



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Dottorato di Ricerca in Management and Law

Curriculum Economia Aziendale

XXX ciclo n. s.

IL RUOLO DELL'INTEGRATED REPORTING
NELL'ECONOMIA DELL'IMPRESA:
UN'ANALISI EMPIRICA

Tutor:

Chiar.mo Prof. Guido Paolucci

Tesi di dottorato di:

Dott.ssa Eva Cerioni

Coordinatore del Dottorato di Ricerca:

Chiar.mo Prof. Enrico Cori

Anno Accademico 2016-2017

Sommario

1. INTRODUZIONE	10
1.1 Presentazione e concettualizzazione del lavoro	10
1.2 Esposizione della problematica	13
1.2.1 Obiettivi generali.....	14
1.2.2 Obiettivi specifici.....	15
1.3 Fondamenti del lavoro di ricerca	16
1.3.1 Posizionamento ontologico ed epistemologico	16
1.3.2 Metodologia	17
1.3.3 Strutturazione della tesi	18
I. BACKGROUND TEORICO	20
2. L'EVOLUZIONE DELLA REPORTISTICA	20
2.1 Il percorso fino alla nuova era della rendicontazione	20
2.2 I limiti del Financial Reporting.....	23
2.3 La fase della Corporate Social Responsibility	29
2.4 Triple bottom line e Sustainability Report.....	35
2.5 La fase degli "Intagibles"	41
2.6 Nuovi passi avanti verso l'Integrated Reporting	46
2.7 L'Integrated Reporting	50
3. INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING < IR > FRAMEWORK	53
3.1 L'International Integrated Reporting Council - IIRC.....	53
3.2 Finalità, impostazione e concetti fondamentali del Framework.....	56
3.3 Principi Guida ed elementi di contenuto.....	62
4. IL REPORTING INTEGRATO	70
4.1 Definizione dell'Integrated Reporting	70
4.2 Il valore aggiunto del business model e dell'Integrated thinking: un focus critico.....	73
4.3 Le prime applicazioni dell'IR.....	82
4.4 I benefici dell'<IR>	85

4.5 Considerazioni di sintesi	92
II. PROBLEMATICHE E ANALISI EMPIRICA.....	96
PREMESSA.....	96
5. LA METODOLOGIA.....	99
5.1 Metodologia qualitativa vs metodologia quantitativa.....	100
5.2 Il paradigma interpretativo	102
5.3 Identificazione del metodo di ricerca	104
6. L'ANALISI EMPIRICA	108
6.1 Il protocollo di ricerca.....	108
6.1.1 Il disegno di ricerca	109
6.1.2 La raccolta dei dati e le interviste	110
6.2 Overview del campione oggetto di studio	118
6.3 Limiti della ricerca.....	121
6.4 Risultati.....	122
6.5 Considerazioni di sintesi	132
CONCLUSIONI	138
Indice delle figure.....	145
Indice delle tabelle	147
APPENDICE	149
BIBLIOGRAFIA	155

*“Cerchiamo di non guardarci indietro con rabbia
o in avanti con paura,
ma intorno con consapevolezza”*

James Thurber

*A Samuele mio marito,
Leonardo il mio angelo
e Tommaso il mio bambino.*

Ringraziamenti

Questa tesi conclude il percorso del mio dottorato di ricerca.

Un percorso iniziato nel 2014: un anno di gioia, di emozioni, un anno dove la mia convinzione era quella che la vita non potesse essere altro che “perfetta”.

Durante il percorso questa mia convinzione è un po’ svanita.

In questo ultimo anno di dottorato ho dovuto lottare per tornare a sorridere alla vita e poter di nuovo credere che “per quanto assurda e complessa la vita è perfetta”.

Ringrazio chi ha lottato con me e più di me: mio marito. Un uomo fantastico a cui devo il mio sorriso di ieri, di oggi e di domani.

Ringrazio chi mi ha teso la mano quando sono caduta perché la vita ha riservato per me un ostacolo difficile da superare: la mia famiglia (mio padre, mia madre e mio fratello).

Ringrazio chi ha asciugato le mie lacrime coronando la parola amicizia: Giulia e Agostino.

Ringrazio i miei amici e i miei compagni di dottorato per avermi sopportato durante questo percorso e per avere condiviso con me questa bella esperienza.

Ringrazio il Prof. Guido Paolucci per avermi guidato in questo percorso di dottorato e nella redazione di questa tesi.

Ringrazio tutti i professori con cui ho collaborato. Ognuno di loro ha arricchito il mio bagaglio culturale e la mia esperienza didattica. Ringrazio in particolare la Prof.ssa Maria Serena Chiucchi, una donna che ammiro professionalmente e non solo.

Con questa tesi si chiude un capitolo della mia vita.

Ora guardo il futuro con gli occhi che cercano felicità e serenità.

INTRODUZIONE

SOMMARIO: 1.1 Presentazione e concettualizzazione del lavoro – 1.2 Esposizione delle problematiche – 1.2.1 Obiettivi generali – 1.2.2 Obiettivi specifici – 1.3 Fondamenti del lavoro di ricerca – 1.3.1 Posizionamento ontologico e epistemologico – 1.3.2. Metodologia – 1.3.3 Strutturazione della tesi

1.1 Presentazione e concettualizzazione del lavoro

Ogni azienda è diversa dalle altre, ogni azienda per sopravvivere in un mercato sempre più concorrenziale dovrà cercare di essere la mela rossa in un cesto di mele verdi. Ogni azienda per riuscire ad emergere e a differenziarsi dovrà trovare misure capaci di rappresentare le diverse dimensioni delle performance aziendali capaci di raffigurare con completezza l'intera realtà aziendale. Tale necessità è stata evidenziata dalla letteratura ma soprattutto dalla pratica.

Le sole misure economico – finanziarie contenute nei sistemi di misurazione e reporting tradizionali puntano i riflettori solamente sull'efficienza e sui risultati di breve periodo ma ciò fa sì che la performance presentata al mercato non sia

completa (Hayes e Abernathy, 1980; Merchant, 1990; Eccles, 1991; Neely A., 1999).

Il reporting aziendale ha subito molti cambiamenti negli ultimi anni. In primis sono gli stakeholder che mutano le loro esigenze ed esternano le loro svariate richieste di informazioni così da indurre le aziende a ripensare le loro pratiche di reportistica esterna. Recenti studi confermano che il tradizionale reporting annuale non fornisce conoscenze adeguate sulle attività e sul valore creato dalla società per i suoi stakeholder. In risposta a questo sviluppo, nasce l'Integrated Reporting, uno strumento in grado di fornire una visione olistica sulla capacità della società di creare valore in modo sostenibile e rispondere alla necessità di una visione integrata della società dal punto di vista finanziario e non. In Italia il 25 gennaio 2017 è entrato in vigore il D.lgs. 30 dicembre 2016, n.254, che richiede la comunicazione di informazioni di carattere non finanziario e di informazioni sulla diversità da parte di imprese e di gruppi di grandi dimensioni. Si tratta della legge di recepimento della Direttiva europea 2013/34/UE sulle cosiddette Non Financial Information. L'entrata in vigore di tale decreto implica che dal 2018 tutte le grandi imprese e gli enti di interesse pubblico dovranno presentare una dichiarazione di carattere non finanziario relativa all'esercizio 2017. Si tratta quindi di un documento obbligatorio a partire dal 2018 e solamente per una categoria limitata

di aziende. Questo lavoro si propone di esaminare quali sono le reali motivazioni che hanno spinto ad oggi le maggiori società italiane ad intraprendere la strada del bilancio integrato, le difficoltà incontrare e soprattutto quali sono i benefici che dopo qualche anno dalla prima pubblicazione si riescono a identificare.

1.2 Esposizione della problematica

Il mondo della rendicontazione sta subendo molti cambiamenti. Notevoli sono i dati qualitativi e quantitativi che le aziende sono chiamate a monitorare e rendicontare. Per farlo prima della nascita della rendicontazione integrata le aziende dovevano dotarsi di report specifici, come il report di sostenibilità o l'Intellectual Capital Reporting, report che non riuscivano né a dare una visione olistica dell'azienda né a dare indicazione della capacità di creare valore da parte dell'azienda. L'Integrated Reporting è il nuovo strumento di rendicontazione che si focalizza soprattutto sulla capacità di creare valore dell'azienda, combinando ed integrando le informazioni contenute nei singoli report (Pun e White, 2005). Sempre più reale e concreta è la necessità da parte degli stakeholder e delle imprese non di avere semplicemente degli strumenti disgiunti di misurazione e di reporting delle performance seppur contenenti indicatori finanziari e non finanziari ma bensì un report che illustri l'influenza delle varie dimensioni di performance dell'impresa e la modalità con cui le iterazioni tra le risorse finanziarie e non riescono a creare valore (Lynch e Cross, 1989; Neely, 1999; Yongvanich e Guthrie, 2006; Abeysekera, 2013; De Villiers et al, 2014). L'International Integrated Reporting Council (IIRC) nel 2013 pubblica il Framework dell'IR per dare un quadro generale alle aziende che volessero cimentarsi in questo nuovo strumento di

rendicontazione. Il presente lavoro ha l'obiettivo di individuare le motivazioni prevalenti che potrebbero spingere le aziende ad adottare questo nuovo strumento di rendicontazione pur non essendo obbligatorio. Il top management ha bisogno di reali motivazioni e certezze sui benefici che l'adozione di un nuovo strumento di rendicontazione possa avere per l'azienda. La letteratura si sofferma poco su questo aspetto mentre in realtà l'esigenza del mercato è sentita. Il presente lavoro è stato svolto utilizzando una metodologia qualitativa, il field study, che tramite l'utilizzo di interviste semi – strutturate ha permesso di raccogliere i dati delle maggiori aziende italiane che sono confluite sull'Integrated Reporting.

1.2.1 Obiettivi generali

Il principale obiettivo del lavoro è quello di esplorare le motivazioni della diffusione della pratica dell'Integrated Reporting nelle maggiori aziende italiane. La preoccupazione principale di questo studio è di capire se esistono delle motivazioni diffuse relative alla scelta di questa nuova forma di reportistica pur non essendo ancora totalmente obbligatoria. Questo avviene attraverso un'analisi empirica effettuata su un campione di aziende italiane che redigono il report integrato rispettando le linee guida del Framework dell'IIRC.

Oltre ad individuare le motivazioni prevalenti che spingono ad intraprendere la strada dell'Integrated Reporting le aziende vengono interrogate anche sui benefici e sulle difficoltà riscontrate in questo percorso.

1.2.2 Obiettivi specifici

Quali sono le motivazioni che spingono le aziende ad utilizzare l'Integrated Reporting? Quali sono i benefici che le aziende traggono dall'adozione dell'Integrated Reporting? Quali sono le difficoltà che le aziende riscontrano nell'applicazione dell'Integrated Reporting?

1.3 Fondamenti del lavoro di ricerca

Una tesi di dottorato è caratterizzata principalmente nell'applicazione rigorosa di una metodologia scientifica derivante da scelte epistemologiche. Ogni ricercatore non costruisce la propria concezione della conoscenza ex – novo, “ex – nihilo”, ma è influenzato dalle grandi correnti di pensiero alle quali si rifanno i membri della comunità scientifica alla quale il ricercatore appartiene e che sono chiamati paradigmi epistemologici (Gavard – Perret et al, 2008, p.8).

Per tale motivo verranno presentate le diverse correnti epistemologiche che hanno influenzato maggiormente questo lavoro.

Partendo dall'analisi delle correnti che hanno assunto maggiore importanza in studi precedenti e similari, ho deciso che la postura interpretativista è quella che guida il presente lavoro.

1.3.1 Posizionamento ontologico ed epistemologico

I presupposti del ricercatore relativamente alla natura della realtà del fenomeno (ontologia) influenzeranno il modo di abordare la conoscenza del fenomeno (epistemologia) e ciò a sua volta influenzerà il processo attraverso il quale si realizza la ricerca (metodologia) (Tomkins e Grives, 1983; Ryan, 2004, p.52).

Tra le correnti presenti: positivista, interpretativa, costruzionista, neopositivista e postpositivista (Guba e Lincoln, 1994; Lukka, 2000; Corbetta, 2003; Fattore, 2005); le due che maggiormente si avvicinano alla ricerca in questione sono l'approccio positivista e l'approccio interpretativo. Nel capitolo dedicato alla metodologia verranno spiegati nel dettaglio i motivi che hanno portato alla scelta dell'uno piuttosto che dell'altro approccio. In questa fase mi limito a dire che l'approccio interpretativo (Kaplan, 1986; Granlund e Malmi, 2003; Roslender e Hart, 2003; Lillis e Mundy, 2005) è stato quello che ha guidato il presente lavoro.

1.3.2 Metodologia

Questo lavoro si basa su fondamenti epistemologici e metodologici dettati dalla visione interpretativista. La forma di indagine utilizzata è quindi di tipo qualitativo così da aumentare la capacità di cogliere il significato di un fenomeno attuale attraverso il ricorso ad una molteplicità di fonti informative ed il confronto diretto con alcuni attori aziendali. Nel capitolo dedicato alla metodologia verranno forniti tutti i dettagli relativi alle scelte e al processo attuato in tale senso.

1.3.3 Strutturazione della tesi

La tesi è strutturata principalmente in due parti: la prima dedicata al background teorico e la seconda dedicata all'analisi empirica. Nella parte dedicata al background teorico viene effettuata un'analisi della letteratura presente sull'argomento con lo scopo di analizzare tutto il percorso fatto dalla rendicontazione fino ad oggi. La parte relativa al caso empirico prevede per prima cosa la descrizione relativa alla metodologia utilizzata per poi passare alla descrizione del lavoro svolto relativo al field study. La scelta del field study trova la sua spiegazione rispetto all'obiettivo di ricerca e alla natura del fenomeno studiato (Yin, 2003). Il lavoro si conclude con la sezione dedicata alle conclusioni dove si cercherà di riassumere i risultati della ricerca e si presentano le riflessioni conclusive sul caso.

I. BACKGROUND TEORICO

2. L'EVOLUZIONE DELLA REPORTISTICA

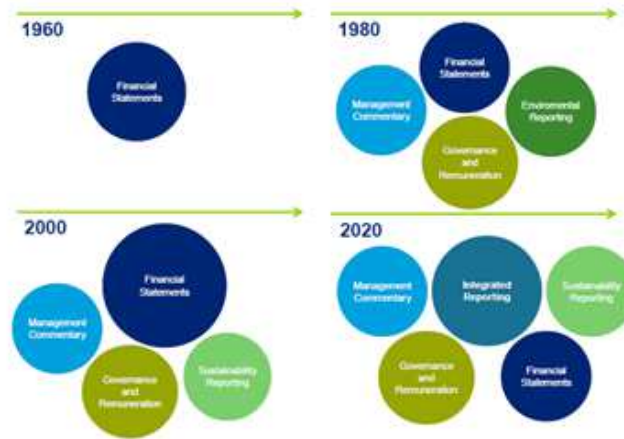
SOMMARIO: 2.1 Il percorso fino alla nuova era della rendicontazione – 2.2 I limiti del Financial Reporting – 2.3 La fase della Corporate Social Responsibility – 2.4 Triple bottom line e Sustainability Report – 2.5 La fase degli “intangibles” – 2.6 Nuovi passi avanti verso l'Integrated Reporting – 2.7. L'integrated Reporting

2.1 Il percorso fino alla nuova era della rendicontazione

Dagli anni '90 è iniziata l'era della globalizzazione finanziaria e con lei sono iniziate le prime difficoltà del "Financial reporting". Il primo passaggio cruciale è stato quello dal costo storico al fair value. Il bilancio tradizionale abbraccia un nuovo concetto di valore, non più l'history value quale valore rispetto all'entità ma il fair value e quindi il valore rispetto al mercato. Il messaggio è chiaro: "sempre più futuro e meno storia nel bilancio". Il mondo è cambiato in seguito alla globalizzazione, al progresso tecnologico e soprattutto all'aumento del consumo globale. Tali variabili impattano sulla qualità, sulla disponibilità e sul prezzo delle risorse indispensabili come acqua, luce ed energia. Ecco che le imprese sono state costrette a sviluppare nuovi modelli di business che seguono una linea precisa

"innovare e produrre con meno risorse". Questo è soprattutto dovuto al fatto che lo sviluppo non è sostenibile e pertanto, forte deve essere anche la responsabilità sociale dell'impresa durante tutta la sua attività. Le imprese che vogliono sopravvivere o emergere in questo mercato sempre più competitivo devono differenziarsi e lo devono fare soprattutto focalizzando la performance aziendale sul valore intrinseco dell'offerta (Neely, 1999), sul quale sicuramente incidono risorse immateriali come la conoscenza o la capacità di innovazione (Grant, 1996). Le tre parole chiave che hanno portato alla nuova era della rendicontazione sono: "profit", "sustainability" ed "intangibles". Tre parole che hanno segnato un percorso che parte dal bilancio tradizionale, prosegue con la triple bottom line, il sustainability reporting, l'Intellectual Capital reporting e l'Integrated Reporting. E' significativo anche dare evidenza dell'evoluzione avuta nella rendicontazione, così come emerge nello studio di Deloitte sintetizzato nell'immagine seguente.

