, cioè di commenti indipendenti, proposti su quanto rendicontato dall'impresa. Ben diversa è invece l'*external social audit* che fa riferimento alla preparazione e alla pubblicazione di *social account* redatti da soggetti terzi, indipendenti dall'impresa sulla quale si va a rendicontare (*accountable organisation*). Il termine *social audit* è invece utilizzato per qualificare l'attività di ottenimento di dati e informazioni svolta da parte delle imprese stesse e il cui output non necessariamente deve tradursi nella pubblicazione di un *social account*<sup>14</sup>.

Nonostante l'attenzione che il tema della rendicontazione e della verifica delle performance socio-ambientali delle imprese aveva inizialmente suscitato – portando allo sviluppo di studi, di guide e di standard sul tema<sup>15</sup> – quasi tutti gli anni '80 segnano un netta inversione di tendenza. Questo crollo dell'interesse verso questi temi è da attribuire – secondo Johnson – sia a fattori di tipo politico-istituzionale che al timore, avvertito dalla *business community*, che l'apertura a forme di rendicontazione delle attività socio-ambientali potesse generare la spinta a critiche dell'opinione pubblica e a possibili interventi a livello governativo<sup>16</sup>. Epstein spiega il declino del *social accounting* precisando che tra la fine degli anni '70 e '80 le im-

---

dits, in *Accounting, Organizations and Society*, vol. 12, n. 2, 1987. Per un'ampia disamina di alcune iniziative di *social audit* si vedano Gray R.-Owen D.-Adams C., *Accounting & Accountability*, cit., pp. 265-291.

<sup>13</sup> Humphrey C.-Owen D., Debating the 'Power' of Audit, in *International Journal of Auditing*, vol. 4, n. 1, 2000, p. 44.

<sup>14</sup> Gray R., Current Developments and Trends in Social and Environmental Auditing, Reporting and Attestation, cit., p. 250.

<sup>15</sup> Si veda in merito quanto riportato in Medawar C., The social audit: a political view, in *Accounting, Organizations and Society*, vol. 1, n. 4, 1976; Gray R.-Owen D.-Adams C., *Accounting & Accountability*, cit., pp. 265-291.

<sup>16</sup> Johnson H.H., Corporate Social Audits-This Time Round, in *Business Horizons*, May-June 2001, p. 29. Johnson propone un'ampia definizione di *social audit* precisando che il *social audit* è uno «*standard process*» per identificare, misurare e rendicontare sull'impatto etico, sociale e ambientale di una organizzazione. Il *social audit*, con riferimento al settore *for profit* può tradursi nel processo di: «*social screens*» utilizzato per la realizzazione di investimenti socialmente responsabili; «*social assessments*» usato da *public interest groups* allo scopo di valutare l'auspicato grado di adozione degli standard; «*internal audits*» condotti dall'impresa stessa o su sua richiesta e spesso con la redazione di una attestazione rilasciata da un soggetto esterno e indipendente (p. 30).



prese sono più concentrate sul conseguimento della prosperità economica che sulle questioni sociali<sup>17</sup>.

La rinascita dell'interesse sul tema del *social accounting* interviene verso la fine degli anni '80. La pubblicazione del *Brundtland Report* e l'affermazione del concetto di uno sviluppo sostenibile capace di "soddisfare i bisogni delle generazioni presenti senza compromettere le possibilità per le generazioni future di soddisfare i propri"<sup>18</sup>, pone in primo piano l'esigenza di tutela dell'ambiente ecologico e costituisce la base degli sviluppi dottrinali degli anni '90.

Nei primi anni '90 il dibattito sul *social accounting* si rivitalizza. L'attenzione delle organizzazioni contabili, della dottrina contabile, di organizzazioni non-profit e delle associazioni di settore si concentra sui temi dell'*environmental accounting, reporting e auditing*<sup>19</sup>.

Si assiste alla progressiva diffusione della redazione di *corporate environmental report*, spesso oggetto di verifica da parte di società di consulenza ambientale o di società di revisione<sup>20</sup>.

Nel medesimo periodo, il tema della rilevazione e rendicontazione degli effetti socio-ambientali dell'operare d'impresa trova integrazione e sviluppo con la maturazione degli studi che riguardano la *sustainability accounting*<sup>21</sup> e con l'affermazione del concetto di *Triple Bottom Line (TBL) Reporting*<sup>22</sup>.

La fine degli anni '90 e l'inizio del nuovo millennio vedono la progressiva diffusione del numero delle imprese che sostituiscono o accostano ai *report* ambientali, rendiconti di sostenibilità caratterizzati dalla congiunta rilevazione degli impatti

---

<sup>17</sup> Epstein M.J., The identification, measurement, and reporting of corporate social impacts: past, present, and future, in *Advances in Environmental Accounting & Management*, vol. 2, 2003, pp. 7-8.

<sup>18</sup> World Commission on Environment and Development, *Our Common Future*, Oxford University Press, 1987, p. 8 (la traduzione riportata nel testo è a cura dell'Autore).

<sup>19</sup> Per una sintesi dei principali contributi si vedano, tra gli altri, Gray R., The social accounting project and Accounting Organizations and Society. Privileging engagement, imaginings, new accountings and pragmatism over critique?, in *Accounting, Organizations and Society*, vol. 27, n. 7, 2002; Lehman G., Disclosing new worlds: a role for social and environmental accounting and auditing, in *Accounting, Organizations and Society*, vol. 24, n. 3, 1999.

<sup>20</sup> Maltby J., Environmental audit: theory and practices, in *Managerial Auditing Journal*, vol. 10, n. 8, 1995; Gallhofer S.-Haslam J., Worrying about Environmental Auditing, in *Accounting Forum*, vol. 19, n.2-3, 1995.

<sup>21</sup> Gray R., Accounting and environmentalism: An exploration of the challenge of gently accounting for accountability, transparency and sustainability, in *Accounting Organisations and Society*, vol. 17, n. 5, 1992; Gray R.-Bebbington J., *Accounting for the Environment*, Sage, 1993; Milne M.J., On sustainability: the Environment and Management Accounting, in *Management Accounting Research*, vol. 7, n.1, 1996; Mathews R., Twenty-five years of social and environmental accounting research, in *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, vol. 10, n. 4, 1997.

<sup>22</sup> Elkington J., *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*, Oxford, Capstone, 1997.

sociali, ambientali ed economici dell'operare d'impresa<sup>23</sup>. Ed è proprio nei primi anni del 2000 che vengono approvate linee guida e standard internazionali che, sia pure con successive modifiche, costituiscono ancora oggi un punto di riferimento per la redazione dei *report* di sostenibilità e per la loro verifica. Basti in merito osservare che, in poco più di dieci anni, sono state approvate tre successive versioni delle linee guida del Global Reporting Initiative<sup>24</sup> che, come si avrà modo di segnalare più avanti, costituiscono, ad oggi, le linee guida più utilizzate per la redazione dei *report* di sostenibilità. A ottobre 2016 sono stati inoltre pubblicati i primi standard globali per il *reporting* di sostenibilità (GRI standards). Questi standard si propongono di costituire un utile riferimento sia per le imprese, che vogliono rendicontare i loro impatti ed evidenziare il loro contributo allo sviluppo sostenibile, che per responsabili politici e organismi di regolamentazione che possono utilizzare questi standard per supportare e incoraggiare la redazione di *report* non finanziari credibili da parte delle imprese sotto la loro giurisdizione<sup>25</sup>.