Figura 1 – Evoluzione della rendicontazione



Fonte: Reporting Integrato. Un percorso di Sostenibilità a partire dalla rendicontazione, Workshop - Deloitte Touche 2012

La nuova era della rendicontazione vuole creare uno strumento in grado di valutare la performance complessiva dell'azienda. "L'azienda [...] è costituita da un sistema di operazioni, promanante dalla combinazione di particolari fattori e della composizione di forze interne ed esterne" (Giannessi, 1960, p.11). L'azienda è infatti una realtà complessa su cui agiscono molteplici variabili di origine interna ed esterna. Negli anni, a fronte di profondi cambiamenti socio – economici, le aziende si sono evolute sviluppando nuovi modelli produttivi, organizzativi e gestionali (Bergamin Barbato, 1991), tutto ciò ha avuto delle ripercussioni anche sul sistema di misurazione delle performance aziendali.

2.2 I limiti del Financial Reporting

L'accounting, così come definita da AICPA (American Institute of Certified Public Accountants), è l'arte di registrare, classificare e riassumere in modo significativo e in termini monetari transazioni ed eventi che sono, almeno in parte, di carattere finanziario. Il bilancio d'esercizio è l'output finale della pura attività di accounting e mette in evidenza i profitti o le perdite relative ad un periodo, espone il valore e la natura degli asset tangibili dell'impresa, le responsabilità dell'organizzazione e il relativo capitale proprio. Il bilancio di esercizio è lo strumento che dà voce all'informativa di tipo finanziario che attiene principalmente alla sfera economica, finanziaria e patrimoniale di ogni azienda (Coda, 1991). Il bilancio di esercizio evidenzia il reddito d'esercizio¹, riferito ad un certo intervallo di tempo, e il correlato capitale di funzionamento² al termine dello stesso intervallo (Marasca, 1999; Paolucci, 2011), in sintesi fornisce una visione dello stato di salute aziendale (Quagli, 2015). Gli stakeholder non si accontentano più di conoscere il profitto dell'azienda ma vogliono conoscere le modalità con le quali l'azienda è riuscita a

¹ Il reddito di esercizio identifica "...l'accrescimento che, in un determinato periodo di tempo, il capitale di un'azienda subisce in conseguenza della gestione" (Zappa, 1950, p.277)

² Il capitale di funzionamento deriva dal "...fondo di valori attribuiti agli elementi del patrimonio e al suo insieme, agli effetti della ben più complessa valutazione del reddito d'esercizio" (Zappa, 1957, p.456).

creare valore e quindi la sua capacità di continuarlo a fare nel tempo. Inoltre dinanzi ad un ambiente sempre più complesso e instabile il concetto di valore creato dall'azienda supera i confini della dimensione economico – finanziaria. Non dimentichiamo però di “non pretendere di leggere nei bilanci quanto questi non possono in alcun modo far conoscere” (Onida, 1974, p.129).

Gli stakeholder, invece, ricercano nei bilanci delle risposte a molti interrogativi come: “Quale è la posizione competitiva dell'azienda sul mercato? Quale è la composizione e il valore dell'organico e la qualità dei processi? Quali gli effetti delle dinamiche di mercato e delle sue prevedibili evoluzioni future? Quali le politiche di gestione e le decisioni alla base del risultato?” (Potito, 2002, p.506). A questi interrogativi il bilancio di esercizio non ha risposte per gli stakeholder, non riesce ad offrire un quadro completo delle realtà aziendali (Financial Reporting Council, 2009). Tra le limitazioni dell'informativa tradizionale emerge quella del postulato monetario, essendo considerata la moneta l'unità di misura per eccellenza questa riesce a misurare lo scambio di beni e servizi ma allo stesso tempo ignora qualsiasi cosa non possa essere misurato in termini economici tra cui l'efficienza gestionale nell'utilizzo delle risorse e le risorse umane.

I metodi tradizionali non considerano quelle risorse aziendali strategiche alla base della creazione di valore, come ad esempio la soddisfazione dei clienti e le performance sociali e ambientali, proprio perché non caratterizzate da tangibilità

ma pure sempre risorse immateriali (Potito, 2002). Tali risorse intangibili sono considerate sempre più delle risorse indispensabili per la sopravvivenza e il successo duraturo delle aziende (Marchi e Marasca, 2010), ma il bilancio d'esercizio è lo strumento meno adeguato per comunicarne il valore (Petty e Guthrie, 2000). Le misure di performance tradizionali (ROI, ROE..) non tengono conto del valore degli "intangibles" perciò non riescono a dare una visione complessiva della performance dell'azienda. Anzi utilizzando solamente misure economico - finanziarie per valutare la performance dell'impresa si rischia di sottostimare il valore attribuito all'impresa (Fontana S., 2011) e di commettere degli errori nella sua gestione. Le risorse intangibili hanno assunto un ruolo determinante per il successo dell'impresa. Si pensi, ad esempio, al ruolo dell'innovazione tecnologica, al know-how del personale, alle relazioni instaurate con clienti, fornitori e partner: queste sono risorse intangibili il cui valore per l'impresa non sempre è immediatamente e completamente apprezzabile in termini economico – reddituali (Stewart, 1997; Edvinsson e Malone, 1997; Chiucchi, 2004).

Inoltre essendo spesso la correlazione delle informazioni finanziarie con quelle non finanziarie che permette di attribuire all'impresa un "valore aggiunto" rispetto alle imprese competitor forte è la necessità di avere uno strumento di misurazione e reporting della performance complessiva dell'azienda. Molti studiosi analizzando

la relazione esistente tra la performance sociale e quella finanziaria di un'azienda dichiarano che le sole informazioni finanziarie non sono sufficienti per comprendere al meglio la performance e il valore di un'organizzazione (Margolis e Walsh, 2001; Orlitzky M. et al., 2003). Utilizzando i tradizionali strumenti di rendicontazione sfuggono le ragioni alla base della capacità di un'azienda di produrre valore nel presente e soprattutto nel futuro che è ciò che più interessa agli stakeholder (Eccles, 1991; Mathews, 1997; Yongvanich e Guthrie, 2006; Chenhall et al. 2007; Parker, 2012). Infatti uno dei limiti più forti, in questo contesto dove ciò che conta è il futuro dell'impresa, si basa proprio nell'attenzione dei tradizionali strumenti di rendicontazione focalizzati al breve periodo e non al medio lungo termine (Hayes e Abernathy, 1980; Merchant, 1990; Neely, 1999; Potito L, 2002). Le misure economico - finanziarie presenti nel bilancio tradizionale "fotografano" la realtà dell'azienda in base alla sua performance passata ma non certo in base alla previsione di quella futura che invece investitori e stakeholder vorrebbero conoscere (Merchant, 1990; Dixon et al, 1990). E' evidente quindi la necessità di utilizzare misure non – finanziarie combinate con quelle prettamente finanziarie al fine di dare una indicazione delle performance future e complete dell'impresa (Kaplan e Norton, 1992; Neely, 1999; Nørreklit, 2003; Chenhall e Smith-Langfield, 2007) agli stakeholder.

Nel bilancio di esercizio non viene adeguatamente considerato neanche il fattore rischio per l'azienda. Solo parzialmente tale grandezza viene espressa sotto forma di fondi rischi, accantonamenti e descrizioni in nota integrativa. Nonostante il rischio aziendale sia considerato un fattore fondamentale per la "traduzione della grandezza del profitto in quella dell'avviamento economico" (Bruni, 2007, p.9), la nozione di reddito accolta trascura la quantificazione del rischio specifico e sistematico sopportato dagli shareholder (Allegrini, 2003).

Negli ultimi anni, infine, l'attenzione al tema della sostenibilità è aumentata diventando talvolta un vero e proprio obiettivo strategico. Questo nuovo approccio alla produzione ha generato la necessità di informazioni e misure idonee a rappresentare il valore delle iniziative di responsabilità sociale intraprese dall'impresa, proprio perché tale valore non risulta sempre esprimibile in termini monetari (Matacena, 1984; Hinna, 2002; Rusconi, 2006;). Diviene quindi importante misurare la capacità di creazione di valore dell'impresa a livello globale, cioè riuscire a misurare questa capacità considerando tutti i fattori che la determinano. Lo sviluppo di un'impresa è una tematica che considera aspetti culturali, morali, etici e comunque intangibili che sono difficilmente misurabili in modo quantitativo - monetario. Alcuni studiosi, individuate misure qualitative specifiche, hanno studiato i benefici scaturenti dall'utilizzo combinato di tali misure qualitative con quelle tradizionali (Skinner, 1974; Eccles, 1991; Neely,

1999; Chiucchi, 2004). Nel corso degli anni sono stati proposti modelli di misurazione e di reporting della performance aziendale che utilizzano in maniera combinata misure quantitative - fisiche e qualitative con quelle monetarie, al fine di dare una panoramica completa dell'azienda con una prospettiva sia di breve che di medio - lungo termine (Johnson e Kaplan, 1987; Kaplan e Norton, 1992; Yongvanich e Guthrie, 2006; Abeysekera, 2013; De Villiers et al, 2014).

2.3 La fase della Corporate Social Responsibility

Sempre più forte diventa la crescita della sensibilità sociale e ambientale (Ueda et al, 2009) all'interno del mercato globalizzato. Da qui la visione dell'impresa come istituto sociale dove la responsabilità per le attività economiche nei confronti della società e dell'ambiente viene attribuita al management. La contabilità inizia a indossare le vesti di sistema informativo con la funzione di trasmettere in modo efficiente informazioni sul passato, il presente e il futuro delle attività socio-economiche di un'impresa. Se prima l'obiettivo principale delle grandi imprese era il profitto fine a sé stesso (Friedman,1970) già negli anni '60 non è più così. Si assiste ad una affermazione a tutti i livelli del concetto di sostenibilità socio-ambientale quale "pezzo" fondamentale della creazione di valore e del controllo dei rischi aziendali. Le imprese hanno la volontà di allineare il profitto ad altri obiettivi sociali quali, ad esempio, contribuire alla crescita economica, andare incontro alla necessità della comunità, sviluppare risorse umane e preoccuparsi dei problemi ambientali. Sono gli stakeholder i primi ad essere interessati ad informazioni che rappresentano la performance totale dell'impresa attuale e futura e che possono dimostrare la sostenibilità non solo economica. L'elemento di non - financial information che sta acquisendo sempre più importanza riguarda la performance ambientale, sociale e di governance, chiamate anche informazioni

ESG (Environmental, Social, Governance). Si sviluppa una rendicontazione ad hoc chiamata prima "Social Accounting" evoluta poi in "Sustainability Accounting" (Ulmann, 1985; Lamberton, 2005). Nasce, di conseguenza, l'idea di individuare degli strumenti in grado di misurare anche questi aspetti fondamentali per l'impresa (Contrafatto e Burns, 2013).

La contabilità sociale ed ambientale viene definita come "il processo di comunicare gli effetti sociali e ambientali delle azioni economiche delle organizzazioni a particolari gruppi di interesse nella società e alla società in senso allargato" (Gray et al., 1987). Questo implica l'estensione del ruolo della contabilità delle organizzazioni che va oltre quello tradizionale di fornire un rendiconto finanziario a coloro che possiedono il capitale, in particolare, agli azionisti. Tale estensione si basa sull'assunto che le imprese hanno responsabilità più ampie rispetto alla semplice realizzazione del profitto per gli azionisti (Gray et al., 1987). Nel 1993 alcuni studiosi ritornano sul concetto di contabilità ambientale dicendo che questa "può essere intesa a coprire tutte le aree della contabilità influenzate dalle azioni del business in risposta ai problemi ambientali, incluse le nuove aree di eco Accounting " (Gray et al.,1993). Lo stesso concetto prende sempre più forma e nello stesso anno viene definito come "comunicazioni volontarie di informazioni, sia qualitative che quantitative, fatte dalle organizzazioni per informare e influenzare un insieme di stakeholder" (Mathews,

1997). Ed infine la definizione più ampia viene data nel 1995: "Social Accounting significa un'estensione dell'informativa in aree non convenzionali come la fornitura di dettagli sui lavoratori, prodotti, servizi alla comunità e la prevenzione o la riduzione dell'inquinamento". Tuttavia, il termine Social Accounting è anche usato per descrivere una forma completa di contabilità che considera le esternalità (Mathews e Perera, 1996). La rendicontazione che deriva da questa Sustainability Accounting prende il nome di Social Reporting o Corporate Social Reporting e consiste nel "processo di fornire informazioni da parte delle organizzazioni responsabili ai fini di sollevarsi dall'obbligo di rendere conto". (Gray et al., 1987). Queste informazioni vengono incluse in report ad hoc quali bilanci sociali e i report di sostenibilità.

Il bilancio sociale è "uno strumento fondamentale di rendicontazione, di gestione e di controllo per le aziende che intendono adottare un comportamento responsabile" (Gruppo Bilancio Sociale, 2013, p.11), perciò rappresenta "l'insieme di attività volte a rendere conto agli stakeholder, in ottemperanza al loro diritto di conoscere gli effetti dell'attività aziendale" (Matacena, 1984). Le finalità del bilancio sociale sono: pubblicare relazioni, strategia sociale verso gli stakeholder, difesa documentata, difesa anti – regulation, valutazione della ricchezza prodotta e distribuita, miglioramento delle relazioni industriali, valutazione complessiva del contributo quantitativo dell'impresa e valutazione globale dell'impresa (Rusconi,

2006). Il bilancio sociale funge da resoconto delle iniziative sociali intraprese dall'azienda; tale documentazione viene concepita con lo scopo di essere sottoposta all'attenzione del pubblico, con cui l'impresa mostra all'esterno il proprio "volto sociale" (Cavicchi e Dalledonne, 2003). Vi sono diversi modelli e standard di rendicontazione poiché si tratta di un documento volontario per le aziende. In Italia lo standard più diffuso è quello del Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale (GBS) con lo standard GBS 2013, revisione della prima versione del 2001. Si tratta di linee guida per la rendicontazione sociale, in particolare identifica una serie di informazioni minime necessarie per la quantificazione di un documento come il bilancio sociale.

Il report di sostenibilità, invece, è un documento che fornisce informazioni sulla sostenibilità aziendale, con lo scopo di legittimare di fronte a tutti gli stakeholder e alla collettività l'operato dell'impresa, comunicando tematiche quali l'impatto della propria attività sui dipendenti, sulla comunità locale e sull'ambiente (Schaltegger et. al, 2006). Il report di sostenibilità, come il bilancio sociale, ha un doppio utilizzo: esterno come strumento di comunicazione ed interno come strumento di management finalizzato al miglioramento della gestione degli aspetti legati ai temi sociali ed ambientali (Schaltegger et. al, 2006). Per quanto riguarda gli standard di rendicontazione disponibili per il report di sostenibilità, vi sono standard di processo come l'AccountAbility 1000 (AA1000) definito dall'Institute

for Social and Ethical Accountability (ISEA) a partire dal 1999. Si tratta di linee guida per lo svolgimento delle attività comprese nel sistema di misurazione e di reporting (Garzoni e Vitolla, 2010). Sono disponibili anche standard di contenuto che si concentrano sul contenuto del report; tra questi il modello più diffuso è quello del Global Reporting Initiative (GRI). Si tratta di un'organizzazione nata nel 1997 con lo scopo di creare un Framework credibile e affidabile per il reporting di sostenibilità, utilizzabile da aziende di ogni dimensione, settore o paese (GRI, 2013). Il GRI Reporting Framework comprende: linee guida, protocolli degli indicatori, protocolli tecnici e supplementi di settore³. La logica alla base del modello si rifà al concetto di triple bottom line che svilupperò nel paragrafo successivo.