Nel 2003 l'Accountability ha pubblicato il primo standard di *assurance* della sostenibilità al mondo<sup>26</sup> e, un anno più tardi, l'International Auditing and Assuran-

---

<sup>23</sup> In merito all'impiego del termine sostenibilità è stato sottolineato che: «*sustainability can be made to mean what one would like it to mean*» (Moneva J.M.-Archel P.-Correa C., GRI and the camouflaging of corporate unsustainability, in *Accounting Forum*, vol. 30, n. 2, 2006, p. 123), un concetto standardizzato di Corporate Sustainability non è presente in letteratura (Montiel I.-Delgado-Ceballos J., Defining and Measuring Corporate Sustainability: Are We There Yet?, *Organization & Environment*, vol. 27, n. 2, 2014) ed è difficile, se non impossibile, definire con precisione a cosa una *sustainability organisation* possa somigliare. Da ciò consegue, come è stato ampiamente sottolineato, che è impossibile per una impresa rendicontare sulla sua sostenibilità (Gray R.H.-Milne M., Sustainable reporting: who's kidding whom?, in *Chartered Accountants Journal of New Zealand*, vol. 81, n. 6, 2002; Bebbington J.-Gray R., An Account of Sustainability: Failure, Success and Reconceptualization, in *Critical Perspective on Accounting*, vol. 12, n. 5, 2001). I *report* di sostenibilità sono infatti «*organisation-centric*» mentre il concetto di sostenibilità è ben più ampio, è un concetto di sistema e non di singola organizzazione, è destinato a considerare anche la valutazione dell'equa distribuzione delle risorse e delle opportunità tra generazioni presenti e future, a valutare l'effetto cumulativo generato dalle attività economiche sulle risorse ambientali ecc. (Milne M.J.-Gray R., W(h)ither Ecology? The Triple Bottom Line, the Global Reporting Initiative, and Corporate Sustainability Reporting, in *Journal of Business Ethics*, vol. 118, n. 1, 2013). Al termine *report* di sostenibilità, che peraltro continua ad essere quello più utilizzato da parte delle imprese e da ampia parte della letteratura di *accounting*, potrebbe essere preferito quello di *triple bottom line report* (O'Dwyer B.-Owen D., Assurance statement practice in environmental, social and sustainability reporting, cit., 2005).

<sup>24</sup> Le G1 sono state infatti emanate nel 2000 e a queste linee guida hanno fatto seguito le G2, nel 2002; le G3, nel 2006; le G3.1, nel 2011 e le G4 nel 2013.

<sup>25</sup> <https://www.globalreporting.org/standards/getting-started-with-the-gri-standards/> (27.03.2017).

<sup>26</sup> L'Accountability aveva già pubblicato, nel 1999, l'AA1000 Framework Standard nel quale erano presenti alcune informazioni in merito all'*assurance*. Con l'approvazione, nel 2003, dell'AA1000 Assurance Standard (AS) il contenuto del Framework viene superato ed ampliato. La seconda edizione dell'AA1000AS è stata pubblicata nel 2008 (attualmente lo standard è in corso di revisione).

ce Standard Board (IAASB) ha emanato l'International Standard on Assurance Engagements (ISAE) 3000, utile a supportare le verifiche dei *report* non economico-finanziari<sup>27</sup>.

Il nuovo millennio si caratterizza per interessanti linee di sviluppo della reportistica di responsabilità. Più in particolare si assiste all'incremento del numero dei *report* volontariamente redatti dalle imprese, al crescente ricorso alla verifica di tali documenti da parte di soggetti terzi indipendenti<sup>28</sup>, all'intensificazione degli interventi legislativi promossi da paesi europei ed extra-europei, diretti ad imporre, ad alcune tipologie di imprese, una rendicontazione sulle informazioni non finanziarie<sup>29</sup> e ad un parallelo incremento delle critiche rivolte ai contenuti e finalità dei *CR Report*<sup>30</sup>. Inoltre matura la convinzione che il *reporting* separato degli aspetti finanziari e non-finanziari dell'unitario operare d'impresa, nonché lo scarso riferimento agli obiettivi e ai rischi futuri e alla capacità del sistema di creare valore, rendono gli attuali modelli di rendicontazione inadatti a rispondere alle esigenze di varie categorie di *stakeholder*. Un crescente numero di accademici, autorità governative, società di revisione, imprese e organismi tecnici di varia natura hanno pertanto proposto o supportato la redazione di un *report* integrato. Nell'*Integrated Report*, in modo olistico, trovano coerente combinazione le informazioni più signifi-

---

<sup>27</sup> International Federation of Accountants-International Auditing and Assurance Standard Board (IFAC-IAASB), International Standard on Assurance Engagement 3000 revised. *Assurance engagement other than audits or reviews of historical information*, New York, 2004. Questo standard è stato aggiornato a dicembre del 2013.

<sup>28</sup> Dalle risultanze delle *survey* internazionali sulle pratiche di *corporate responsibility reporting* condotte con cadenza triennale (a partire dal 1993) dalla KPMG, emerge la progressiva diffusione dei *report* di sostenibilità redatti sulla base delle linee guida del Global Reporting Initiative (GRI) e l'incremento del numero degli *assurance statement* elaborati da soggetti terzi indipendenti. Più in particolare, la decima ed ultima edizione della *survey* KPMG documenta il significativo tasso di incremento di *CR Report* (CRR) redatti da imprese appartenenti a settori diversi. Per la prima volta nella storia di queste *survey* più del 60% delle 250 imprese più grandi al mondo (G250) redigono un CRR. Il ricorso all'*assurance* è inoltre più che raddoppiato negli ultimi dodici anni. Una *assurance* è presente in circa il 67% dei *report* analizzati. Un incremento, sia pure in misura più contenuta, è segnalato anche con riferimento al campione delle imprese N100 che redigono un *report* di responsabilità. Circa il 45% di queste imprese hanno sottoposto a verifica esterna indipendente il loro *report*. KPMG, *The road ahead*, cit.

<sup>29</sup> Si vedano in merito: KPMG International-Global Reporting Initiative-Unit for Corporate Governance in Africa, *Carrots and Sticks – Promoting transparency and sustainability. An update on trends in Voluntary and Mandatory Approaches to Sustainability Reporting*, 2010, UNEP, KPMG Advisory N.V.; KPMG-GRI-UNEP-Centre for Corporate Governance in Africa, *Carrots & Sticks. Global trends in sustainability reporting regulation and policy*, 2016; European Commission, *Corporate Social Responsibility. National Public Policies in the European Union*, November 2010; Istituto di Ricerca dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, *Informazioni di sostenibilità nella comunicazione obbligatoria d'impresa. Obblighi, criticità e prospettive della proposta di direttiva di riforma europea del settore*, Dicembre 2013.

<sup>30</sup> Il tema sarà sviluppato nel prosieguo del lavoro.

cative, finanziarie e non-finanziarie, attualmente riportate in diversi documenti (*financial report, management commentary*, relazioni sulla *governance, report* di sostenibilità) nonché spiegazione la capacità dell'impresa di creare e mantenere valore nel breve, medio e lungo periodo.

Ancora prima dell'approvazione di un International Integrated Reporting Framework, intervenuta nel dicembre 2013<sup>31</sup>, l'International Integrated Reporting Committee ha sottolineato le difficoltà che la verifica di un *report* unico può generare. Di qui il richiamo all'*audit profession* affinché si possa pervenire allo sviluppo di nuovi standard e procedure che possano supportare l'*assurance* dei *report* integrati<sup>32</sup>.