Nello stesso anno in cui nasce il GRI si concretizza la certezza che i consumatori siano sempre più attratti dalle aziende che investono e si impegnano nell'ambito della sostenibilità e questo fu evidente in seguito allo scandalo della multinazionale Nike. Lo scandalo verteva sullo sfruttamento del lavoro minorile e sottopagato da parte dell'azienda in Pakistan e in India. Il titolo della società dopo

³ Dopo la pubblicazione del framework del 1999 vi sono succeduti vari aggiornamenti, il più recente è stato quello del 2013. Nel maggio di quell'anno il GRI ha pubblicato la versione G4 delle sue linee guida. Si tratta di una versione composta da due documenti denominati "Reporting principle and standard disclosure" e "Implementation manual" (GRI, 2013). Nell'ottobre 2016 sono stati pubblicati gli standard GRI che andranno progressivamente a sostituire le linee guida G4.

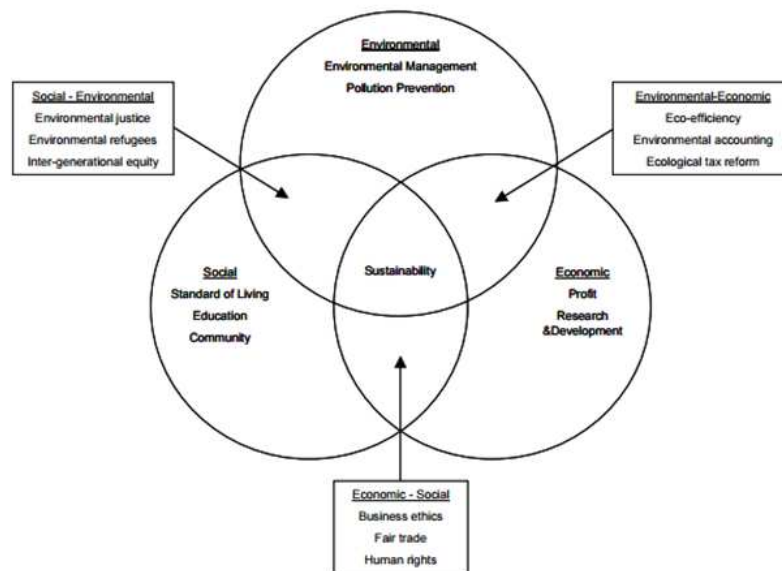
lo scandalo crollò del 40% a dimostrazione del fatto che gli stakeholder sono sempre più disposti a premiare le aziende che si impegnano nell'ambito della sostenibilità; di conseguenza fondamentale è inserire gli aspetti ambientali e sociali nei report aziendali.

Ecco che gli stakeholder richiedono alle imprese, oltre alle informazioni prettamente finanziarie, come quelle sul patrimonio e sul reddito d'impresa, anche informazioni sul contesto competitivo così da evidenziare gli sforzi fatti dall'impresa per soddisfare i bisogni dei consumatori. All'impresa è richiesto di fornire informazioni sul sistema sociale per dar evidenza agli impegni dell'impresa nella valorizzazione delle risorse umane e ambientali. Affermata è ormai l'idea che le imprese dovranno utilizzare uno strumento universale d'informazione, utile e accessibile a tutti gli stakeholder, che contenga informazioni di carattere finanziario, sociale e ambientale.

2.4 Triple bottom line e Sustainability Report

Il primo a sostenere che i report aziendali dovessero considerare contemporaneamente gli aspetti economico - finanziari, ambientali e sociali fu John Elkington nel 1997. Fu lui a coniare il termine “Triple bottom line” quale report aziendale in grado di rappresentare tutti i pilastri dell’azienda: economico - finanziario, sociale ed ambientale. La scelta di questo approccio permette all'impresa di operare considerando al tempo stesso e in eguale modo la visione economica, sociale e ambientale - le tre P: People, Planet, Profit-.

Figura 2 – Le tre sfere della sostenibilità



Fonte: SustainAbility 2012

Con la nuova visione della Triple Bottom Line la massimizzazione del profitto non è lo scopo unico dell'impresa, che invece deve dar conto con la sua responsabilità sociale all'insieme degli stakeholder operando e rendendo concreti i benefici nella società e nell'ambiente. Le aziende che possono definirsi con responsabilità sociale sono quelle che si dimostrano responsabili relativamente all'impatto delle loro decisioni e attività sulla società e sull'ambiente, che adottano un atteggiamento trasparente ed etico e che promuovono in tal senso uno sviluppo sostenibile, non tralasciando le aspettative di ogni stakeholder. Le imprese hanno riscontrato molte difficoltà in seguito allo sforzo di integrare le strategie ambientali nelle strategie di business generale e nel corporate reporting (Thomas, 2011). Così l'evento più importante che ha cercato di trasformare l'idea di Elkington in pura realtà è stata la creazione nel 1997 del Global Reporting Initiative (GRI) di Robert K. Massie e Allen L. White, dell'istituto Tellus, di cui ho già in parte parlato nel paragrafo precedente. Il GRI ha una mission precisa "to make sustainability reporting standard practice by providing guidance and support to organizations". Nel 2008 con la dichiarazione di Amsterdam il GRI inserisce il principio "Report or Explain" in cui richiede alle imprese di rendicontare tenendo presenti fattori di governance, sociali e ambientali e nel caso non lo facciamo, spiegare le ragioni che impediscono tale comportamento. Le linee guida del GRI hanno la caratteristica di essere flessibili e applicabili alle diverse imprese. Questo

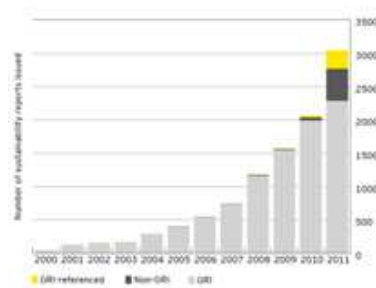
permette di comparare i risultati ottenuti. Grazie alla nascita del GRI nel 2010 molte aziende hanno redatto, su base volontaria, i loro rapporti di sostenibilità utilizzando il “G3 Guidelines” della GRI. Per i report di sostenibilità pubblicati dopo il 31 dicembre 2015 le imprese hanno utilizzato la versione delle Guida GRI G4. Questi rapporti di sostenibilità vengono affiancati al bilancio tradizionale vista la maggior diffusione dell’interesse soprattutto degli stakeholder di conoscere l'impatto dell'impresa sull'ambiente e sulla società (Burns e Contrafatto, 2013). Anche Moody e Standard & Poor, nel loro ruolo di agenzie di rating, favoriscono pratiche di reporting di sostenibilità e lo sviluppo di rating e indici di sostenibilità per la misurazione del livello di sostenibilità di ogni impresa. Vista la crescente richiesta da parte degli stakeholder delle imprese di maggior trasparenza sulla gestione non solo da un punto di vista economico – finanziario ma anche sociale ed ambientale, sempre più diffusa è la prassi di elaborare un report di sostenibilità. Quest'ultimo è un documento che rendiconta agli stakeholder dell'organizzazione la propria (Ernst & Young, 2015):

- Sostenibilità economica come capacità di generare reddito, profitto e lavoro;

- Sostenibilità sociale come capacità di garantire condizioni di benessere e opportunità di crescita equamente distribuite e come capacità di rispettare i diritti umani e del lavoro;
- Sostenibilità ambientale come capacità di mantenere qualità e riproducibilità delle risorse e funzioni naturali.

Negli ultimi anni, l'attività di Sustainability reporting è cresciuta in maniera esponenziale: nel 2011 sono stati pubblicati circa 3.000 bilanci di sostenibilità nel mondo, che sono diventati 15.000 (solamente tra quelli conformi allo standard GRI) nel corso del 2013 (Ernst & Young, 2015).

Figura 3 – Ricerca bilanci di sostenibilità



Fonte: Ernst & Young, 2015

Secondo i dati di CorporateRegister⁴, il numero delle relazioni sulla sostenibilità registrate fino al 20 giugno 2015 è pari a 19.192, e i Paesi con un maggior numero di imprese che redigono la relazione sulla sostenibilità sono: Usa, Brasile e Taiwan. Le imprese che redigono il maggior numero di relazioni sulla sostenibilità fanno parte dei settori del financial services, dell'energy e del foods e beverage products (GRI, 2015). Si tratta di bilanci che non influenzano il processo decisionale ma hanno principalmente lo scopo di comunicare all'esterno (Abeysekera, 2013) come si comporta l'azienda in relazione all'ambiente e al sociale.

E' la Corporate Responsibility a far sì che i manager tendono a stabilire in azienda un sistema di contabilità che favorisca anche quelle informazioni per la valutazione delle azioni di un'impresa a favore della sostenibilità⁵ (Burritt e Schaltegger, 2006). Vi sono anche ragioni discutibili che spingono le imprese a redigere report di sostenibilità quali la cosiddetta greenwashing, ossia l'ingiustificata appropriazione di virtù ambientaliste, finalizzata alla creazione di un'immagine positiva, e l'imitazione di altre imprese del settore. In ogni caso forte e diffuso è il senso di etica e di responsabilità aziendale, l'auto-regolazione, la pressione degli

⁴ Elenco online più grande al mondo delle relazioni sulla sostenibilità

⁵ Il termine sostenibilità deriva da sviluppo sostenibile che nel Brundtland Report del 1987 è definito come "far fronte ai bisogni della generazione attuale senza compromettere la capacità delle future generazioni di far fronte ai loro bisogni".

stakeholder che mostrano un interesse sempre maggiore verso le imprese "sostenibili".

Ricerche di qualche anno fa hanno dimostrato che le imprese hanno la possibilità di ottenere dei benefici nel momento in cui pubblicano informazioni sulla sostenibilità, ad esempio perché il costo del capitale diminuisce nel caso in cui tali informazioni sono la dimostrazione del miglioramento della performance ESG (Dhaliwal et. al, 2011).

Altra questione rilevante riguarda il modo in cui gli utilizzatori del report annuale assimilano e percepiscono le informazioni ESG rispetto a quelle finanziarie, perché si tratta di una questione altrettanto importante rispetto allo studio della sola forma di rendicontazione delle informazioni sulla sostenibilità (Eccles e Serafeim, 2011).

Gli stakeholder rivolgono la loro attenzione alle aziende che redigono un report di sostenibilità perché hanno la capacità di monitorare e rendicontare le proprie prestazioni economiche, ambientali e sociali in modo coerente rispetto alla missione ed ai valori dell'organizzazione. Inoltre le aziende che redigono un report di sostenibilità dispongono di una base dati quantitativa e sistematica, secondo standard riconosciuti a livello internazionale, in merito alle proprie prestazioni (Ernst & Young, 2015). Tutto questo aumenta il "valore" di un'impresa rispetto all'altra.

2.5 La fase degli “Intagibles”

L'informativa richiesta dalla nuova era della rendicontazione integrata va oltre gli aspetti prettamente sociali, ambientali e finanziari poiché vuole racchiudere al suo interno anche il mondo degli “intangibles”, che hanno un peso rilevante all'interno delle imprese. Gli stakeholder desiderano essere a conoscenza del modo tramite cui un'azienda produce il suo valore: valore creato per la maggior parte proprio dagli intangibles. Tra questi spicca il capitale intellettuale, immobilizzazione immateriale che inizia ad avere rilevanza dagli anni novanta.

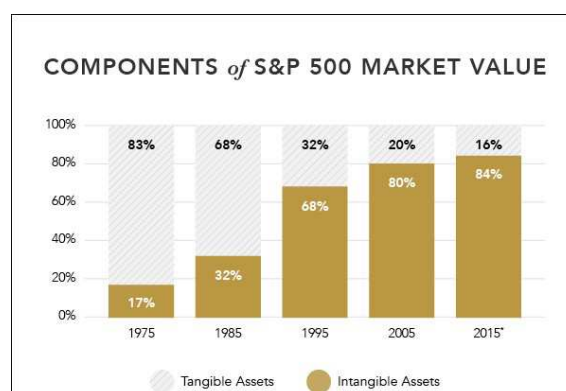
Il capitale intellettuale viene definito come l'insieme di risorse interne (competenze, abilità, leadership, procedure, know-how, ecc.) ed esterne (marchi, brevetti, soddisfazione del cliente, ecc.) e dei beni immateriali "disponibili" per un'organizzazione, che consente a questa entità di trasformare un insieme di risorse materiali, finanziarie e umane in un sistema capace di creare valore per gli stakeholder attraverso il perseguimento di vantaggi competitivi sostenibili (Zambon, 2001). Altri autori sostengono che il capitale intellettuale sia composto da tre pilasti: capitale umano, capitale organizzativo e capitale relazionale (Dumay, 2009). Il capitale intellettuale, essendo l'insieme delle risorse immateriali di cui l'impresa dispone che contribuiscono alla creazione di valore, merita un report ad hoc in grado di analizzarlo nel dettaglio.

Il 50 – 90% del valore creato da ogni società dipende proprio dalla gestione del capitale intellettuale, piuttosto che dalla gestione fisica tradizionale.

Sempre più consistente è il numero di imprese dotate di un peso “tangibile” nettamente inferiore rispetto ai cosiddetti “intangibles”. La tendenza è quella della “Conceptual Company”. Nella maggior parte delle imprese quasi l'84% del valore aziendale è rappresentato dalle immobilizzazioni immateriali le quali sono principalmente la risorsa in grado di generare guadagni e crescita per l'impresa.

L'Ocean Tomo ha condotto un'indagine sulla composizione del valore del mercato azionario⁶, dal quale emerge che nel 2015 il valore del patrimonio fisico e finanziario delle S&P 500 ha subito un calo drastico passando dall'83% del 1975 al 16%; la parte restante del patrimonio è proprio composta da fattori intangibili.

Figura 4 – Patrimonio fisico e finanziario delle S&P 500



Fonte: Ocean Tomo, 2015

⁶ Ocean Tomo, Ocean Tomo's Intangible Asset Market Value Study, 2015

Le organizzazioni operano in un mondo in cui l'economia è basata sulla conoscenza per tale motivazione: strategia, organizzazione interna e risorse immateriali sono diventate importanti fonti di valore di un'organizzazione (Guthrie, 2012). Le imprese che presentano rilevanti elementi "intangibili" come ricerca ed innovazione, marketing e rapporti con la clientela, marchi e brevetti, know – how, capacità imprenditoriali e manageriali, competenze organizzative e modelli di business; sono pienamente consapevoli che queste rappresentano le loro chiavi di successo. Si tratta di risorse prevalentemente qualitative, non considerate dalle misure economico – finanziarie del bilancio. I cosiddetti "intangibles" spesso rappresentano la discriminante tra imprese simili, rendono l'impresa capace di differenziarsi dai competitors principali.

Da qui l'idea di creare un documento ad hoc in grado di dare un dettaglio sufficiente a misurare l'importanza e la consistenza del capitale intellettuale dentro ogni impresa. Negli anni novanta sono stati sviluppati diversi modelli di report del capitale intellettuale delle aziende (Edvinsson e Malone 1997; Sveiby 1997).

Per misurare anche queste importanti risorse e cercare di superare il limite di sottostimare il valore dell'impresa (Kannan e Albur, 2004; Fontana, 2011), si

diffonde l'Intangible Asset Monitor di Sveiby e altre linee guida⁷ (Skandia Value Scheme) per misurare proprio il capitale intellettuale nel suo insieme (Chiucchi, 2004).

L'Intangible Asset Monitor (IAM: 1988,1997), modello proposto da Sveiby, suddivide il capitale intellettuale in tre gruppi: struttura interna, struttura esterna e competenze del personale. Per ogni gruppo l'impresa deve adottare degli indicatori (diversi per ogni azienda rispecchiando le esigenze e il contesto in cui l'azienda è inserita). Gli indicatori rappresentano principalmente tre aree: efficienza, stabilità, crescita/rinnovamento. In genere dovrà essere riportato almeno un indicatore per ogni area. Ad esempio, con riferimento alla struttura esterna, tra gli indicatori di efficienza si può ritrovare la misurazione della soddisfazione della clientela, o per misurare la crescita il profitto per clienti, infine, per la stabilità, la frequenza nel ripetersi degli ordini (Sveiby, 1997).

Un altro tentativo di omogeneizzare gli strumenti in grado di misurare le risorse immateriali nel 2008 è stato fatto dal WICI. Il World's Business Reporting Network (WICI) nasce il 31 Marzo 2008 con la firma di un Protocollo di Intesa (MoU) in Washington DC presso l'American Enterprise Institute (AEI)⁸. L'obiettivo era quello

⁷ Emanate dai governi di diversi stati e dall'Unione Europea per uniformare la misurazione del capitale intellettuale.

⁸ Il primo meeting informale fu a Parigi nell'ottobre del 2007.

di fornire delle misure e informazioni di carattere non – finanziario (KPIs) per meglio rappresentare e comprendere i processi di creazione di valore e le sue fonti, dando così visibilità alle risorse intangibili. Nel settembre 2016 il WICI ha pubblicato il WICI, Intagibles Reporting Framework (WIRF) quale quadro concettuale per la misura, la disclosure e il management degli intangibili. Con la nascita del WICI si rafforza ancora di più l'attenzione verso la capacità di creazione di valore dell'impresa.

Diversi autori evidenziano da alcuni anni la necessità di ottimizzare la redazione di questi report e di sintetizzare le informazioni fornite in un unico report, al fine di evitare il rischio di proliferazioni di documenti che possono creare confusione (Yongvanich e Guthrie, 2006; Abeysekera, 2013; Giovannoni e Maraghini, 2013; Busco et al., 2013a).

2.6 Nuovi passi avanti verso l'Integrated Reporting

Questi report aggiuntivi, come il bilancio sociale, il report di sostenibilità e l'IC reporting, rischiano di essere dei meri allegati al Financial Reporting che rimane il principale strumento di rendicontazione. Questo è dovuto anche al fatto che ogni report specifico si focalizza su un solo aspetto e non si preoccupa invece di combinare la dimensione della performance di riferimento (sostenibilità, capitale intellettuale..) alla performance complessiva dell'azienda. Tali report specifici non riescono a spiegare come le risorse materiali e immateriali dell'azienda si influenzino per creare valore (Busco et al., 2013b; Adams, 2014) perciò non riescono a dare una informativa che sia efficace ed esauriente per gli stakeholder (Higgins et al, 2014). E' necessario invece cercare di combinare i vari report e dare vita ad un "One Report" (Pun e White, 2005) in grado di rendicontare la performance complessiva dell'azienda ottenuta dall'integrazione ed influenza reciproca della sua dimensione finanziaria, socio – ambientale e immateriale. Molte aziende redigono il bilancio sociale come se fosse una mera descrizione delle loro iniziative di responsabilità sociale senza invece illustrare i riflessi economico – reddituali (Yongvanich e Guthrie, 2006; Schaltegger e Wagner, 2006; Hubbard, 2009). Per questo motivo e per altri alcuni studiosi ritengono che l'elaborazione della rendicontazione sulla sostenibilità ambientale e sull'impatto

sociale dell'impresa rischia di essere solo un modo per mostrarsi interessati al tema della sostenibilità (Laufer, 2003; Walker e Wan, 2012) quando in realtà l'azienda ha come unico interesse quello di far sì che la sua immagine e affidabilità tragga beneficio da questo modo di operare⁹ (De Villiers e Van Staden, 2006; Belal e Owen, 2007). Pensiero contrastato da chi invece sostiene che le imprese sono spinte ad adottare comportamenti sempre più responsabili, non perché i manager siano dotati di senso civico ma perché un numero maggiore di manager credono che essere più responsabili sia una fonte di vantaggio competitivo e pertanto, è altrettanto importante dare comunicazione di questo agli stakeholders (Vogel, 2005). Alcuni studiosi hanno dato evidenza al fatto che la pubblicazione di informazioni sulla sostenibilità, separate e in un momento diverso rispetto alla pubblicazione del tradizionale report finanziario, porta ad una assimilazione distorta o diversa rispetto a quando le informazioni sono presentate in maniera integrata, cioè disponibili nello stesso momento ed in unico documento (Arnold et. al, 2012). A deduzione di questo una "rendicontazione integrata" eviterebbe distorsioni ed errate valutazioni dell'azienda da parte dei potenziali investitori. La rendicontazione di sostenibilità nella sua forma separata comporta anche alcune inefficienze relative al collegamento tra la sostenibilità e l'attività economica, alla

⁹ Strategia green – washing.

riduzione significativa delle informazioni e alla trasparenza (Ernst & Young, 2008)¹⁰. Nel 2009 è stato svolto uno studio su 30 grandi imprese globali (Hubband, 2009) dal quale è emerso che le informazioni da queste rendicontate non sono material, non sono revisionate esternamente, non sono comparabili e forniscono solo risultati favorevoli all'azienda piuttosto che essere bilanciata (Owen, 2006). Gli investitori si lamentano dell'impossibilità di individuare nei report di sostenibilità le informazioni rilevanti e soprattutto non riescono a riconoscere l'impatto economico che certe informazioni sulla sostenibilità hanno sul valore dell'azienda (Bartels et. al, 2008); questo comporta spesso la mancata considerazione di questi report specifici da parte degli investitori. Anche l'IC reporting rischia di essere un mero allegato al bilancio tradizionale proprio perché non riuscendosi ad integrare con le informazioni economico – finanziarie, i manager non riescono a trarre i reali benefici di impatto reddituale sull'azienda. Sempre più reale e concreta diventa quindi la necessità da parte degli stakeholder e delle imprese non di avere semplicemente degli strumenti disgiunti di misurazione e di reporting delle performance, seppur contenenti indicatori financial e non financial, ma bensì un report che illustri l'influenza delle varie dimensioni di performance dell'impresa e la modalità con cui le iterazioni tra le

¹⁰ Ernst & Young, Excellence in sustainability Reporting awards, 2008

risorse finanziarie e non riescono a creare valore (Lynch e Cross, 1989; Neely, 1999; Yongvanich e Guthrie, 2006; Abeysekera, 2013; De Villiers et al, 2014; Mohammad, 2017).

2.7 L'Integrated Reporting

L'ultimo strumento che cerca di superare i limiti della reportistica viene proposto dall'International Reporting Council (IIRC): l'Integrated Reporting. Si tratta dell'output principale della nuova era della rendicontazione integrata. Era in cui le informazioni finanziarie, sulla governane, sulla remunerazione e sulla sostenibilità vengono considerate un insieme coerente, la cui iterazione di elementi e influenza reciproca spiegano come l'impresa crea valore nel breve, medio e lungo termine. Il termine "integrato" è stato menzionato per la prima volta da Allen White (2005) nella discussione del report della società Novo Nordisk's "integrated, balanced, and candid reporting", Business for Social Responsibility intitolato "New Wine, New Bottles: The Rise of Non – Financial Reporting".

Il concetto di Integrated Reporting si sviluppa inizialmente in Sud Africa con il King Report on Governance for South Africa (2009), un documento emanato dal governo sud africano sull'analisi della Corporate Governance in cui si invitano le imprese a redigere un documento, il Report Integrato, definito come "una rappresentazione olistica e integrata della performance aziendale sia in termini finanziari che di sostenibilità" (IRCSA 2011, p.3). A partire dal 2010, la redazione di tale report è stata resa obbligatoria per le società quotate sulla borsa di

Johannesburg. Nello stesso anno Eccles¹¹ definisce la rendicontazione “the process of ESG integration into annual report of the companies”. Il concetto di <IR> diventa globale con la nascita nel 2010 dell’International Integrated Reporting Council (IIRC). Tale ente internazionale è stato costituito il 02 Agosto 2010 dal “The Prince’s Accounting for Sustainability Project” (A4S) e dal “Global Reporting Initiative” (GRI). Il principale obiettivo dell’IIRC è quello di creare un quadro globalmente accettato per la rendicontazione integrata. Tale quadro cercherà di riunire informazioni finanziarie, ambientali, sociali e di governance in un formato chiaro, conciso, coerente e comparabile. L’IIRC sostiene che l’Integrated Reporting contiene informazioni material sulla strategia, sulla governance, sulla performance e sulle prospettive future di un’organizzazione in modo che riflettano il contesto economico, sociale e ambientale nel quale l’impresa opera.

A questa definizione segue quella di rapporto integrato visto come un mezzo per presentare la storia dell’organizzazione che cade sotto la responsabilità del CFO e che deve contenere anche elementi di sostenibilità (Ernst & Young 2011; Deloitte 2012).

¹¹ Professore dell’Harvard Business School, couatore insieme a Michale Krzus di "One Report" pubblicato nel 2010.

3. INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING < IR > FRAMEWORK

SOMMARIO: 3.1 L'International Integrated Reporting Council - IIRC –
3.2 Finalità, impostazione e concetti fondamentali del Framework –
3.3 Principi guida ed elementi di contenuto – 2.4 Triple bottom line e
Sustainability Report – 2.5 La fase degli “intangibles” – 2.6 Nuovi passi
avanti verso l'Integrated Reporting – 2.7. L'integrated Reporting

3.1 L'International Integrated Reporting Council - IIRC

L'International Integrated Reporting Council (IIRC), è un ente internazionale istituito nell'agosto 2010 ed è composto da organismi regolatori, investitori, aziende, enti normativi, professionisti del settore della contabilità e di organizzazioni non governative (ONG). L'obiettivo con cui nasce l'IIRC è quello di costruire un nuovo modello che le aziende possano seguire, che sappia dare ordine alle informazioni di corporate, considerando oltre alla parte finanziaria, quella legata alle questioni ESG, e che quindi sia in armonia con il progetto di creare una economia più sostenibile. A livello globale nel 2010 l'IIRC è intervenuto sostenendo che per lo scopo di una rendicontazione integrata è indubbiamente necessario: "creare una cornice globale accettata per rendicontare l'organizzazione, una cornice che metta insieme reporting finanziario, ambientale, sociale e di governance in un formato chiaro, conciso, coerente e comparabile, un

modello più retrospettivo e prospettico, intento a soddisfare le necessità dettate di un modello economico più sostenibile e più globale". Nel settembre 2011 l'IIRC avvia una riflessione su come migliorare la comunicazione del valore creato dall'impresa, invitando a rispondere a un Discussion Paper allo scopo di raccogliere pareri e impressioni in merito alle informazioni indispensabili in ogni report integrato e su come dovesse essere realizzato, al fine di descrivere analiticamente il processo di creazione del valore nel tempo (Busco et al., 2013; IIRC, 2011). Nell'ottobre dello stesso anno è stato lanciato il Pilot Programme¹² che ha coinvolto 70 organizzazioni sparse nel mondo, sia del settore pubblico che privato. Tra le organizzazioni che vi hanno partecipato se ne citano alcune tra le più famose: *Coca – cola, Clorox, SAP, Novo Nordisk, Natura, Microsoft Corporation, Danone, Marks & Spencer, Enel ed Eni*. Il Pilot Programme aveva lo scopo di individuare le best practices per la redazione del report integrato. L'IIRC, per facilitare la comprensione degli elementi cardine dell'IR, ha promosso la formazione di gruppi tecnici di studio a cui hanno preso parte anche le società di revisione come ad esempio *PricewaterhouseCoopers e Ernst & Young*, sviluppando

¹² Il Pilot Programme è terminato a settembre 2014. Questo ha permesso alle imprese aderenti di testare anche le indicazioni del framework internazionale.

dei documenti ad hoc di approfondimento¹³. L'esperienza delle imprese aderenti al progetto pilota con il supporto teorico dei gruppi di studio ha contribuito alla redazione delle linee guida per la realizzazione del report integrato, il cui prototipo è stato reso pubblico nel 2012. Nel dicembre 2013, dopo un periodo di ulteriori revisioni e consultazioni, è stato pubblicato il Framework internazionale dell'Integrated Reporting da parte dell'IIRC¹⁴.

¹³ Tra questi documenti vi sono: IIRC, (2013) Business Model – Background Paper for <IR>; IIRC, (2013) Connectivity – Background Paper for <IR>; IIRC (2013) Materiality – Background Paper for <IR>

¹⁴ Il Framework è in corso di revisione. Da febbraio 2017 è stata lanciato un'invitation to comment sul Framework Internazionale dell'IIRC per raccogliere le voci degli accademici e dei practitioners al fine di emanare una nuova versione del Framework nel 2018 – 2019.

3.2 Finalità, impostazione e concetti fondamentali del Framework

In prima battuta l'IIRC nel Framework cerca di definire gli obiettivi dell'impresa nella redazione dell'IR. Solo conoscendo le motivazioni alla base della redazione di questo report saprà come organizzare il processo aziendale e quindi sarà capace di ottenere le informazioni necessarie. L'IIRC sostiene che l'integrated reporting ha l'obiettivo (IIRC, 2013b, p.2) di:

- migliorare la qualità delle informazioni trasmesse ai fornitori di capitale finanziario, al fine di consentire un'allocazione di capitale più efficiente e produttiva;
- promuovere un approccio più coeso ed efficiente al reporting aziendale;
- rafforzare l'accountability e la responsabilità di gestione delle diverse forme di capitale (finanziario, produttivo, intellettuale, umano, sociale, relazionale e naturale) e indirizzare la comprensione dell'interdipendenza tra esse;
- sostenere il pensare integrato, il processo decisionale e le azioni mirate alla creazione di valore nel breve, medio e lungo periodo.

Dall'obiettivo dell'IR definito dall'IIRC si evince che il report integrato proposto dall'IIRC è una forma di report che si differenzia dagli altri perché si focalizza sulla

capacità di un'organizzazione di creare valore nel breve, medio e lungo termine e soprattutto perché riesce a farlo in maniera sintetica, con un focus strategico e avendo come base la considerazione che tutte le informazioni e i capitali di cui vanta l'impresa sono connesse e si influenzano reciprocamente (IIRC, 2013b). Alcuni studiosi, infatti, hanno definito l'IR come il momento conclusivo di un percorso avviato dall'organizzazione (Meritins et al, 2012). L'Integrated Reporting è definito dall'IIRC come un "processo" basato sul pensiero integrato che, attraverso la realizzazione di un report periodico, rappresenta in maniera integrata la capacità dell'organizzazione di creare valore nel tempo (IIRC, 2013). Parlando di "processo" l'IIRC vuole sottolineare che il report integrato rappresenta solamente un documento finale (Meritins et al., 2012) di un percorso durante il quale l'impresa dovrà interrogarsi sulla coerenza tra la sua missione e le sue scelte strategiche, il suo modello di governance e il suo modo di misurare la performance e su come tutto questo possa essere rappresentato nel modo più completo e trasparente per gli stakeholder (Busco et al., 2013b; Cheng et al., 2014).

L'azienda deve intraprendere una rivoluzione manageriale (Busco et al., 2013; Stubbs e Higgins, 2014; Thomson, 2015) prima di essere in grado di redigere un report integrato. Questo perché l'IR comprende tante informazioni provenienti dal bilancio d'esercizio, dal bilancio sociale, dal report di sostenibilità e dal report del capitale intellettuale ma queste sono combinate, connesse seguendo la logica

dell'"integrated thinking". Per riuscire ad avere informazioni interrelate relative alle diverse dimensioni di performance e quindi poter redigere un vero report integrato l'azienda dovrà diffondere l'idea del "pensare integrato" in tutti i processi aziendali facendo sì che l'uno comunichi con l'altro (SAICA, 2015). L'IR costituisce un percorso per "scoprire, visualizzare, comprendere e comunicare il modo con cui l'organizzazione crea valore nel tempo" (IIRC, 2013, p.7). L'obiettivo finale è perciò quello di illustrare come l'interazione tra le risorse abbia contribuito al processo di creazione del valore. Questo perché con l'IR si vuole dare evidenza di "come" l'azienda crea valore dando evidenza alle connessioni tra le varie risorse, attività e dimensioni della performance. L'Integrated Reporting può aiutare a comprendere i processi interni e le reazioni tra gli stessi, offrendo un supporto ai processi decisionali e gestionali (Dumay e Dai, 2014). Il report integrato deve focalizzarsi sull'analisi dei diversi capitali di cui l'azienda dispone (Mertins e Orth, 2012) e quindi sulle risorse e sulle relazioni sulle quali l'organizzazione genera delle influenze. I capitali ai quali fa riferimento il Framework sono:

- *capitale finanziario*: si tratta dei fondi che ogni organizzazione ha a disposizione per produrre beni e servizi. Tali fondi vengono reperiti tramite diverse forme di finanziamento (indebitamento, equity..);

- *capitale produttivo*: tutti gli oggetti fisici fabbricati, impiegati per la produzione di beni o fornire servizi (edifici, macchinari..);
- *capitale intellettuale*¹⁵: l'insieme dei beni immateriali facenti parte di due macro aree, quella del capitale organizzativo e quella del valore delle conoscenze (brevetti, software, conoscenze implicite..);
- *capitale umano*: sono tutte le competenze ed abilità appartenenti al personale che opera all'interno dell'organizzazione, compresa anche la loro motivazione ad innovare;
- *capitale sociale e relazionale*: ne fanno parte regole, relazioni con gli stakeholder chiave, beni immateriali associati al marchio e quindi quella serie di istituzioni e relazioni fra, o all'interno di, comunità o gruppi vicini all'organizzazione;
- *capitale naturale*: si tratta dei processi e delle risorse ambientali, rinnovabili e non rinnovabili fondamentali per la vita passata, presente e futura dell'organizzazione (aria, acqua, biodiversità..).