Gli ultimi quaranta anni hanno dunque visto lo sviluppo, il declino, la rinascita del *social accounting* e la sua riqualificazione – a far data soprattutto dalla fine del XX secolo – in termini di *sustainability accounting*. I primi anni del nuovo millennio sono stati in particolar modo caratterizzati:

- dal proliferare di studi critici sul finalismo e sulla credibilità dei *report* di responsabilità nonché, come già osservato, dal dibattito sulla necessaria integrazione, in un unico *report*, di tutte le dimensioni dell'operare d'impresa;
- dall'intensificazione delle riflessioni sul ruolo che i sistemi di controllo interno e i soggetti terzi indipendenti possono rivestire per migliorare la credibilità dei *report* volontariamente redatti.

Al fine di qualificare meglio questi ultimi due passaggi è necessario dapprima chiarire: le ragioni a supporto dell'affermazione e dello sviluppo dei diversi modelli di *corporate social accounting* e *reporting* nonché il loro ruolo e funzione.

### **1.3. Corporate responsibility accounting e reporting. Una possibile classificazione**

L'affermazione e lo sviluppo dell'*accounting* e del *reporting* di responsabilità<sup>33</sup> non è solo risultato dell'evoluzione del contesto socio-culturale, ambientale, politico-istituzionale ed economico generale nel quale imprese e *stakeholder* operano. La sua affermazione ed evoluzione è anche il portato della riconosciuta “antidemo-

---

<sup>31</sup> International Integrated Reporting Council (IIRC), *Il Framework IR internazionale*, IIRC, 2013.

<sup>32</sup> International Integrated Reporting Committee, *Towards Integrated Reporting. Communicating Value in the 21<sup>st</sup> Century, Integrated Reporting*, 2011, International Integrated Reporting Committee, p. 24. Sul tema dell'*assurance* dei *report* integrati si rinvia al capitolo terzo.

<sup>33</sup> Utilizziamo questo termine per far riferimento al *corporate social accounting* e *reporting*, all'*environmental accounting* e *reporting*, al *sustainability accounting* e *reporting*. Nella restante parte del capitolo continueremo a far riferimento ai termini *social, environmental* o *sustainability accounting* e *reporting* in tutti i casi in cui gli autori citati utilizzano questi termini.

craticità” della contabilità tradizionale; della sua manifesta inadeguatezza nel “contabilizzare” i crescenti effetti socio-ambientali dell’operare d’impresa; della sua ottica rivolta a osservare gli eventi da rilevare cogliendoli solo in una particolare angolatura: quella strettamente economico-finanziaria. Gli eventi sono il prodotto del contesto economico, ecologico, politico-istituzionale, culturale ed etico e allora: «*We cannot begin to understand one (the economic, the accounting) without understanding others (e.g. social, environmental, political)*»<sup>34</sup>. Significative sono le parole di Beams e Fertig i quali affermano: «Il ruolo della contabilità nella nostra attuale crisi ecologica non è passivo. La contabilità fornisce informazioni in base alle quali sono assunte decisioni che conducono ad azioni economiche e sociali. Se le attività risultanti distruggono l’ambiente allora la contabilità è, almeno in parte, responsabile di questa distruzione»<sup>35</sup>.

Il processo di *accounting e reporting* sui temi della responsabilità socio-ambientale è dunque espressione del tentativo di catturare le esternalità generate dalle imprese<sup>36</sup>, supportando il processo decisionale e orientando i comportamenti delle imprese in una logica di contemperamento di istanze economico-finanziarie e socio-ambientali.

Gray, Owen e Adams precisano i principali caratteri strutturali del *corporate social accounting*, evidenziando che:

1. si tratta di “*formal accounts*”;
2. è tenuta da parte di una organizzazione a fini interni o, sia pure meno frequentemente, per essere oggetto di comunicazione all’esterno;
3. rileva gli aspetti sociali e ambientali dell’attività dell’organizzazione;
4. è costruita considerando l’obiettivo di fornire dati ai fini della rendicontazione ai soggetti interni ed esterni all’attività d’impresa<sup>37</sup>.

Sulla base di questi elementi Gray ha costruito una matrice di possibili approcci di *social accounting e reporting*, nonché di attività di *audit*, redatta distinguendo

---

<sup>34</sup> Gray R.-Owen D.-Adams C., *Accounting & Accountability*, cit., p. 27. «*Societies, organizations, economics, accounting, ecology are all systems and they interact. Simply assuming that accounting is unrelated to societal or environmental desecration does not make it so!*», Ivi, p. 15.

<sup>35</sup> Beams F.A.-Fertig P.E, Pollution control through social cost conversion, in *The Journal of Accountancy*, November 1971, p. 37 (la traduzione riportata nel testo è a cura dell’Autore). Pertanto, osservava Parker J.E. nel 1971, «*[...] if accounting is to continue to serve its social role as well as its private one, the scope of accounting must be broadened to include external costs and benefits*». Parker J. E., Accounting and Ecology: a perspective, in *The Journal of Accountancy*, October 1971, p. 46.

<sup>36</sup> Gray R.-Owen D.-Adams C., *Accounting & Accountability*, cit.

<sup>37</sup> Gray R.-Owen D.-Adams C., *Accounting & Accountability*, cit., pp. 11-12. Si veda anche Gray R.-Dey C.-Owen D., Evans R.-Zadek S., Struggling with the praxis of social accounting. Stakeholders, accountability, audits and procedures, in *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 10, n. 3, 1997, pp. 330-331.

coloro che elaborano e/o sono i fruitori delle informazioni in *internal* ed *external participants* (si veda la Tabella n. 1).

**Tabella 1 – Approcci di social accounting e reporting**

| Report for the consumption of | Report complied by ...   |  |
|-------------------------------|--|--|
|                               | <i>Internal participants</i>   | <i>External participants</i>   |
| <i>Internal participants</i>  | <b>1</b><br>Environmental audits/accounting<br>Environmental Management System (eg. EMAS; ISO14001)<br>Stakeholder testing<br>Compliance audit<br>Social Responsibility audit<br>Reputation management<br>Attitude audit<br>Mission/Values audit   | <b>2</b><br>Regulators' report (eg. EPA)<br>Supplier audits<br>Duty of care audits<br>Environmental consultants<br>Social responsibility checks<br>Market/stakeholder research<br>Image audit                  |
| <i>External participants</i>  | <b>4</b><br>Disclosure in annual reports the 'silent social and environmental accounts'<br>Corporate responsibility reports (Environmental reports; Social reports; Sustainability report; Carbon disclosure; Water disclosure etc.)<br>Compliance reports<br>Mission/values statement<br>Adverts/stakeholder education<br>Ethics Code | <b>3</b><br>The 'external social audits'<br>Ethical investment<br>Consumer audits<br>Pressure group audits; Environmental/Greenpeace<br>Social Audit Ltd.<br>Journalists<br>Competitors'<br>Trade union report |

Fonte: Ripreso con adattamenti da Gray R.H., *Trends in Corporate Social and Environmental Accounting*, British Institute of Management, London, 1991, p. 33.

Il primo quadrante della matrice fa riferimento a quelle attività che un management attento e consapevole deve porre in essere periodicamente per il buon governo dell'impresa. Fanno parte di queste attività quelle di *environmental audit* qualificabili come "strumenti di gestione" volti ad supportare una valutazione periodica, obiettiva, sistematica e documentata del modo in cui l'organizzazione contribuisce alla salvaguardia dell'ambiente<sup>38</sup>. Così pure sono riconducibili in questa categoria

<sup>38</sup> International Chamber of Commerce (ICC), *An ICC guide to effective environmental au-*

di attività le iniziative di *stakeholder testing* e le sempre più diffuse pratiche di *reputation management*.