¹⁵ l'IIRC considera come capitale intellettuale quello che gli studiosi del capitale intellettuale definiscono "capitale organizzativo" creando così una sorta di disallineamento (Busco et al, 2013a) tra quanto sostenuto dall'IIRC e quanto riportato nella letteratura internazionale (Edvinsson e Sullivan, 1996; Kaufmann e Scheneider, 2004). Ma sostanzialmente le tipologie di capitali intangibili individuate dall'IIRC (capitale intellettuale, capitale umano, e capitale sociale e relazionale) coincidono con la tripartizione precedentemente illustrata del capitale intellettuale (Dumay et al., 2016)

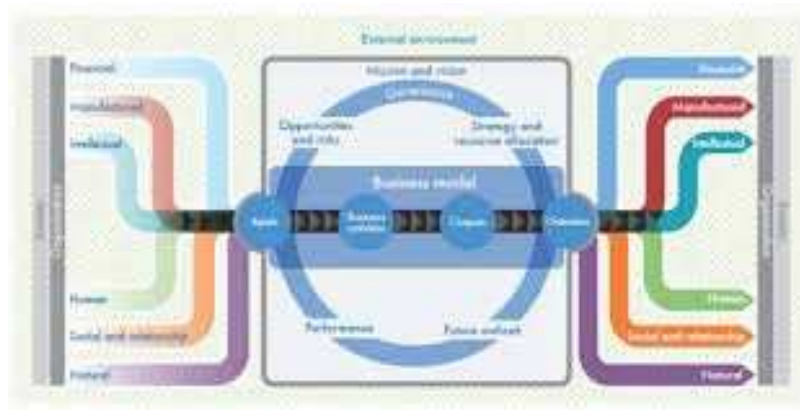
La classificazione dei capitali fatta dall'IIRC costituisce una linea guida, perciò coerentemente con la natura principle –based del framework. Non c'è nessun obbligo per le imprese di attenersi a questo tipo di classificazione nel proprio IR (IIRC, 2013).

Lo scopo principale dell'IR non è quello di fornire una pura elencazione dei capitali presenti in azienda, ma è quello di analizzare il processo di creazione di valore dell'azienda e quindi il suo business model. L'IIRC definisce il business model come "il sistema adottato per la trasformazione degli input, attraverso le attività aziendali, in output e outcome, al fine di raggiungere gli obiettivi strategici dell'organizzazione e la creazione di valore nel tempo" (IIRC, 2013b, p.25).

Spiegano bene alcuni autori che gli stakeholder sono interessati non solo a conoscere i risultati raggiunti dell'azienda, ma anche le modalità attraverso le quali è riuscita a raggiungerli riuscendo quindi a invidiare le cause che hanno dato vita alla performance presente e futura (Watson, 2011; Hampton, 2012, IIRC, 2013b).

Di seguito si riporta lo schema ideato dell'IIRC del processo di creazione di valore di un'organizzazione.

Figura 5 –Processo di creazione di valore



Fonte: IIRC Framework

Nella parte sinistra vengono riportati i capitali dell'azienda intesi come input utilizzati dall'azienda. Tali capitali/input entrano nel business model e quindi nel processo di creazione del valore con cui si contraddistingue l'azienda. Tramite le attività chiave dell'azienda i capitali/input vengono trasformati in output e outcome. Nella parte destra della rappresentazione vengono infatti riportati i capitali intesi come outcome dell'azienda e quindi come risorse a disposizione dell'azienda per l'esercizio successivo.

3.3 Principi Guida ed elementi di contenuto

L'IIRC, con la pubblicazione del Framework internazionale, chiarisce il concetto di report integrato e ne individua i principi cardine e i contenuti fondamentali, mantenendo un approccio principle – based, cioè fornendo delle indicazioni generali e lasciando libere le imprese di adattare la redazione del report in relazione alle proprie specifiche caratteristiche (Cheng et al., 2014; Dumay et al., 2016). Proprio con l'obiettivo di indirizzare tutte le imprese verso la stessa direzione, l'IIRC emana i "Guiding Principles" di aiuto alla preparazione del report.

Figura 6 – Principi guida

Focus strategico e orientamento futuro	Fornire informazioni dettagliate sulla strategia dell'organizzazione e su come tale strategia influisce sulla capacità di creare valore nel breve, medio e lungo termine e sull'uso dei capitali e sugli impatti su questi ultimi.
Connettività delle informazioni	Rappresentare la combinazione, le correlazioni e le dipendenze fra i fattori che influiscono sulla capacità dell'organizzazione di creare valore nel tempo.
Relazioni con gli stakeholder	Fornire informazioni dettagliate sulla natura e sulla qualità delle relazioni dell'organizzazione con i propri stakeholder e illustrare in che modo e fino a che punto essa ne comprende e ne considera le esigenze e gli interessi legittimi, e in che modo e fino a che punto ad essi risponda.
Materialità e sinteticità	Fornire informazioni sintetiche sugli aspetti che influiscono in modo significativo sulla capacità dell'organizzazione di creare valore nel breve, medio e lungo termine.
Affidabilità e completezza	Presentare tutti gli aspetti materiali, sia positivi che negativi, in modo obiettivo e senza errori materiali.
Coerenza e comparabilità	Adottare politiche di reporting coerenti nel tempo e tali da consentire il confronto con altre organizzazioni.

Fonte: Ernst & Young, La rendicontazione di sostenibilità: scenari e linee guida di riferimento, giugno 2015

Il report integrato deve fornire un quadro dettagliato della strategia aziendale, dei rischi e delle opportunità connesse per spiegare come possono influire sui risultati futuri dell'impresa. Il report integrato deve illustrare le combinazioni e le interdipendenze tra tutti i fattori che incidono sulla creazione del valore, perciò basilare sarà il rispetto del principio della connettività delle informazioni in fase di redazione del report integrato. La facilità di individuare le interdipendenze tra i fattori della performance sarà alta nelle imprese dove forte è la diffusione del concetto di "integrated thinking" e quindi dove la gestione è concepita in maniera integrata. L'IR enfatizza l'azienda che crea valore attraverso le sue relazioni con gli altri, ecco perché è importante dare rilevanza al dialogo con gli stakeholder inteso come descrizione della natura e della qualità delle relazioni dell'azienda con l'ambiente esterno. Uno dei propositi dell'IR è quello di fornire una rappresentazione concisa della performance aziendale; ecco come rilevanza e sinteticità diventano pilastri dell'IR. Nella redazione del report integrato l'azienda dovrà individuare solamente gli elementi che effettivamente influenzano la capacità dell'azienda di creare valore nel tempo (IIRC, 2013). L'azienda deve avere sempre in mente il concetto di materialità. L'IR deve essere un documento che si focalizza solamente su ciò che conta per il successo dell'impresa, evitando inutili proliferazioni e le informazioni contenute nel report integrato devono essere attendibili, corrette e facilmente spiegabili. Non da ultimo l'IIRC fa riferimento al

principio della coerenza e completezza, quale necessità di inserire nel report senza distinzione, sia gli aspetti positivi che quelli negativi pur non dimenticando la necessità di inserire solamente quelle informazioni con una certa validità nel tempo.

Oltre a dettare questi principi guida, il Framework Internazionale, con l'obiettivo della comparabilità dei report delle aziende, da' una indicazione di un contenuto minimo (Content Element) dell'IR, composto da:

- presentazione dell'organizzazione dell'ambiente esterno: il report deve fornire informazioni utili a presentare l'azienda, la sua mission, i suoi valori, i rischi a cui è sottoposta e come li gestisce;
- governance: è necessario illustrare come funzionano i processi decisionali, quali sono i valori che la caratterizzano;
- modello di business: il report integrato illustra come funziona l'impresa, in che modo gli input vengono impiegati nelle attività aziendali per ottenere output e outcomes, funzionali al raggiungimento degli obiettivi strategici;
- rischi e opportunità: è bene che nel report integrato siano spiegate le origini dei rischi e delle opportunità e che sia illustrato il modo in cui l'impresa valuta la probabilità che si verifichino;

- strategia e allocazione delle risorse: l'impresa dovrà illustrare i risultati che intende raggiungere e come intende farlo;
- performance: il report deve illustrare in quali misure sono stati raggiunti gli obiettivi strategici e quali sono i risultati ottenuti in termini di ripercussioni sui capitali investiti (outcomes). Per tale scopo dovranno essere impiegati non solo indicatori finanziari ma anche indicatori non-financial;
- prospettive: l'impresa dovrà sottolineare le incertezze presenti per il raggiungimento degli obiettivi, l'impatto di queste sul modello di business e sulle performance future;
- base di preparazione e presentazione: si tratta di una parte in cui è bene spiegare in che modo vengono selezionate le informazioni da inserire nel report;
- indicazioni generali sul reporting: è in questa parte che si dovranno spiegare i metodi di analisi al fine di comprendere al meglio le informazioni da fornire (metodologia di redazione del report).

Ogni azienda, comunque, redigerà il proprio report univocamente e comunicherà informazioni diverse. Alcuni studi hanno sottolineato come a volte le imprese omettono alcune informazioni nell'IR perché ritengono che la loro divulgazione

potrebbe mettere a rischio la competitività dell'organizzazione stessa. Alcune volte le imprese decidono di non redigere l'IR proprio perché lo considerano uno strumento troppo trasparente e chiaro, così da inficiare la segretezza dell'organizzazione. Il Framework a riguardo dice che nel caso in cui l'azienda decida di omettere alcune informazioni dovrebbe dare esplicita indicazione della natura delle informazioni omesse e delle motivazioni alla base delle omissioni (IIRC, 2013b). Se l'obiettivo dell'IR è quello di illustrare come un'organizzazione crea valore nel tempo non può non considerare i fattori interni ed esterni che operano /influenzano il valore creato. Il valore viene creato internamente dall'azienda, ma è anche influenzato dall'ambiente esterno, dalle relazioni con gli stakeholder e deriva da fonti diverse (IIRC. 2013b).

Figura 7 – Il valore creato



Fonte: Framework IIRC, 2013

L'Integrated Reporting ha tre parole chiave: sinteticità, attendibilità e completezza. Sinteticità perché il report integrato deve contenere dati sufficienti per comprendere la strategia, la governance, le performance e le prospettive per il futuro dell'organizzazione senza però appesantire il documento con informazioni meno rilevanti (IIRC, 2013b).

Molti studiosi e practitioners ritengono infatti che il proliferarsi di informazioni possa essere un elemento distorsivo e tale da creare persino confusione. Per attendibilità si intende la necessità che le informazioni inserite siano veritiere, prive di errori e allo stesso tempo siano complete e quindi che si soffermino anche su aspetti materiali negativi, riuscendo quindi a dare una visione imparziale. La coerenza e comparabilità è un concetto ripreso dai vecchi principi contabili, ma che trova attuazione anche nel report integrato. Come per il bilancio tradizione viene chiesta una coerenza nel tempo, così da consentire non solo un confronto dei risultati raggiunti negli anni ma anche un confronto con le organizzazioni, stessa esigenza si presenta per il report integrato.

Il Framework si pone delle domande fondamentali (IIRC, 2013b) alle quali ogni Integrated Report ben fatto e completo dovrebbe rispondere:

- Che cosa fa l'organizzazione e in quali circostanze opera?

- In che modo la struttura di governance dell'organizzazione sostiene la sua capacità di creare valore nel breve, medio e lungo termine?
- Quale è il modello di business dell'organizzazione?
- Quali sono le opportunità e i rischi specifici che influiscono sulla capacità dell'organizzazione di creare valore nel breve, medio o lungo termine e in che modo essi vengono da questi gestiti?
- Quali sono gli obiettivi dell'organizzazione e come essa intende raggiungerli?
- In quale misura l'organizzazione ha raggiunto i propri obiettivi strategici relativi al periodo di riferimento e quali sono i risultati ottenuti in termini di effetti sui capitali?
- Quali sfide e quali incertezze dovrà probabilmente affrontare l'organizzazione nell'attuazione della propria strategia e quali sono le potenziali implicazioni per il suo modello di business e per le sue performance future?
- In che modo l'organizzazione determina gli aspetti da includere nel report integrato e come vengono quantificati e valutati tali aspetti?

4. IL REPORTING INTEGRATO

SOMMARIO: 4.1 Definizione dell'Integrated Reporting - 4.2 Il valore aggiunto del business model e dell'Integrated thinking: un focus critico - 4.3 Le prime applicazioni dell'IR - 4.4 I benefici dell'IR - 4.5 Considerazioni di sintesi

4.1 Definizione dell'Integrated Reporting

Il reporting integrato (IR) è un processo che consente a un'organizzazione di comunicare all'esterno, in genere tramite un report periodico, informazioni complessive sulla creazione di valore nel tempo rispondendo così alle esigenze di trasparenza e affidabilità del mercato (Kruzs, 2011, Eccles e Serafeim, 2015). L'IR non è semplicemente un nuovo strumento di reporting, ma una nuova teoria d'impresa (sei capitali, nuovo concetto di performance, metriche innovative, visione olistica/sistemica, approccio processuale, ecc). In prima battuta si può identificare come un mero aggregato del bilancio economico - finanziario e del report di sostenibilità, mentre in realtà è molto di più (Stubbs e Higgins, 2014). L'International Integrated Reporting Council (IIRC) indica come obiettivo dell'IR quello di spiegare il processo di creazione del valore dell'impresa attraverso la rappresentazione delle "combinazioni, correlazioni e dipendenze tra i fattori rilevanti che influenzano sulla capacità dell'organizzazione di creare valore nel

tempo" (IIRC, 2013b, p.16). Eccles e altri sostengono che fare un "Bilancio unico" significa produrre una rendicontazione singola che combini le informazioni e la narrazione finanziaria con le informazioni e la narrazione non finanziaria, quindi con le tematiche ambientali, sociali e di governance (Eccles e Krzus, 2010). Per "Bilancio Unico" si può intendere sia un singolo documento dove l'impresa fornisce una visione olistica degli interessi di tutti i suoi stakeholder, sia un'ampia rendicontazione di informazioni finanziarie e non che mostra l'impatto delle une sulle altre (Vergnano, 2010). Lo stesso Michael P. Krzus nel 2011 definisce il reporting integrato come "una rendicontazione strategica, continua, multicanale e differenziata per stakeholder che integra comportamenti economici, ambientali e sociali delle organizzazioni insieme alla loro governance. Un diverso modello di rendicontazione d'impresa che è in discussione e allo studio in tutto il mondo"¹⁶. L'Integrated Reporting serve alle organizzazioni per dimostrare che hanno una strategia sostenibile ma non solo. Infatti tra gli incentivi a produrre un report integrato troviamo anche l'innovazione, la reputazione, l'accesso al capitale, e l'aumento del valore azionario (KPMG, 2011).

I fattori determinanti per un report integrato di successo sono: "Engagement" con gli azionisti, sviluppo di una strategia sostenibile, commitment alla sostenibilità e

¹⁶ I-Report.it, Il Report integrato secondo Michael P. Krzus, www.i-report.it/il-report-integrato-secondo-michael-p-krzus.

la prospettiva degli investitori sulla responsabilità sociale (Eccles e Serafeim, 2011).

4.2 Il valore aggiunto del business model e dell'Integrated thinking: un focus critico

Un report integrato consiste in una comunicazione sintetica che illustra come la strategia, la governance, le performance e le prospettive di un'organizzazione, nel contesto esterno nel quale essa opera, consentano di creare valore lungo il breve, medio e lungo termine. L'IR ha lo scopo di promuovere un approccio più coerente ed efficiente di concepire sia il reporting della performance, sia la gestione dell'impresa (Stubbs e Higgins, 2014; Adams, 2014). L'Integrated reporting propone infatti un modello che ha lo scopo ultimo di spiegare come le dimensioni della performance interagiscono tra loro (Abeysekera, 2013; Van Bommel, 2014; Thomson, 2015). Eppure alcuni criticano dall'inizio l'IR, perché deducendo dal Framework che i principali destinatari del report integrato scelti dall'IIRC sono gli investitori (IIRC, 2013b; Cheng et al, 2014; Flower, 2015) capiscono che non si tratta del nuovo baluardo della rendicontazione sostenibile come invece credevano. Gli stessi sostenitori della visione della Triple bottom line (Elkington, 1997) pensavano che con l'IR la questione della sostenibilità potesse diventare un aspetto di centrale interesse per le imprese (Flower, 2015), soprattutto di impatto

anche nei loro processi decisionali (Giovannoni e Maraghini, 2013; Haller e Van Staden, 2014; Thomson, 2015). Per l'IR, pur essendo le tematiche ambientali e sociali ben inseriti nel processo decisionale (IIRC, 2013b), non sono le uniche ad essere centrali.

L'IR vuole riuscire a comunicare come funziona l'impresa e come le attività svolte incidono sulle risorse investite, siano esse financial o non financial. Per fare questo sono però necessarie metriche adeguate per sostenibilità e intangibili, nella prospettiva di legarle alla creazione di valore (visto nel suo insieme e non solo da un punto di vista economico - finanziario), utilizzando il principio di connettività e l'Integrated Thinking (IIRC, 2013b; Hampton, 2012).

Per Integrated Thinking si intende l'applicazione della mente collettiva degli individui incaricati della governance dell'organizzazione per mappare, monitorare, gestire e comunicare la complessità del processo di creazione del valore. L'Integrated Thinking è un elemento cardine dell'Integrated Reporting che si pone alla base di tutto il processo di sviluppo del report integrato. E' attraverso l'Integrated Thinking che viene esplicitato il principio di connettività (IIRC, 2013). L'applicazione dell'Integrated Thinking, secondo il Framework, si concretizza nella considerazione della connettività e delle interdipendenze tra una pluralità di fattori:

- tra i capitali usati e influenzati dall'impresa;

- tra le diverse esigenze degli stakeholder;
- tra la strategia e il Business Model dell'impresa;
- tra i risultati financial e non financial ottenuti dall'impresa (IIRC, 2013).

L'Integrated Thinking tiene in considerazione la connettività e le interdipendenze tra la varietà di fattori, quali risorse e relazioni, contesto, rischi e opportunità, attività, risultati e performance passata, presente e futura, informazioni finanziarie e non, che hanno un'influenza sull'abilità dell'impresa di creare e preservare il valore nel breve, medio e lungo termine (Guthrie, 2012).

Nel tentativo di approfondire il concetto di Integrated Thinking sono state proposte diverse definizioni.

Secondo la World Intellectual Capital Initiative (WICI) il concetto di Integrated Thinking si compone di due dimensioni: la prima attiene alla capacità di tenere in considerazione la connettività tra strategia, governance, performance passata e prospettive future; la seconda fa riferimento alla connettività tra i dipartimenti all'interno dell'azienda (WICI, 2013). Da un punto di vista operativo la prima componente del pensiero integrato fa riferimento a quali informazioni devono essere fornite nel report integrato, mentre la seconda parte è di supporto alla comprensione di come tali informazioni debbano essere collegate tra loro (WICI, 2013). Le due componenti sono strettamente collegate tra loro, infatti la

connettività delle informazioni non può pienamente realizzarsi se non c'è una connettività tra i dipartimenti dell'organizzazione e viceversa.

Figura 8 – Il pensiero integrato



Fonte: WICI, 2013

L'utilizzo dell'IR da parte dell'impresa implica un nuovo approccio alla gestione aziendale e alla creazione di valore orientati all' "Integrated Thinking & Action". Le imprese devono essere in grado di conoscere e saper gestire le informazioni necessarie relative alle componenti immateriali e ciò implica una rimodulazione dei sistemi di misurazione e reporting interni dell'azienda in grado di produrre un unico report integrato (Stubbs e Higgins, 2014; SAICA, 2015).

L'azienda affinché riesca a produrre un report integrato necessita di un nuovo assetto che preveda una costante collaborazione inter - funzionale, basato su una crescente cultura di rendicontazione trasversale e un'attenzione verso tutti gli stakeholder. L'impresa deve essere considerata come un'unica entità che lavora insieme per raggiungere gli obiettivi strategici (King e Roberts, 2013). Solo con l'Integrated Thinking l'azienda ha la capacità di vedere le connessioni delle risorse e le relazioni tra le diverse funzioni, tra i dipartimenti e tra le operazioni aziendali. (King e Roberts, 2013). Con il reporting integrato cambia tutta la cultura organizzativa dell'impresa, così come non è mai accaduto con gli altri strumenti di rendicontazione.

Si tratta di uno strumento in grado di segnalare i processi funzionali interni all'azienda (Morros, 2016), ecco perché viene definito molto più di un semplice report (Steyn, 2014). Sempre più diffusa e condivisa diviene la consapevolezza che il report integrato può diventare uno strumento di primo piano per ogni organizzazione (Churet e Eccles, 2014; Havlova', 2015).

La strada del reporting integrato porta al Management Integrato definito come "il processo di gestione dell'organizzazione che, nel definire le strategie, tiene conto, oltre che delle variabili economico - finanziarie, anche di quelle ambientali, sociali e di governance. Management Integrato e Reporting Integrato sono due facce della stessa medaglia" (Piermattei e Ventrizzo, 2011, p.64).

L'Integrated Management rappresenta per le imprese allo stesso tempo un'occasione e un approccio inevitabile, permettendo la formulazione di strategie a lungo termine che siano comprendenti di obiettivi indirizzati alla creazione di un equilibrio tra interessi individuali, sociali e collettivi (Adams e Whelan, 2009; Adams, 2015;). Con l'approccio dell'Integrated Management le imprese prendono in considerazione tutti i possibili stakeholder e i loro bisogni, imponendo, da una parte di prendere in carico decisioni solo nel momento in cui si è al corrente anticipatamente dei possibili effetti sugli stakeholder, sulla comunità e infine sull'organizzazione; dall'altra parte, l'attività di Auditing, ovvero l'attività di valutazione dell'organizzazione, dei processi e dei prodotti, all'interno del management integrato. Perciò l'attività di auditing viene concepita come l'analisi della performance attraverso indicatori ESG - Environmental, Social, Governance - affiancati ai più tipici indicatori economico - finanziari e patrimoniali, evidenziando le correlazioni così da poter valutare le interdipendenze, creando una visione d'insieme esauriente che permetta di avere tutti gli elementi per poter prendere le decisioni più adeguate per il futuro dell'organizzazione.

Questa nuova era della rendicontazione integrata richiede una effettiva gestione integrata dell'impresa proprio perché il reporting integrato non è una semplice combinazione delle informazioni financial e non financial ma è molto di più. I primi approcci alla rendicontazione integrata hanno visto come risultato l'inserimento

in sezioni separate di informazioni sulla performance ambientale, sociale e di governance senza dare evidenza ad alcuna relazione con le variabili economiche e finanziarie, rischiando quasi di sembrare una rendicontazione congiunta piuttosto che integrata. E' invece la presenza del Management Integrato nell'impresa e a sua volta quella del "pensiero integrato" o "Integrated Thinking" nell'organizzazione a far si che questa sia in grado di produrre il "One report". Non di certo si tratta di un cambiamento facile per le imprese, la volontà di innescare tale processo deve avvenire dall'alto per poi diffondersi a tutti i livelli (King e Roberts, 2013; SAICA, 2015). Per mettere in pratica il pensiero integrato è infatti necessario un cambiamento culturale e gestionale che può durare anche anni (SAICA, 2015).

Nell'IR si pone l'attenzione sulla ricerca di connessioni tra le risorse impiegate quali "combinazioni, interrelazioni e dipendenze tra le componenti rilevanti per la capacità dell'impresa di creare valore" (IIRC 2013b, p.18) e non più sulle relazioni di tipo causale tra obiettivi e risultati (Cantele, 2006). L'influenza che un determinato fattore può avere su un altro è connettività. Ecco che entra in gioco l'elemento chiave dell'IR: il business model. Si tratta del modello senza il quale sarebbe impossibile comprendere le connessioni presenti all'interno dell'impresa (Busco et al., 2013).

Il business model è il perno di collegamento tra strategia, gestione e performance, che può aiutare a comprendere le dinamiche profonde che governano la performance e influenzano la creazione del valore (Busco et al., 2013b). Solo con il business model è possibile individuare i veri fattori critici di successo dell'impresa e comprendere come le relazioni tra gli aspetti financial e non – financial contribuiscono a creare valore (Krzus, 2011).

Una profonda conoscenza delle dinamiche aziendali è fondamentale per riuscire a focalizzare l'attenzione effettivamente sui fattori rilevanti e sugli elementi che incidono significativamente sui risultati dell'impresa (CGMA, 2014). Come rilevato dalle imprese che hanno partecipato al Pilot Programme, la descrizione del business model è uno punto cruciale per la preparazione del report integrato, perché grazie a tale modello di business gli stakeholder e l'impresa stessa hanno una visione complessiva della performance dell'impresa (IIRC, 2013c). Vista l'importanza di tale modello sarebbero opportune indicazioni aggiuntive sul procedimento di analisi da adottare per costruirlo, in quanto il Framework dell'IIRC si limita a specificare che il Business Model deve rappresentare il flusso logico delle azioni e le interdipendenze con i fattori esterni all'organizzazioni. Le imprese vengono supportate per la costruzione del Business Model anche da altri documenti quali il Background Paper sul Business Model elaborato dal Technical Collaboration Group (TCG) per l'IIRC e la guida alla preparazione del report

integrato rilasciata dall'Integrated Reporting Committee (IRC) del Sud Africa. Il Background Paper è stato emanato prima del Framework e, pertanto, si focalizza sul concetto di Business Model (BM), ponendo soprattutto l'attenzione sulla distinzione tra i concetti di strategia e di BM e sul modo in cui le informazioni inerenti al Business Model debbano essere rappresentate all'interno del report integrato. L'importanza viene data soprattutto all'applicazione del principio di rilevanza e di connettività delle informazioni (IIRC, 2013a). La guida rilasciata dall'IIRC si concentra invece sulle modalità di presentazione del Business Model all'interno del report soprattutto con rappresentazioni grafiche e immagini, così da evidenziare meglio il ruolo dei vari elementi del Business Model e le connessioni fra gli stessi (IIRC, 2014). Certo è che entrambi i documenti sono di ausilio alle imprese solo per la fase finale di esposizione dei risultati senza invece supportarla nella fase preliminare alla rappresentazione grafica del Business Model. L'analisi del BM è invece qualcosa di complesso e cruciale affinché l'impresa riesca a redigere un report integrato poiché deve riportare ciò che effettivamente influenza la creazione di valore nel tempo e deve enfatizzare le connessioni tra le diverse informazioni (IIRC, 2013b).

4.3 Le prime applicazioni dell'IR

Con la convinzione che il modo migliore per comunicare agli azionisti e agli stakeholder la capacità di creare valore da parte dell'impresa è quello di redigere il report integrato, inizia il processo di diffusione di questo nuovo tipo di rendicontazione.

A livello pratico, nel 2002 la prima azienda a dotarsi di un report integrato è stata l'azienda danese Novozymes, seguita nel 2004 da Novo Nordisk. Dobbiamo aspettare il 2008 per intravedere una diffusione a livello globale. In alcune aree del mondo è già diventato uno strumento di rendicontazione obbligatorio. In Sud Africa, infatti, da marzo 2010 le imprese sono state costrette a redigere il Report Integrato. In Francia, invece, dal 2012 con la legislazione Grenelle II è stato introdotto l'obbligo di redigere il Report Integrato per tutte le aziende con più di 500 dipendenti, indipendentemente dal fatto che siano o meno quotate o che siano pubbliche o private. Per quanto riguarda gli Stati Uniti le prime tre aziende ad imbattersi nel report integrato sono la United Technologies Corporation (UTC), l'American Electric Power (AEP) e la Southwest Airlines. Le prime aziende europee a redigere un report integrato sono state AXA (francese), BASF (tedesca), Novartis (svizzera), Philips (olandese). L'Unione Eruopea, con la Direttiva 34/2013, ha introdotto l'obbligo di fornire informazioni non – financial, con particolare

riferimento all'ambiente e ai dipendenti. Forse tale mossa ha l'obiettivo di far diffondere l'IR come modello di riferimento per la produzione di tale informazioni non – financial. In Italia il 25 gennaio 2017 è entrato in vigore il D.lgs. 30 dicembre 2016, n.254, che richiede la comunicazione di informazioni di carattere non finanziario e di informazioni sulla diversità da parte di imprese e di gruppi di grandi dimensioni. Si tratta della legge di recepimento della Direttiva europea 2013/34/UE sulle cosiddette Non Financial Information. L'entrata in vigore di tale decreto implica che dal 2018 tutte le grandi imprese e gli enti di interesse pubblico dovranno presentare una dichiarazione di carattere non finanziario relativa all'esercizio 2017.¹⁷

L'IIRC ha dichiarato che per il 2020 vorrebbe che l'IR sia uno strumento di reportistica obbligatorio ma al momento questo si è realizzato per pochi paesi. Dando uno sguardo all'Italia tra le prime grandi imprese che hanno già realizzato un report integrato troviamo l'Eni, mentre si contraddistingue tra la media impresa la Monnalisa¹⁸ e tra le amministrazioni pubbliche il Comune di Reggio

¹⁷ Tale decreto non ha previsto degli standard obbligatori per la redazione di tale dichiarazione perciò alle imprese viene lasciata flessibilità soprattutto in questa prima fase di applicazione. Per quanto riguarda il controllo, dell'avvenuta presentazione della dichiarazione di carattere non finanziario da parte di ogni impresa rientrante nel campo di applicazione della direttiva, appartiene alle società di revisione. Quest'ultime dovranno esprimere, con apposita relazione, la conformità delle informazioni non finanziarie fornite dall'impresa rispetto a quanto richiesto dal D.lgs. 30/12/2016.

¹⁸ Azienda toscana di abbigliamento per bambine.

Emilia proprio per avere presentato una forma di report integrato (Piermattei e Ventoruzzo, 2011).

In Italia, come nel resto del mondo, si sta giungendo al concetto di Report Integrato in un percorso che vede il passaggio attraverso il Bilancio di Sostenibilità, dopo essere partiti dal bilancio civilistico (Figura 9).

Figura 9 – Il processo fino al report integrato



Fonte: Reporting Integrato. Un percorso di Sostenibilità a partire dalla rendicontazione, Workshop - Deloitte Touche 2012

4.4 I benefici dell'<IR>

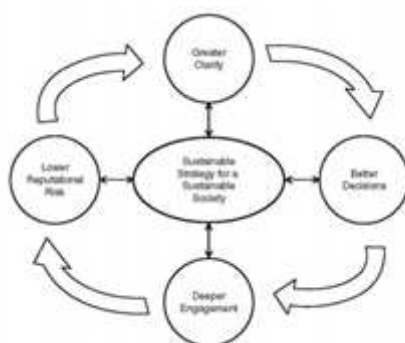
Un'impresa che decide di intraprendere una rendicontazione integrata e che quindi darà vita ad un "One Report" secondo Eccles R. otterrà principalmente quattro benefici (Eccles e Krzus, 2010):

- spesso una strategia sostenibile porta ad una scelta tra trade - off e perciò il report integrato fornisce maggior chiarezza sulla relazione tra le misure finanziarie e non e gli impegni assunti;
- in generale, tutte le informazioni che devono essere comunicate dall'impresa all'esterno sono più attendibili e di maggiore qualità e ciò implica che anche le informazioni che circolano internamente lo siano facendo sì che le decisioni derivanti da queste informazioni risulteranno di qualità maggiore. Questo a patto che ci sia un buon coordinamento interno tra le diverse funzioni e unità;
- con il report integrato l'impresa dimostra una visione olistica degli interessi dei suoi stakeholder, questo deriva da un miglior coinvolgimento di tutti gli stakeholder, senza distinzione tra stakeholder e azionisti che diventano solamente una categoria specifica dei primi;

- il report unico diminuisce il rischio reputazionale. Tale strumento, contribuendo ad identificare una eventuale non corrispondenza tra reputazione, realtà e aree di rischio, aiuta a determinare l'impatto di cambiamenti in credenze e aspettative e supporta il coordinamento interno.