Il secondo quadrante include attività di verifica, già presenti nel precedente quadrante, operate però con il supporto di soggetti terzi indipendenti e, ancora, attività di consultazione degli *stakeholder* svolte anche senza l'espressa approvazione delle imprese.

Il terzo quadrante è quello “storicamente” associato al termine *social audit*<sup>39</sup> o *external social audit*. Questo quadrante fa riferimento all'attività di verifica operata tipicamente sulle grandi imprese, con o senza il consenso del management, allo scopo di esaminare e rendicontare gli effetti prodotti dall'operatività dell'impresa sui diversi portatori di interessi<sup>40</sup>. A differenza dell'*environmental audit* – qualificato in precedenza come uno strumento del management – il *social audit* è una *review* operata da soggetti terzi indipendenti che, in modo critico, verificano l'impatto dell'impresa sul sistema sociale ed ecologico<sup>41</sup>. La diffusione di queste forme di controllo esterno è espressione della avvertita inadeguatezza dei sistemi di rendicontazione delle imprese a soddisfare le esigenze di *accountability* espresse dagli *stakeholder*.

Il quarto ed ultimo quadrante accoglie quelle forme di *social accounting* che

---

*diting*, Paris, ICC Publishing, 1991, p. 3. Questo generale concetto di *environmental audit* è l'antesignano delle verifiche operate in caso ad esempio di certificazioni dei sistemi di gestione ambientale (ISO14001) o delle emissioni di gas ad effetto serra (ISO14064) o ancora in caso di adesione dal sistema EMAS. Va peraltro sottolineato che si tratta di verifiche svolte sia da soggetti interni (es. responsabile salute, sicurezza e ambiente) che esterni al sistema d'impresa (es. verificatore ambientale) e i cui esiti possono essere comunicati sia solo ai soggetti d'impresa che al pubblico dei possibili interlocutori interessati.

In merito alle principali caratteristiche dell'*environmental audit* si vedano, tra gli altri: Malby J., Environmental audit. Theory and practices, in *Managerial Auditing Journal*, vol. 10, n. 8, 1995; Gallhofer S.-Haslam J., Worrying about Environmental Auditing, cit.; Power M., Expertise and the Construction of relevance: Accountants and Environmental audit, in *Accounting, Organizations and Society*, vol. 22, n. 2, 1997.

<sup>39</sup> Gray R., Current Developments and Trends in Social and Environmental Auditing, Reporting and Attestation, cit., p. 252.

<sup>40</sup> Medawar C., The Social Audit: A political View, cit.

<sup>41</sup> Costituiscono espressione di *external social audit* le iniziative intraprese da varie associazioni (es. quelle di tutela dei consumatori; Greenpeace, ecc.), da giornalisti investigativi, da *competitors* ecc. e dirette a verificare e a comunicare agli *stakeholder* gli impatti prodotti dalle imprese sul contesto socio-ambientale. In merito va ricordata l'attività svolta dal Social Audit Ltd. che, nella prima metà degli anni '70, condusse alcune “audits” (particolarmente critiche) sulle performance sociali e ambientali di un ristretto numero di grandi imprese (Tube Investments Ltd., Cable and Wireless Ltd., Coalite and Chemical Products Ltd. e Avon Rubber Ltd) e ne pubblicò i risultati sulla rivista *Social Audit Quarterly* (1973-1976). Si vedano in merito Humphrey C.-Owen D., Debating the ‘Power’ of Audit, cit., p. 44; Owen D.L.-Swift T.A.-Humphrey C.-Bowerman M., The new social audits: accountability, managerial capture or the agenda of social champions? *The European Accounting Review*, vol. 9, n. 1, 2000, pp. 83-84 e, per una più ampia disamina, Medawar C., The Social Audit: A political View, cit.

forniscono sistematicamente un *account* dell'impresa e sono preparate da parte dell'impresa stessa. Ne costituiscono espressione i diversi *report* di responsabilità variamente denominati e volontariamente redatti (es. *social report*, *environmental report*, *sustainability report*, ecc.) ma anche la *disclosure* sui temi socio-ambientali proposta nei bilanci obbligatori d'impresa, il “*silent social and environmental accounts*”<sup>42</sup> e un'ampia serie di documenti quali, ad esempio, codici etici, *compliance report* ecc.

Questa articolazione del *social accounting* e *audit*, che non ha la pretesa di essere esaustiva, ha il pregio di fornire un quadro sintetico di alcune delle possibili forme di *social/environmental/sustainability accounting*, *auditing* e *reporting*. La nostra attenzione, nella restante parte del presente capitolo, sarà in particolar modo concentrata sul contenuto del quarto quadrante della matrice. Più in particolare ci si propone di valutare, dapprima, qual è il ruolo dei documenti di *corporate social, environmental* e *sustainability accounting* e *reporting* sistematicamente redatti da parte delle imprese e destinati agli *stakeholder*, per passare poi a valutarne i principali aspetti di criticità.

#### 1.4. Corporate responsibility reporting e accountability

La natura e il ruolo dell'*accounting* e *reporting* di responsabilità sono stati oggetto di analisi da parte di numerosi ed autorevoli studiosi che sul tema hanno manifestato difformità di vedute.

La funzione e la rilevanza attribuita a questo modello di *accounting* e *reporting* dipende fortemente dal modo in cui viene letto e interpretato il rapporto tra le imprese e il contesto socio-ambientale di riferimento, rapporto su cui si fonda il modello di responsabilità sociale fatto proprio dalle imprese.

Gray, Owen e Adams evidenziano così che i *pristine capitalists*, sostenitori della «*liberal economic democracy*»<sup>43</sup>, abbracciano un concetto di responsabilità sociale “dominato dal bisogno degli *shareholder* di “fare soldi”, di crescere, fare pro-

---

<sup>42</sup> Con il termine *silent account* si fa riferimento alle informazioni in materia sociale, ambientale e di sostenibilità che possono essere ottenute non attraverso i *report* di responsabilità (sociali, ambientali o di sostenibilità) ma con il ricorso ad altri canali di *disclosure* delle imprese ad esempio; bilancio annuale, *press releases*, campagne pubblicitarie. Dey C., *Developing silent and shadow accounts*, in Unerman J.-Bebbington J.-O'Dwyer B. (ed.), *Sustainability Accounting and Accountability*, Routledge, 2007, p. 308.

<sup>43</sup> «*The liberal economic democratic conception envisages a world of equal individuals, free to act (liberal) and to express choice through actions in markets (economic) and actions in the political arena (democratic). The State (the government and its organs and institutional structures) is presumed to be small, to act to maintain freedom and, most importantly, to be neutral with respect to serving particular group's interest*». Gray R.-Owen D.-Adams C., *Accounting & Accountability*, cit., p. 16.



fitti e raggiungere condizioni di efficienza”<sup>44</sup>. Il *corporate social reporting* sarebbe dunque desiderabile solo nella misura in cui è di interesse dell’impresa e/o porta ad una maggiore efficienza economica.

Invece i *social ecologists*<sup>45</sup>, sottolineano il ruolo essenziale delle imprese nell’attività di rimozione dei problemi sociali e ambientali generati dall’attività economica. L’*accounting* e il *reporting* di responsabilità potrebbe, in questo contesto, consentire la rilevazione degli aspetti ambientali dell’attività d’impresa e costituire pertanto un rilevante fattore di sviluppo dell’*accountability* e quindi della democrazia e della trasparenza.

In modo più radicale i *deep ecologists*, affermano che il nostro sistema economico e sociale sia un “anatema”<sup>46</sup>, solo un radicale cambiamento strutturale ha qualche speranza di produrre l’emancipazione della vita umana e non. A questa posizione fa da corollario una considerazione del *corporate social reporting* che potrebbe rivelarsi utile nella misura in cui diventasse strumento per dare visibilità e “voce” ad alcuni *stakeholder* “deboli”: le donne, le minoranze etniche, l’ambiente naturale, i disoccupati, i paesi sottosviluppati<sup>47</sup>.

Gray, Owen e Adams, partendo dal presupposto che la maggior parte degli studi e delle pratiche di *social accounting* sono radicate in un contesto di democrazia economica liberale, ne abbracciano una concezione modificata che qualificano: «*neo-pluralism and partecipative democracy*»<sup>48</sup>. Si tratta di un modello di democrazia partecipativa, nel quale si postula un elevato livello di coinvolgimento del popolo (*demos*) nel processo politico e decisionale. In questa neo-pluralistica e democratica visione della società, coloro che hanno il controllo delle risorse debbono fornire un resoconto alla società in merito al loro utilizzo.

Quanto osservato è alla base del concetto di *accountability*<sup>49</sup> che può essere definito come il “dovere di fornire un *account* attraverso il riconoscimento di quelle

---

<sup>44</sup> *Ivi*, pp. 56-57 (la traduzione riportata nel testo è a cura dell’Autore).

<sup>45</sup> I *social ecologists* sono annoverabili tra i sostenitori di approcci teorico-dottrinali più radicali alla responsabilità sociale e al CSAR. Gray, Owen e Adams identificano quattro principali “scuole” di pensiero “radicale”. Il riferimento è ai: *social ecologists*, *radical socialists*, *radical feminists*, *deep ecologists*. In merito alla caratterizzazione di ciascuna scuola si rinvia a Gray R.-Owen D.-Adams C., *Accounting & Accountability*, cit., pp. 58-62.

<sup>46</sup> *Ivi*, p. 61 (la traduzione riportata nel testo è a cura dell’Autore).

<sup>47</sup> Gray, Owen e Adams sottolineano che: «*This voice may lead to fundamental change*», *Ivi*, p. 63.

<sup>48</sup> Gray R.-Owen D.-Adams C., *Accounting & Accountability*, cit., pp. 24 e 25.

<sup>49</sup> La traduzione del termine *accountability* in italiano si rivela difficile poiché non consente di preservare appieno il significato che tale termine ha nella lingua originaria. Traducendo letteralmente *accountability* significa “rendere il conto”, cioè spiegare i risultati conseguiti nell’adempiimento di un compito. «Il problema della corretta traduzione – sottolinea Rusconi – si collega in particolare ai contenuti che si intendono riferire a questa “rendicontazione” ed alle finalità che le si attribuiscono». Rusconi G., *L’accountability globale dell’impresa*, in Rusconi G., Dorigatti M. (a cura di), *La responsabilità sociale di impresa*, Franco Angeli, Milano, 2004, p. 154.

azioni delle quali un soggetto è ritenuto responsabile”. L’*accountability* presuppone dunque il riconoscimento di una responsabilità sociale<sup>50</sup> da parte di una organizzazione e, conseguentemente, l’emergere: della responsabilità di intraprendere certe azioni (o di astenersi dal compierle); della responsabilità dell’*accountor* di fornire un resoconto (*account*) di quelle azioni all’*accountee* (colui che ha il diritto di ricevere le informazioni)<sup>51</sup>.

La relazione che lega *accountor* e *accountee* – dalla quale derivano diritti e doveri di informazione<sup>52</sup> e, conseguentemente, la caratterizzazione del modello di *corporate social accounting e reporting* – dovrebbe configurarsi come relazione comunicativa dialogica, intersoggettiva e di reciproca cooperazione. L’applicazione del *dialogic thinking* al *social accounting* comporterebbe – osservano Bebbington *et al.* – la creazione di una relazione di *accountability* in cui i tradizionali ruoli di principale e agente sono più fluidi<sup>53</sup> e caratterizzata da una interazione consapevole tra le parti, in cui ciascuna può imparare dall’altra. Non meno rilevante è la necessità di individuare coloro verso i quali essere *accountable*, in ottemperanza alla responsabilità morale di spiegare quanto si sta facendo per rispondere alle loro istanze e agli impegni presi.

L’esigenza “morale” di tutelare e soddisfare i diritti informativi dei soggetti portatori di interessi per i quali l’*account* è preparato – a prescindere dal rapporto “costi-benefici” – è proprio della logica deontologica. A questa logica si contrappone quella dell’utilitarismo<sup>54</sup> in base alla quale l’*accountability* può essere richiesto nella misura in cui riduce i costi del controllo, cioè gli oneri collegati alla sfiducia

---

<sup>50</sup> Gray *et al.* sottolineano infatti che: «*Social Accountability only arises if the organisation has a social responsibility*». Gray R.-Owen D.-Adams C., *Accounting & Accountability*, cit., p. 56.

<sup>51</sup> *Ivi*, pp. 37-38.

<sup>52</sup> Le principali fonti della responsabilità a base del concetto di *accountability* sostenuto dai citati autori, sono rinvenibili in: norme di legge (*legal rights and responsibilities*); di condotta (*quasi-legal rights and responsibilities*) e morali (*philosophical rights and responsibilities*). *Ivi*, p. 39. Certamente la presenza di una responsabilità legale di informazione porta con sé la responsabilità morale di fornire un *account*, ma tale *moral responsibility* è però – sottolineano i citati autori – «[...] *only partially discharged by the legal responsibility to account*». *Ivi*, p. 40.

<sup>53</sup> Bebbington I.-Brown J.-Frame B.-Thomson I. Theorizing engagement: the potential of a critical dialogic approach, in *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 20, n. 3, 2007, p. 358.

<sup>54</sup> La deontologia e l’utilitarismo costituiscono due correnti di pensiero della filosofia economica. Si veda in merito Rusconi G., *Impresa, accountability e bilancio sociale*, in L. Hinna (a cura di), *Il bilancio sociale*, Il Sole 24-Ore, Milano, 2002, pp. 229-230. L’utilitarismo postula che un comportamento è eticamente doveroso solo se porta a risultati positivi. La deontologia, invece, presuppone l’esistenza di una coscienza morale dell’uomo che impone l’adeguamento a norme universali. I principi, i valori e le regole morali sono pertanto «degli antecedenti logici» delle decisioni d’impresa. Rusconi G., *Etica e impresa. Un’analisi economico aziendale*, Clueb, Bologna, 1997, pp. 38-47; Chirieleison C., *Le strategie sociali nel governo d’impresa*, Giuffrè, Milano, 2002, pp. 21-24.

verso i contenuti dei modelli di rendicontazione predisposti dalle aziende<sup>55</sup>.

Il contenuto e il ruolo dei modelli di rendicontazione aziendale non potrà dunque che essere espressione del concetto di *accountability* accolto<sup>56</sup>.

Pertanto, una rendicontazione sociale, ambientale e di sostenibilità effettuata con finalità di *accountability*<sup>57</sup> sarà strutturata con l'obiettivo di rispondere a

---

<sup>55</sup> La conseguenza di questa impostazione è che «la trasparenza informativa è auspicabile solo nella misura in cui il costo delle informazioni non supera quelli di controllo». Rusconi G., *Impresa, accountability e bilancio sociale*, cit., p. 230.