Nella figura 10 (Il ciclo dei benefici del One Report) si dà evidenza al fatto che i quattro benefici sono legati da una relazione causa – effetto, dando così vita ad un ciclo naturale. L'impresa nel ricercare maggiore chiarezza necessita di informazioni più accurate che porteranno a decisioni più efficienti. Un buon coordinamento interno ed esterno migliorerà il processo decisionale e questo comporterà un maggior coinvolgimento degli stakeholder, importante non solo per conoscere i cambiamenti nelle aspettative ma anche per gestire il rischio reputazionale.

Figura 10 – *Il ciclo dei benefici del One Report*



Fonte: Eccles, R.G. and Krzus, M.P., "It's Time for One Report. Integrated Reporting for a Sustainable Strategy, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2010

A beneficiare dell'Integrated Reporting non saranno solo le organizzazioni che lo redigono ma anche i suoi stakeholder¹⁹. Gli investitori sono i primi a beneficiare delle potenzialità del report integrato; questo grazie alla qualità e quantità di informazioni che ne riescono ad ottenere. Il loro ruolo di investire per conto di altri sarà caratterizzato da minori rischi e responsabilità, le loro scelte saranno maggiormente consapevoli e supportate da una conoscenza della performance dell'impresa più ampia. Gli stakeholder, disponendo del report integrato saranno più abili nel valutare quale sia effettivamente la capacità dell'impresa di generare flussi di cassa futuri e di conseguenza nel prevedere quale possa essere l'impatto di rischi e opportunità sul loro portafoglio di investimento nel breve e lungo termine. In sintesi, il report integrato porterà l'investitore a prendere decisioni più efficaci, ad individuare i migliori rendimenti e le migliori allocazioni di capitali. Grazie al report integrato gli investitori potranno disporre finalmente non solo di informazioni non financial, ma di informazioni financial e non financial in uno stesso documento e in maniera integrata, con l'unico obiettivo di spiegare come l'impresa crea valore nel tempo. Lo studio "Tomorrow's investment rules" analizza cosa pensano 163 investitori istituzionali delle performance non finanziarie. Nove

¹⁹ The IIRC, Towards Integrated Reporting. Communicating Value in the 21st Century, Discussion Paper, Settembre 2011.

investitori su dieci hanno evidenziato che le informazioni sulla performance non finanziarie hanno svolto un ruolo fondamentale almeno una volta nel loro processo decisionale negli ultimi 12 mesi. Un altro studio “The value of extra – financial disclosure” analizza come 34 investitori e 35 analisti utilizzano e sono influenzati dalle informazioni non finanziarie. Nel dettaglio analisti e investitori sostengono che è molto influente nelle loro decisioni il fatto che le aziende articolano chiaramente i collegamenti esistenti tra i diversi aspetti delle loro prestazioni (strategia, retribuzione, KPI..). Da ciò si deduce che se il collegamento tra le prestazioni è fondamentale, lo strumento più adatto da implementare sarà l’IR. Infatti dallo studio emerge anche un ampio consenso nel sostenere che l’IR offre la possibilità di aumentare l’utilità delle informazioni extra – finanziarie attraverso migliore affidabilità, accessibilità, pertinenza e comparabilità delle informazioni. Circa un terzo degli investitori e analisti hanno dichiarato che la rendicontazione integrata è utile per dimostrare la rilevanza delle prestazioni extra finanziari sulla performance complessiva.

I regolatori e i definatori di standard e politiche pensano che la rendicontazione integrata consentirà un'armonizzazione di approcci, una riduzione della burocrazia e una maggiore stabilità economica e di mercato. L’Integrated Reporting porterà benefici non solo per l’impresa nei suoi più alti livelli ma per i suoi semplici lavoratori. Questi avranno una prospettiva sul futuro dell’azienda, saranno

connessi con l'organizzazione avendo una comprensione su come la loro performance è collegata agli obiettivi dell'impresa e quindi come riescono a contribuire alla creazione del valore dell'azienda nel tempo.

Alcuni studiosi hanno diviso i benefici derivanti dall'adozione del processo della rendicontazione integrata, e quindi dalla redazione del report integrato, in benefici interni e esterni (Linee guida per la redazione del Business Reporting per le PMI, Gruppo di lavoro "PMI" e "Reti d'impresa" del NIBR).

I benefici interni dell'integrated reporting sono:

- creazione di una cultura della rendicontazione del controllo di gestione dell'impresa, che implica una capacità di classificazione, monitoraggio e analisi delle diverse informazioni;
- abbattimento delle barriere interne tra i diversi settori aziendali e condivisione delle conoscenze all'interno delle diverse aree, funzioni e reparti dell'azienda;
- rilevamento semplice, sintetico ed induttivo delle performance;
- possibilità di evidenziare le modalità differenti e più articolate di misurazione dell'efficienza operativa;
- possibilità di identificare le priorità di intervento;

- possibilità di impostare la gestione dell'azienda per obiettivi o per progetti e di monitorare lo stato di avanzamento.

Per quanto riguarda i benefici esterni vi sono:

- la documentazione del modo in cui l'impresa crea valore a breve e a lungo termine;
- la rappresentazione in modo completo e trasparente del modello di business adottato e dell'organizzazione che lo presiede;
- la possibilità di espressione degli elementi di valutazione per ogni portatore di interessi di natura finanziaria e non;
- la rendicontazione degli aspetti di sostenibilità sociale e ambientale della gestione;
- il miglioramento dell'immagine, della visibilità e della reputazione dell'azienda;
- l'evidenza del contributo delle risorse immateriali alla creazione di elementi distintivi dell'impresa e quindi alla crescita della competitività;
- la rendicontazione degli elementi distintivi, della competitività, della capacità di monitorare e gestire i rischi, rende più agevole e meno oneroso l'accesso alle fonti di finanziamento.

Infine recenti studi (Black Sun, 2012; Blesener, 2014; Ernst & Young, 2015) hanno riassunto in alcuni punti i maggiori benefici portati dall'IR alle aziende che lo redigono, tali benefici sono:

- l'aumento della capacità dell'azienda di identificare e valutare i suoi rischi;
- il miglioramento della capacità decisionale perché integra le variabili ESG (Environment, Social, Governance);
- la possibilità di valutare le strategie aziendali e di effettuare un confronto con le altre aziende del settore;
- l'indicazione di dati sui risultati attesi in futuro, che facilita la valutazione delle strategie aziendali;
- la visione completa, sintetica, concisa e materiale dell'azienda;
- la facilità di accesso al credito e al mercato dei capitali;
- la migliore qualità della governance, dato che l'approccio dell'IR dovrebbe essere approvato e guidato da coloro che hanno potere decisionale;
- il miglioramento dell'immagine dell'organizzazione facendo riferimento agli obiettivi futuri;
- un migliore rapporto con gli stakeholder;
- una migliore collaborazione tra le aree dell'azienda.

4.5 Considerazioni di sintesi

Una possibile soluzione ai limiti dei sistemi tradizionali di reporting si identifica quindi nell'Integrated Reporting dell'IIRC. Molte imprese hanno iniziato a sperimentare questo modello (Black Sun, 2012; SAICA, 2015; Ernst & Young 2015) e allo stesso tempo anche molti accademici hanno diretto la loro attenzione e i loro studi su questa nuova forma di reportistica (Dumay et al., 2016).

E' la stessa IIRC che si impegna a coinvolgere accademici e practitioners mettendo in atto molteplici iniziative e collaborazioni. Di recente è nata la collaborazione dell'IIRC con la World Intellectual Capital Initiative, con le più grandi società di revisione internazionale e con le associazioni nazionali e internazionali di professionisti e manager, con l'obiettivo di discutere insieme i concetti alla base del report integrato. L'IIRC si è dimostrata disposta a dar voce alle problematiche relative all'applicazione del Framework e alle sue possibili carenze teoriche, emanando un invitation to comment nel febbraio 2017. Tutto questo a dimostrazione della volontà di emanare linee guida per la redazione del report integrato che siano quanto più condivise da accademici e practitioners.

A livello teorico il report integrato è uno strumento capace di rispondere alle esigenze di comunicazione della performance dell'azienda in ogni sua

sfaccettatura e in modo quanto più completo possibile. Grazie al pensiero integrato, elemento chiave del report integrato, l'azienda è capace di spiegare le cause della performance in maniera sintetica, offrendo supporto al management aziendale e innescando dei cambiamenti nei processi interni e nella gestione aziendale (De Villers et al., 2014; Perego et al., 2016). Certo è che da un punto di vista teorico sono state ben evidenziate e riconosciute le potenzialità dell'Integrated Reporting, mentre da un punto di vista pratico restano limitati gli studi sull'implementazione di questo nuovo strumento (Cheng et al., 2014; Dumay et al., 2016).

Si tratta di un fenomeno relativamente recente, basti pensare che il Framework, e quindi le linee guida per la redazione del report integrato, sono state pubblicate dall'IIRC nel dicembre 2013. Le aziende hanno bisogno di tempo per assimilare nuovi strumenti. Al fattore di novità sommiamo anche quello di volontarietà. La reportistica integrata in molte parti del mondo è una forma di reporting volontaria. L'unione Europea nel 2014 ha emanato la direttiva n.34/2013, con la quale impone l'obbligo per le società di fornire informazioni non finanziarie. In Italia tale direttiva è stata recepita il 25 gennaio 2017 con il D.Lgs 30/12/2016 n. 254, e, pertanto, tutte le imprese con più di 500 dipendenti e tutte le imprese di interesse pubblico nel 2018 dovranno rendicontare, insieme alle informazioni non finanziarie, anche quelle non finanziarie. Ecco che la diffusione del report integrato, come forma di

rendicontazione in grado di inglobare al suo interno informazioni finanziarie e non finanziarie, potrà diffondersi drasticamente dall'anno prossimo.

Le piccole e medie imprese che non rientrano nel campo di applicazione della direttiva potrebbero comunque indirizzarsi verso la strada del report integrato, ma per farlo hanno bisogno di conoscere quali sono i reali benefici che emergono dall'utilizzo di questa nova forma di reporting.

Alla luce di queste considerazioni, in questo lavoro si intendono esplorare le seguenti domande di ricerca:

- Quali sono le motivazioni che spingono le aziende ad utilizzare l'Integrated Reporting?
- Quali sono i benefici che le aziende traggono dall'adozione dell'Integrated Reporting?
- Quali sono le difficoltà che le aziende riscontrano nell'applicazione dell'Integrated Reporting?

II. PROBLEMATICA E ANALISI EMPIRICA

PREMESSA

I capitoli presenti nella prima parte del lavoro hanno dato evidenza al percorso fatto dalla rendicontazione fino ad oggi. Si è partiti dal bilancio tradizionale al quale sono stati affiancati il bilancio sociale, il bilancio ambientale, l'IC reporting, fino ad arrivare ad un'unica forma di reportistica integrata: l'Integrated Reporting. Come accennato nelle conclusioni della prima parte, gli studi si sono soffermati sugli aspetti teorici del report integrato, ma vi sono altre potenziali aree di ricerca relative a "IR in practice" (Cheng et al, 2014). Cheng M. e altri autori sostengono che molte aziende hanno iniziato il viaggio dell'Integrated Reporting perciò sono sempre più necessarie nuove ricerche per capire come viene implementata la tecnologia dell'IR e quali sono le sfide che le organizzazioni dovranno affrontare per ottenere i benefici previsti dell'IR. In risposta a questa richiesta, in questa seconda parte del lavoro si cerca di dare un contributo al tema dell'"IR in practice". Tale contributo viene dato attraverso un'indagine che coinvolge imprese italiane che hanno intrapreso la strada della rendicontazione integrata con l'obiettivo di analizzare alcuni aspetti di questo percorso.

In questa seconda parte del lavoro, in primis si darà indicazione della metodologia utilizzata con particolare focus sugli step seguiti nell'indagine. In secondo luogo ci si focalizza sull'analisi empirica e quindi sul protocollo di ricerca utilizzato, sull'analisi dei dati e sui risultati ottenuti. Infine verranno effettuate considerazioni di sintesi dove viene data evidenza anche alle limitazioni dell'analisi svolta.

5. LA METODOLOGIA

SOMMARIO: 5.1 Metodologia qualitativa vs metodologia quantitativa
- 5.2 Il paradigma interpretativo - 5.3 Identificazione del metodo di ricerca

Questo capitolo presenta gli aspetti metodologici della ricerca svolta e più precisamente le motivazioni che hanno portato alla scelta del metodo field study ed alla definizione del relativo protocollo di ricerca.

Per “metodologia” si intende il modo di condurre una ricerca, la maniera con cui viene trattato il problema, i diversi presupposti, interessi e propositi che portano il ricercatore ad utilizzare un certo metodo piuttosto che un altro. In sintesi per “metodologia” si intende sia il modo con cui vengono approcciati i problemi, sia le forme attraverso le quali si cerca di risolverli. Nei paragrafi successivi si cercherà di riflettere sui paradigmi, sui metodi a disposizione per la ricerca e soprattutto sulla pertinenza e l’adeguatezza del metodo scelto relativamente all’oggetto di ricerca.

5.1 Metodologia qualitativa vs metodologia quantitativa

La prima distinzione che può essere fatta è quella tra metodologia qualitativa e metodologia quantitativa. Queste due categorie di metodologie hanno obiettivi e presupposti epistemologici diversi (Dachler, 1977). La metodologia qualitativa si occupa dell'osservazione e della descrizione di aspetti di carattere sociale (Patton, 2010). L'analisi in questo caso si basa su dati che derivano da interviste, questionari e documenti. Il modello qualitativo viene utilizzato per studiare fenomeni collocati all'interno di un contesto sociale e culturale. Tale modello utilizza dati deboli ottenendo dati ricchi (Domegan e Flaming, 2007). La metodologia quantitativa, invece, si basa sul positivismo. Questa si basa su una logica ipotetica – deduttiva che assicura affidabilità e validità al metodo. In questo caso il ricercatore è un attore neutrale immerso in una realtà concreta ed oggettiva, che necessita di un insieme di tecniche statistiche per ottenere ed analizzare i dati, allo scopo di verificare delle ipotesi o una teoria.

La ricerca qualitativa presenta i risultati attraverso una narrazione descrittiva, la ricerca quantitativa presenta, invece, dei risultati spesso statistici attraverso dati numerici.

Per questo lavoro si è scelto di adottare una ricerca di tipo qualitativo con l'obiettivo di presentare i risultati attraverso una narrazione descrittiva supportata da alcuni dati numerici.

5.2 Il paradigma interpretativo

Vi sono diversi paradigmi di ricerca: positivista; interpretativo; costruzionista; neopositivista e postpositivista (Guba e Lincoln, 1998; Lukka, 2000; Corbetta, 2003; Fattore, 2005).

Tra questi citati i due che maggiormente si avvicinano alla ricerca in questione sono l'approccio positivista e l'approccio interpretativo.

L'approccio positivista poggia su di un assunto fondamentale: l'esistenza di una realtà esterna e indipendente rispetto agli individui di cui si può acquisire conoscenza oggettiva grazie all'osservazione. L'obiettivo della ricerca è quello di identificare relazioni di causa-effetto semplici, stabili e generali che sono a fondamento della realtà. Tale approccio sostiene che è possibile scoprire come è la realtà, identificare delle leggi universali, valide in qualsiasi tempo e luogo che possono essere usate per descrivere, spiegare e predire fenomeni. L'obiettivo di questo approccio è di perseguire una generalizzazione di tipo statistico.

L'approccio interpretativo, invece, parte dall'assunto che non esiste una realtà oggettiva e indipendente dagli individui: essa è "costruita" dagli individui. Ne deriva che esistono molteplici realtà a seconda di come sono percepite e interpretate dagli individui. Secondo tale approccio, i fenomeni sono

contestualizzati nel tempo e nello spazio e possono essere spiegati solo in termini di quello che significano per le persone che vi prendono parte. Una teoria può essere usata per spiegare un particolare evento e può aiutare a spiegarne e interpretarne altri.

Il paradigma usato in questa ricerca è di tipo interpretativo (Kaplan, 1986; Merchant e Manzoni, 1989; Granlund e Malmi, 2003; Roslender e Hart, 2003; Lillis e Mundy, 2005) e lo scopo è quello di esplorare le ragioni alla base di un certo fenomeno e acquisire informazioni utili su aspetti poco approfonditi.

5.3 Identificazione del metodo di ricerca

Con l'obiettivo di rispondere alla domanda di ricerca, ho condotto uno studio di tipo esplorativo (Kaplan, 1986; Granlund e Malmi, 2003; Roslender e Hart, 2003; Lillis e Mundy, 2005), che coinvolge le aziende italiane facenti parte del Business Network dell'IIRC e altre aziende di medio – grandi dimensioni che si sono distinte per aver approcciato l'Integrated Reporting.