<sup>56</sup> Anche se è possibile ipotizzare che nella maggioranza dei casi ci possa essere convergenza tra esigenze utilitaristiche e deontologiche, non si può però escludere la presenza di punti di “tensione” che debbono essere affrontati e possono trovare diversa soluzione in sede di rendicontazione all'*accountee*. G. Rusconi, *Impresa, accountability e bilancio sociale*, cit. Si veda inoltre quanto sottolineato in merito da Dillard J.F., *Legitimizing the social accounting project. An ethic of accountability*, in Unerman J.-Bebbington J.-O'Dwyer B. (ed.), *Sustainability Accounting and Accountability*, cit., p.44.

<sup>57</sup> Nella letteratura che si è occupata di rendicontazione socio-ambientale e di sostenibilità hanno trovato affermazione anche altre teorie che hanno inquadrato il *social accounting* in una diversa prospettiva (Gray R.-Owen D.-Adams C., *Accounting & Accountability*, cit., p. 45). Tra le teorie socio-politiche più diffuse, utilizzate in letteratura per spiegare le ragioni alla base della redazione dei *report* di responsabilità, è possibile indicare la *Stakeholder theory* e la *Legitimacy theory*. La *Stakeholder theory* può essere descritta come una *system-based theory* in base alla quale l'impresa è in continua relazione con il contesto in cui vive e opera. Una prima variante di questa teoria è collegata al concetto di *accountability* richiamato in precedenza. Si considera infatti che l'impresa ha il *dovere di accountability* nei confronti di tutti i suoi *stakeholder*. In una seconda variante, più *organisation-centred*, si sostiene invece che l'impresa interagisce solo con quegli *stakeholder* che controllano risorse ad essa necessarie, quindi, più saranno ritenuti importanti gli *stakeholder*, maggiore sarà l'impegno profuso nella gestione delle relazioni con loro (si vedano in merito, tra gli altri, Ullmann A.E., *Data in search of a theory: A critical examination of the relationships among social performance, social disclosure and economic performance of US firms*, in *Academy of Management Review*, vol. 10, n. 3, 1985; Roberts R.W., *Determinants of corporate social responsibility disclosure*, in *Accounting, Organizations and Society*, vol. 17, n. 6, 1992). Anche la *Legitimacy theory* è una *system-based theory*. Il presupposto sul quale si fonda la teoria della legittimazione è che le imprese possono trovare condizioni di operatività solo se il sistema dei valori cui conformano la loro attività è coerente con quello prevalente nel contesto in cui operano. Lindblom C.K., *The implications of organisational legitimacy for corporate social performance and disclosure*, in *Critical Perspectives on Accounting Conference*, New York, 1994, p. 2. Per una sintesi della letteratura che ha impiegato la teoria della legittimazione per spiegare la redazione dei *report* socio-ambientali si rinvia a Deegan C., *Organizational legitimacy as a motive for sustainability reporting*, in Unerman J.-Bebbington J.-O'Dwyer B. (ed.), *Sustainability Accounting and Accountability*, cit., pp. 141-143. Anche se la teoria della legittimazione e la *Stakeholder theory* sono le teorie più diffusamente impiegate (Deegan C., *Introduction: The legitimizing effect of social and environmental disclosures – a theoretical foundation*, in *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, vol. 15, n. 3, 2002) per spiegare la redazione dei *report* volontari, altre teorie hanno riscosso particolare interesse. Si pensi ad esempio alla teoria del “valore condiviso” il cui presupposto è che l'impresa crea valore economico con modalità tali da generare valore anche per la società, rispondendo ai suoi bisogni e ai

quella che McKernan e Kosmala considerano «*absolute obligation to the other*»<sup>58</sup>.

Al fine di meglio qualificare il concetto di *accountability* accolto nel presente lavoro è necessario – come afferma Carroll – dare “nomi e volti”<sup>59</sup> a quegli interlocutori verso i quali l’impresa è responsabile.

## 1.5. Stakeholder accountability

Il generico riferimento ai “soggetti interessati” all’attività dell’impresa operato fino ad ora richiede un chiarimento. Occorre infatti identificare quali sono i soggetti ai quali fornire dati e informazioni e quale possa o debba essere la loro partecipazione alla composizione dei *report* d’impresa<sup>60</sup>.

---

suoi problemi (Porter M.-Kramer M.R., Creare valore condiviso, in *Harvard Business Review Italia*, vol. 1, n. 2, 2011; Porter M.-Kramer M.R., Strategia e Società. Il punto d’incontro tra il vantaggio competitivo e la Corporate Social Responsibility, in *Harvard Business Review Italia*, vol. 14, n. 1-2, 2007).

<sup>58</sup> McKernan J.F.-Kosmala K., Accounting, love and justice, in *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, vol. 17, n. 3, 2004, p. 356. Non sono mancate critiche a questo concetto di *accountability*. Come osservato, l’*accountability* presuppone che alcuni soggetti forniscano evidenza della ragionevolezza delle proprie azioni alla “comunità degli altri”. Idealmente, sulla base del fondamento morale dell’*accountability*, ogni organizzazione dovrebbe essere in grado di attivare un incontro diretto con i singoli portatori di interessi (qualificabili come *the higher principal*) in modo da poter chiedere loro ciò che essi vogliono dall’organizzazione. Questo incontro diretto è facilmente ipotizzabile ad es. tra *top manager* e singoli finanziatori ma risulta ben più complesso quando si ipotizza un incontro tra il *top manager* e l’insieme dei diversi portatori di interesse (es. collettività). Occorre quindi “operazionalizzare” il concetto di *accountability*. Roberts propone un ritorno a ciò che la propria coscienza ordina sostenendo, per tale via, l’adozione di una *intelligent accountability* (Roberts J., No one is perfect: The limits of transparency and an ethic for ‘intelligent’ accountability, in *Accounting, Organizations and Society*, vol. 34, 2009). Kamuf ipotizza lo sviluppo del concetto di *account-er-ability* (Kamuf P., *Account-er-ability. Textual practice*, vol. 21, n. 2, 2007) fondato sulla capacità di ciascuno di comportarsi secondo coscienza e di operare pensando di soddisfare le esigenze dei portatori di interessi. In sostanza, sottolinea Joannides, l’*accounterability* «*can be viewed as the self-confronting the problems caused by account living and transforming them into the condition of its accountability practices*». Joannides V., *Account-er-ability and the problematics of accountability*, in *Critical Perspectives on Accounting*, vol. 23, n. 3, 2012, p. 248.

<sup>59</sup> Carroll A.B., The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders, in *Business horizons*, vol. 34, n. 4, 1991, p. 43 (la traduzione riportata nel testo è a cura dell’Autore).

<sup>60</sup> Questo paragrafo e il sottoparagrafo che segue riprendono, con alcune integrazioni ed adattamenti, il contenuto del par. 2.6. del nostro lavoro *Corporate Environmental Responsibility e comunicazione d’impresa*, cit., 2009.

All'inizio degli anni '80 negli studi manageriali trova affermazione la *stakeholder theory*. E.R. Freeman che introdusse la teoria degli *stakeholder* nell'ambito degli studi di management<sup>61</sup>, individua i soggetti verso i quali le imprese sono responsabili precisando che lo sviluppo competitivo e reddituale richiede attenzione non solo agli interessi degli azionisti ma anche a quelli di cui sono portatori altri interlocutori d'impresa. Gli *stakeholder* possono essere identificati come "ogni gruppo o individuo che può influire, o essere influenzato, dal raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione"<sup>62</sup>.

Uno dei temi centrali della letteratura che si è occupata di *stakeholding* è quello della identificazione e classificazione degli *stakeholder*. La qualificazione dei soggetti verso i quali l'impresa è responsabile consente di dare «*names and faces*» on the societal members who are most urgent to business and to whom it must be responsive<sup>63</sup>.

I criteri adottati per individuare e classificare i soggetti verso i quali l'impresa è responsabile sono diversi. Clarkson distingue gli *stakeholder* in primari e secondari a seconda che la loro partecipazione all'attività dell'impresa risulti o meno essenziale al fine della sopravvivenza dell'impresa stessa<sup>64</sup>. Mitchell *et al.* classificano invece gli *stakeholder* ricorrendo a tre variabili quali: il potere detenuto, inteso come la capacità di un soggetto di obbligare, nell'ambito di una relazione, un altro soggetto a compiere una attività che in altre circostanze non avrebbe attuato; la legittimità, vale a dire la percezione della desiderabilità di alcune azioni; l'*urgenza*,

---

<sup>61</sup> Anche altri studiosi di *management* si sono occupati, ancor prima di Freeman, di approfondire il concetto di *stakeholder*, Freeman però è il primo a fornirne una teoria organica. Si veda in merito Chirieleison C., *Le strategie sociali nel governo dell'azienda*, cit., pp. 47-48.

<sup>62</sup> Freeman E.R., *Strategic management. A stakeholder approach*, Pitman, Boston, 1984, p. 46 (la traduzione riportata nel testo è a cura dell'Autore). Esistono diversi approcci al concetto di *stakeholder*. Donaldson e Preston, dopo aver sottolineato che uno dei problemi centrali della evoluzione della *stakeholder theory* è la confusione circa la sua natura e i suoi scopi, individuano, sulla base degli studi pubblicati fino a quel momento sull'argomento, tre approcci al concetto di *stakeholder*: l'approccio normativo, quello strumentale e quello descrittivo/empirico. Si vedano in merito Donaldson T.-Preston L., The stakeholder theory of the modern corporation: concepts, evidence, implications, in *Academy of Management Review*, vol. 20, n. 1, 1995, pp. 69-71. Jones e Wicks sottolineano che nessuna delle forme di *stakeholder theory* può ritenersi completa e propongono una «*convergent stakeholder theory*» che possa combinare elementi normativi e strumentali. Jones T.M.-Wicks A.C., Convergent stakeholder theory, in *Academy of Management Review*, vol. 24, n. 2, 1999, pp. 206-221. Per una rassegna delle principali definizioni di *stakeholder* si veda Fassin Y., The Stakeholder Model Refined, in *Journal of Business Ethics*, vol. 84, n. 1, 2009.

<sup>63</sup> Carroll A.B., The pyramid of corporate social responsibility, cit., p. 43.

<sup>64</sup> Fanno solitamente parte degli *stakeholder* primari gli azionisti, gli investitori, i dipendenti, i clienti, i fornitori e quello definito come *stakeholder* pubblico. Clarkson M.B., A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluation Corporate Social Performance, in *Academy of Management Review*, vol. 20, n. 1, 1995.

cioè l'immediatezza della risposta da fornire alle istanze degli *stakeholder*<sup>65</sup>. Phillips, partendo dal concetto di legittimità – centrale nella dottrina che si è occupata degli *stakeholder* – distingue gli *stakeholder* in: normativi e derivativi. I primi sono quelli verso i quali l'organizzazione ha i maggiori obblighi morali; sono invece *stakeholder* derivativi quelli le cui azioni ed aspettative debbono essere tenute in considerazione dall'organizzazione a causa dei potenziali effetti che essi possono generare sull'impresa stessa e sugli *stakeholder* normativi<sup>66</sup>.

Qualificato, sia pure in termini sintetici, il concetto di *stakeholder*, la domanda che inevitabilmente segue è se l'impresa, nella sua attività di rendicontazione, debba soddisfare le esigenze di tutti i soggetti "portatori di interessi"<sup>67</sup> oppure se sia possibile individuare degli *stakeholder* di riferimento.

Se, per risolvere il dubbio, si analizza il contenuto di alcuni standard di rendicontazione volontaria più diffusi o l'articolazione dei principi di *accountability* emerge l'accoglimento del principio della "inclusione" la cui osservanza impone, alle imprese che redigono *report* di responsabilità, di "dare voce" agli *stakeholder* spiegando in che modo hanno risposto alle loro aspettative e ai loro interessi<sup>68</sup>. È quindi affermata la necessità di una rendicontazione diretta a soddisfare le attese conoscitive di tutti i potenziali soggetti interessati all'attività dell'impresa. Peraltro ciò corrisponderebbe alla specifica finalità di *accountability* sia dei rendiconti volontariamente redatti che dei bilanci obbligatori. È bene precisare però che, pur non negando che i richiamati documenti possono essere considerati utili strumenti di *accountability*, non si può non osservare che il "grado" di *accountability* ad essi ri-

---

<sup>65</sup> Mitchell R.K.-Agel B.R.-Wood D.J., *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts*, in *Academy of Management Review*, vol. 22, n. 4, October, 1997, pp. 853-886.

<sup>66</sup> Phillips R., *Stakeholder Legitimacy*, in *Business Ethics Quarterly*, vol. 13, n. 1, 2003.

<sup>67</sup> Da una ricognizione della letteratura che si è occupata di *stakeholder selection* è emersa l'identificazione di circa un centinaio di *stakeholder*. Si veda in merito Fassin Y., *The Stakeholder Model Refined*, cit., Appendice A.

<sup>68</sup> Il riferimento è in particolare al contenuto di alcuni standard emanati da importanti organismi nazionali e/o internazionali: GBS, *Accountability*, GRI. Il Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale (GBS) è una associazione di ricerca *non profit* la cui missione è sviluppare e promuovere la ricerca scientifica sul Bilancio Sociale e sulle tematiche inerenti ai processi di gestione responsabile di imprese al fine di favorire la diffusione della responsabilità sociale aziendale e la sua applicazione in ambito nazionale ed internazionale. *Accountability* è una organizzazione internazionale il cui obiettivo è incoraggiare le aziende (imprese, ONG, Governi) ad operare seguendo logiche di condotta etica. Il Global Reporting Initiative (GRI) è una *network-based non-governmental organization* il cui obiettivo è indirizzare la *disclosure* d'impresa sui temi della sostenibilità. Il principio della inclusione è principio richiamato nei seguenti documenti: GBS, *Principi di redazione del bilancio sociale*, Giuffrè, 2013; *Accountability, AA1000 Framework*, November, 1999; GRI, *Sustainability Reporting Guidelines, Version 3.1 (2000-2011)* e G4 (2013) e Global Sustainability Standard Board (GSSB), *Consolidated set of GRI sustainability reporting standards 2016*.

conoscibile può variare in relazione alle modalità seguite nella loro composizione, in relazione cioè alla “pratica” di *accountability* adottata dall’impresa. Per comprendere quanto affermato è necessario chiarire cosa si intende per *stakeholder engagement*.

### 1.5.1. Stakeholder engagement

Il concetto di *stakeholder engagement* è stato variamente definito. Diversi lavori tendono a inquadrare il tema nell’ambito di una prospettiva morale o etica, presupponendo che più le imprese realizzano lo *stakeholder engagement*, più esse sono responsabili<sup>69</sup>. Elkington precisa che per *stakeholder engagement* si intende il coinvolgimento degli *stakeholder* in un dialogo con l’impresa<sup>70</sup> al fine di «capire se le priorità dell’azienda tengono conto delle loro aspettative e dei loro bisogni, significa valutare l’impatto che processi e politiche aziendali hanno su di loro [...] essere trasparenti (*accountable*) anche sui propri punti di debolezza, mettere sul tavolo i veri dilemmi, i veri problemi e provare ad affrontarli»<sup>71</sup>. Un costante e autentico dialogo tra impresa e *stakeholder* (*two-way dialogue*) costituisce – sottolineano Cheney e Christensen (2001) – la migliore soluzione per gestire al meglio le complesse questioni che caratterizzano le società moderne e un utile supporto per co-creare valori condivisi.

---

<sup>69</sup> Si veda in particolare quanto precisato da Sloan P., Redefining Stakeholder Engagement. From Control to Collaboration, in *The Journal of Corporate Citizenship*, vol. 36, 2009, pp. 26-27.

<sup>70</sup> Il coinvolgimento degli *stakeholder* può essere realizzato ad esempio: somministrando questionari, organizzando gruppi di studio, workshop, summit, proponendo interviste, internet web forum, ecc.

<sup>71</sup> *Intervista a John Elkington*, in Rusconi G.-Dorigatti M. (a cura di), *Modelli di rendicontazione etico-sociale e applicazioni pratiche*, Franco Angeli, Milano, 2005, p. 227. Zadek sottolinea che lo *stakeholder engagement* può essere utile o inutile. «Se voi parlate a molte persone, ma non siete capaci di comprenderle, il vostro sforzo è inutile. Se parlate a molte persone, le comprendete, ma non apprendete, anche in questo il caso il vostro sforzo è inutile. Se parlate a tanta gente, la capite e imparate da questa interazione, ma poi non riferite loro del vostro apprendimento, anche in questo caso, avete fatto uno sforzo inutile. Se, infine, parlate alla gente, questa vi capisce, voi apprendete, glielo dite ed essa vi ascolta, ma poi non cambia il proprio modo di agire, ogni vostro tentativo è vano [...] Le cose stanno così: un’azienda coinvolge i propri stakeholder in un dialogo, apprende delle cose su di sé e sul proprio modo di operare, identifica nuove opportunità, processi e prospettive di sviluppo, quindi, chiude il cerchio e il coinvolgimento riparte di nuovo». *Ivi*, pp. 240-241. Alcuni studi condotti sull’esperienza di *stakeholder engagement* hanno fatto emergere bassi livelli di *stakeholder representativeness* e di influenza che rendono la partecipazione di tali *stakeholder* del tutto insignificante. In merito si vedano, tra gli altri, i lavori di Thomson I.-Bebbington J., Social and environmental reporting in the UK: a pedagogic evaluation, in *Critical Perspectives on Accounting*, vol. 16, n. 5, 2005, pp. 507-533; O’Dwyer B., The construction of a social account: a case study in an overseas aid agency, in *Accounting, Organizations and Society*, n. 30/3, 2005, pp. 279-296; Owen D.L.-Swift T.-Hunt K., Questioning the role of stakeholder engagement in social and ethical accounting, auditing and reporting, in *Accounting Forum*, vol. 25, n. 3, 2001, pp. 264-282.

Lo *stakeholder engagement* presuppone dunque che le imprese strutturino un modello organizzativo idoneo a consentire agli *stakeholder* di “avere voce” nei processi decisionali in grado di generare effetti sulla loro vita<sup>72</sup>. Il coinvolgimento dei diversi portatori di interesse (*stakeholder engagement*) in una intensa attività di comunicazione e dialogo è dunque considerato espressione di una reale trasformazione della relazione *stakeholder-impresa*<sup>73</sup>.

In questa ottica gli *stakeholder* possono essere considerati «*co-principals*» del processo di *reporting* socio-ambientale e, pertanto, in grado di far valere l’«*accountability relationships*»<sup>74</sup>. Ciò ad evidenza richiede l’elaborazione di un modello di *accounting* di tipo «*multi-layered and multi-faceted*»<sup>75</sup>; un modello di contabilità d’impresa che dall’*accounting* “per se stessa” (*for-it-self*) muova verso l’*accountability* orientata “agli altri” (*to the Other*)<sup>76</sup>.

Ai rendiconti frutto della effettiva partecipazione degli *stakeholder* potrebbe essere dunque riconosciuta una *accountability* maggiore rispetto a quella attribuibile ai *report* volontari di unilaterale composizione che, più facilmente, potrebbero rive-

---

<sup>72</sup> O’Dwyer B., Stakeholder democracy: Challenges and contributions from social accounting, in *Business Ethics: A European Review*, vol. 14, n. 1, 2005, p. 28; Greenwood M.-Kamoche K., Social Accounting as stakeholder knowledge appropriation, in *Journal of Management and Governance*, vol. 17, n. 3, 2013, p. 725.

<sup>73</sup> Quanto osservato è coerente con la qualificazione dello *stakeholder engagement* come obiettivo massimo di un efficace *stakeholder management*. Mediante l’attività di *stakeholder management* l’azienda si propone di acquisire conoscenze sui suoi *stakeholder* al fine di supportare il suo processo decisionale e le sue azioni. L’integrazione nel sistema d’impresa dello “*stakeholder thinking*” (sintetizzabile nel concetto di *stakeholder management capability*) può essere realizzato a tre diversi livelli. Ad un primo livello le imprese cercano di comprendere le aspettative degli *stakeholder*, nel livello successivo le imprese integrano le esigenze degli *stakeholder* nel loro processo decisionale e nel terzo livello il management intraprende iniziative volte a garantire una intensa interazione con gli *stakeholder*. Quest’ultima fase è quella di *stakeholder engagement*. La letteratura sullo *stakeholder management* e sullo *stakeholder engagement* è ricca di contributi. Per una sintesi si veda: Carroll A.B.-Brown J.A.-Buchholtz A.L., *Business & Society. Ethics, Sustainability, and Stakeholder Management*, Tenth Edition, Cengage Learning, Boston, USA, 2018.

<sup>74</sup> Thomson I.-Bebbington J., Social and environmental reporting in the UK, cit., p. 520. Cooper e Owen sottolineano che affinché possa affermarsi un modello di *stakeholder accountability* è necessario che trovi sviluppo una più pluralistica forma di *corporate governance*. Cooper S.M.-Owen D.L., Corporate social reporting and stakeholder accountability: The missing link, in *Accounting, organizations and society*, vol. 32, n. 7/8, 2007, p. 664 e ss. In questo senso anche Rusconi che però precisa: «[...] ritengo sia meglio avere nessuna partecipazione al governo e una buona e attendibile *accountability* sui risultati di ogni genere dell’azienda, piuttosto che essere partecipi solo formali di un governo aziendale e non disporre di una valida e attendibile rendicontazione». Rusconi G., *Il bilancio sociale*, Ediesse, Roma, 2006, pp. 92-93.

<sup>75</sup> Thomson I.-Bebbington J., Social and environmental reporting in the UK, cit., p. 520.

<sup>76</sup> Shearer T., Ethics and accountability: from the for itself to the for-the-other, in *Accounting, Organizations and Society*, vol. 27, n. 6, 2002, p. 567 e ss.