Il metodo utilizzato per lo sviluppo della ricerca è stato il field study. Si tratta di un metodo di ricerca qualitativo che coinvolge «limited-depth studies conducted at a non-random selection of field sites, thus lying somewhere between in-depth cases and broad-based surveys» (Lillis e Mundy, 2005, p. 120). Il metodo di studio sul campo è un metodo in grado di dare un quadro ampio e completo del fenomeno, permette ai ricercatori di raccogliere spunti sull'entità del fenomeno di interesse (Roslender e Hart, 2003) ed è un metodo molto meno strutturato nella raccolta dei dati dalle indagini, poiché meno intensivo e approfondito rispetto allo studio di caso (Lillis e Mundy, 2005). L'obiettivo della ricerca è quello di fornire un quadro quanto più completo possibile delle realtà italiane impegnate nell'Integrated Reporting. Con il metodo del field study sono riuscita ad applicare una analisi in un numero di unità di studio molteplici rispetto a quelle previste dal caso studio

multiplo (Lillis e Mundy, 2005). Quest'ultima è la motivazione che mi ha portato a scartare l'idea di applicare il caso di studio multiplo.

Si ribadisce infatti che il field study è un metodo che permette di ottenere una visione ampia e generale del fenomeno studiato e al tempo stesso di andare in profondità su alcuni aspetti specifici.

Il field study è un metodo di ricerca qualitativo e per questo la selezione dei casi è avvenuta tramite campionamento teorico. A differenza dei metodi di ricerca quantitativi, infatti, che effettuano un campionamento casuale al fine di compiere una generalizzazione statistica, i metodi qualitativi puntano ad una generalizzazione di tipo analitico. E' per tale motivo che le aziende oggetto di studio non sono state scelte in maniera casuale, ma sono stati selezionati volutamente i casi aventi caratteristiche tali da permettere di rispondere alla domanda di ricerca individuata e di avere una comprensione approfondita del fenomeno studiato. Nello specifico sono state selezionate le aziende italiane di medio – grandi dimensioni che redigono un report integrato e che nel farlo rispettano le linee guida dettate dal Framework IIRC.

Al fine di ottenere un campione quanto più realistico possibile, consapevole dalle difficoltà di individuare tutte le imprese italiane che elaborano un report integrato, è stato implementato un processo fatto di vari step. Il processo di campionamento è stato condotto per la prima volta nel 2016; tuttavia, data la

novità della materia in oggetto, i vari step sono stati ripetuti nel corso del tempo, nel tentativo di pervenire all'individuazione di un campione il più possibile aggiornato e nel tentativo di intercettare le aziende "early adopters", ovvero che hanno di recente adottato il report integrato.

6. L'ANALISI EMPIRICA

SOMMARIO: 6.1 Il protocollo di ricerca - 6.1.1 Il disegno di ricerca - 6.1.2 La raccolta dei dati e le interviste - 6.2 Overview del campione oggetto di studio - 6.3 Limiti della ricerca - 6.4 Risultati - 6.5 Considerazioni di sintesi

In questo capitolo si entra nel vivo della ricerca, verranno analizzati: il protocollo di ricerca, il disegno di ricerca e di conseguenza tutte le fasi che si sono susseguite nello svolgimento dell'analisi. Una volta analizzati tutti gli step si arriverà al focus della ricerca e quindi alle conclusioni.

6.1 Il protocollo di ricerca

E' sempre molto utile, sin dall'inizio, realizzare un protocollo di ricerca e quindi un piano d'azione che fornisca al ricercatore delle linee guida per lo studio. Il protocollo di ricerca, in questo caso è formato da quattro fasi:

1. Disegno di ricerca e individuazione del gap di ricerca
2. Preparazione e raccolta dati
3. Analisi dei dati ed elaborazione dei risultati
4. Sviluppo e stesura delle conclusioni

6.1.1 Il disegno di ricerca

Nel disegno della ricerca viene inserita la definizione quanto più chiara possibile dell'oggetto dell'indagine e quindi della domanda di ricerca alla quale si cercherà di rispondere.

Lo scopo principale della ricerca è quello di individuare quali sono le motivazioni, le criticità e i benefici in termini di creazione del valore conseguenti alla redazione dell'Integrated Reporting da parte delle maggiori aziende italiane. Tale obiettivo è emerso dopo una attenta analisi della letteratura presente sul tema dalla quale emerge questo gap di ricerca. Una volta individuato l'obiettivo della ricerca si procede individuando le unità di analisi e quindi il campione su cui si focalizzerà l'attenzione. Infine per facilitare la ricerca, nella formulazione dei questionari ed interviste si è fatto riferimento a quanto, eventualmente, fosse già presente in letteratura.

6.1.2 La raccolta dei dati e le interviste

Vi sono diverse tecniche per organizzare la raccolta dei dati e soprattutto la loro scelta dipende anche dai quesiti posti nella ricerca. Per prima cosa vengono individuate le fonti e le tecniche di raccolta dei dati.

Il presente lavoro si basa sulle prove raccolte da 11 aziende italiane (5 aziende italiane facenti parte del Business Network dell'IIRC) appartenenti a settori diversi. Ho scelto di costruire il campione con aziende italiane proprio per verificare la situazione italiana in questo momento pur essendo allo stesso tempo una limitazione alla ricerca.

Per la costruzione del campione si sono seguite fasi successive. In primo luogo è stato consultato il database online dell'IIRC "IR Examples Database" nella sezione "IR reporters", che elenca le aziende i cui report si riferiscono al Framework dell'IIRC o che sono stati influenzati dal Framework tramite la partecipazione agli "IR network".

Come secondo step si è proceduto a ricercare, attraverso fonti diverse dal database IIRC, le altre aziende italiane che redigono il report integrato. In particolare si sono consultati i libri italiani e stranieri focalizzati sul tema del report integrato e contenenti lo studio di casi aziendali. I libri sono stati individuati

esaminando alcune bibliografie di articoli specialistici e ricercando in “Google Libri” le parole chiave “report integrato”, “reporting integrato”, “bilancio integrato”. Infine come ultimo step ho provveduto anche a ricercare su Google le parole chiave: “report integrato” e “bilancio integrato”.

Alla fine del processo delineato le imprese individuate sono state 15, di queste, 11 hanno accettato di partecipare all’indagine.

Tabella 1 - *Aziende italiane di medio – grande dimensione redigenti un report integrato*

Aspiag Service S.r.l.- DESPAR Nordest
A2A S.p.A.
*Atlantia S.p.A.
Banca Fideuram S.p.A.
*Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili (CNDCEC)
Dellas S.p.A.
*Enel S.p.A.
Eni S.p.A.
Generali S.p.A.
PricewaterhouseCoopers Advisory
Sabaf S.p.A.
SNAM S.p.A.
Terna S.p.A.
UniCredit S.p.A
*Unipol Gruppo S.p.A

*Aziende che non hanno aderito alla ricerca

Fonte: Elaborazione propria

Una volta individuato il campione di riferimento si è proceduto nella ricerca degli indirizzi mail dei responsabili dell'area Bilancio Integrato qualora presente oppure del responsabile CSR (Corporate Social Responsibility). In mancanza di una indicazione del responsabile nei siti internet delle aziende si è proceduto inviando una mail all'indirizzo generico dell'azienda. Il primo contatto aveva lo scopo di spiegare all'azienda l'obiettivo del progetto di ricerca così che queste potessero capire se fossero o meno interessate a partecipare al progetto. Tra quelle presenti nel campione, le imprese facenti parte del Business Network IIRC sono: Atlantia S.p.A, CNDCEC, Enel S.p.A., Eni S.p.A., Generali S.p.A., PricewaterhouseCoopers Advisory, SNAM S.p.A., and Terna S.p.A. Di queste cinque hanno deciso di partecipare alla ricerca: Eni S.p.A, Generali Group, PricewaterhouseCoopers Advisory, SNAM S.p.A. e Terna S.p.A. Il campione finale delle aziende che hanno deciso di partecipare alla ricerca viene riportato nella tabella seguente (Tabella 2).

Tabella 2 – Campione di aziende

Aspiag Service S.r.l.- DESPAR Nordest
A2A S.p.A.
Banca Fideuram S.p.A.
Dellas S.p.A.
Eni S.p.A.
Generali S.p.A.
PricewaterhouseCoopers Advisory
Sabaf S.p.A.
SNAM S.p.A.
Terna S.p.A.
UniCredit S.p.A

Fonte: Elaborazione propria

Con i responsabili delle aziende del campione si è fissato un appuntamento per una intervista semi – strutturata che si è svolta via skype, telefonicamente o direttamente in azienda.

Per la raccolta dei dati ho deciso di utilizzare interviste semi-strutturate (Kreiner e Mouritsen, 2005; Qu e Dumay, 2011), una tipologia di intervista qualitativa. Secondo Corbetta l'intervista qualitativa può essere definita come “una conversazione provocata dall'intervistatore, rivolta a soggetti scelti sulla base di un piano di rilevazione e in numero consistente, avente finalità di tipo conoscitivo, guidata dall'intervistatore, sulla base di uno schema flessibile e non standardizzato di interrogazione” (Corbetta, 2003, p.70).

Esistono diverse tipologie di intervista qualitativa: intervista strutturata, semi-strutturata e non strutturata. Tale tipologie si distinguono in base al differente grado di standardizzazione e al diverso grado di libertà concesso all'intervistatore e all'intervistato.

L'intervistatore con l'intervista semi-strutturata ha la possibilità di sondare per maggiori informazioni, sollecitare chiarimenti di risposte e, anche se un elenco di domande da sottoporre al intervistato è preparato in anticipo, "l'intervista si svolge in un modo colloquiale offrendo così la possibilità ai partecipanti di esplorare le questioni che ritengono importanti" (Wengraf, 2001, p. 103).

Nel caso specifico viene utilizzata l'intervista semi-strutturata, poiché ritenuta più idonea sia in relazione all'obiettivo di ricerca sia in relazione al tipo di argomento trattato. L'intervista semi-strutturata, infatti, viene considerata uno strumento flessibile, che concede una certa libertà ai due attori dell'intervista (intervistatore e intervistato), permettendo al tempo stesso di toccare i temi rilevanti e raccogliere le informazioni necessarie. Questo è possibile dal momento che l'intervista semi-strutturata prevede una traccia prestabilita, vale a dire un perimetro all'interno di cui muoversi, ma lascia all'intervistatore la facoltà di stabilire il modo e l'ordine con cui formulare le domande, scegliendo lo stile di conversazione e il livello di profondità dell'intervista, al fine di ottenere il più

possibile le informazioni ritenute indispensabili per soddisfare l'obiettivo conoscitivo (Corbetta, 2003). L'intervistatore, utilizzando l'intervista semi-strutturata, qualora durante la conversazione emergesse la necessità, può chiedere chiarimenti e approfondimenti circa temi inizialmente non previsti.

Per lo studio in questione, le caratteristiche dell'intervista semi-strutturata sono state considerate idonee per pervenire ad una conoscenza approfondita e a permettere di far emergere temi e sfaccettature di cui, vista la relativa novità dell'argomento, anche l'intervistato e l'intervistatore potrebbero non avere piena consapevolezza.

Per l'intervista è stata predisposta una interview guide cioè sono state preparate una serie di domande da sottoporre all'intervistato. Un'interview guide prevede l'individuazione di alcuni punti da trattare all'interno della conversazione, ovvero uno schema che sia di supporto al fine di coprire tutti gli argomenti chiave dell'intervista e indirizzare la conversazione verso quelli che sono i temi che si vogliono approfondire (Qu e Dumay, 2011). L'interview guide è, in pratica, uno strumento di supporto al dialogo, verso gli scopi conoscitivi dell'intervistatore, minimizzando il rischio di ottenere dati scarsamente utili ai fini dell'indagine.

L'interview guide, per questo studio è stata preparata attingendo a più fonti, con lo scopo di unire il punto di vista della teoria con quello della prassi:

1. analisi della letteratura sul tema del report integrato;

2. consultazione dei report integrati delle aziende facenti parte del campione individuato;
3. analisi di survey e studi di società di consulenza e associazioni professionali²⁰.

Gli intervistati, in azienda, ricoprono il ruolo di responsabile dell'area sostenibilità oppure dell'area amministrazione e finanza e comunque strettamente coinvolti nella redazione dell'IR dell'azienda. Tali responsabili sono stati intervistati via Skype e telefonicamente. Le interviste sono state condotte da aprile 2016 a luglio 2017 ed hanno avuto una durata media di 45 minuti ciascuno. Sono state registrate e poi trascritte per l'analisi.

Le interviste sono state divise in cinque segmenti, che variano nella lunghezza (Roslender e Hart, 2003). Gli intervistati sono stati interrogati sulle motivazioni per cui le aziende hanno deciso di redigere l'Integrated Report, sulle modifiche necessarie a livello organizzativo per la redazione di questo nuovo documento di rendicontazione, sugli step necessari per implementare il progetto dell'IR, sulle difficoltà riscontrate durante il percorso e infine sui benefici derivanti

²⁰ Le indagini consultate, che hanno coinvolto un vasto numero di imprese a livello internazionale impegnate nel cammino del reporting integrato, sono quelle svolte da: BLACK SUN PLC, SAICA, DELOITTE, INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS (IFAC) e KPMG.

dall'approccio all'Integrated Reporting. Una volta trascritta l'intervista questa è stata sottoposta al controllo da parte dell'intervistato così da assicurare l'accuratezza dei dati raccolti. Ricevuto il feedback da parte degli intervistati i dati delle interviste si sono considerati validi, perciò si è proceduto all'elaborazione e all'analisi dei dati.

6.2 Overview del campione oggetto di studio

Come descritto nel paragrafo precedente, undici aziende hanno accettato di partecipare allo studio. Si tratta di aziende che operano in settori diversi in ambito privato (assicurativo, bancario, metalmeccanico, manifatturiero, grande distribuzione ed energetico), hanno dimensioni differenti ed infine nove di esse risultano quotate in borsa (Tabella 3).

Tabella 3 - *Le dimensioni delle aziende partecipanti all'indagine*

Azienda	Dimensione (N. dipendenti)
Aspiag Service S.r.l.- DESPAR Nordest	7.450
A2A S.p.A.	9.777
Banca Fideuram S.p.A.	3010
Dellas S.p.A.	124
Eni S.p.A.	33.536
Generali S.p.A.	73.727
PricewaterhouseCoopers Advisory	4.400
Sabaf S.p.A.	736
SNAM S.p.A.	2.883
Terna S.p.A.	3.869
UniCredit S.p.A	117.652

Fonte: Elaborazione propria

I soggetti intervistati sono stati: due CFO, sei responsabili CSR, due responsabili dell'area Amministrazione e Finanza ed un responsabile Performance Assurance.

Tabella 4 - Soggetti intervistati

Azienda	Soggetti intervistati
Aspiag Service S.r.l.- DESPAR Nordest	CFO
A2A S.p.A.	Responsabile CSR
Banca Fideuram S.p.A.	Responsabile Accounting
Dellas S.p.A.	CFO
Eni S.p.A.	Responsabile CSR
Generali S.p.A.	Responsabile CSR
PricewaterhouseCoopers Advisory	Responsabile Performance Assurance
Sabaf S.p.A.	Direttore Amministrativo Finanziario
SNAM S.p.A.	Responsabile CSR
Terna S.p.A.	Responsabile CSR e Responsabile Amministrazione e Finanza
UniCredit S.p.A	Responsabile CSR

Fonte: Elaborazione propria

I promotori dell'adozione del report integrato in azienda sono stati nella maggior parte dei casi i CFO o i responsabili CSR (Tabella 5).

Tabella 5 - I promotori del report integrato

Azienda	Promotore dell'iniziativa
Aspiag Service S.r.l.- DESPAR Nordest	CFO
A2A S.p.A.	Presidente del comitato territorio e sostenibilità
Banca Fideuram S.p.A.	Responsabile Accounting
Dellas S.p.A.	CFO
Eni S.p.A.	CFO e responsabile CSR
Generali S.p.A.	Membro del CDA
PricewaterhouseCoopers Advisory	Responsabile Performance Assurance
Sabaf S.p.A.	Membro del CDA
SNAM S.p.A.	Responsabile CSR
Terna S.p.A.	Responsabile CSR
UniCredit S.p.A	Amministratore delegato

Fonte: Elaborazione propria

Tranne in tre casi le imprese hanno iniziato a redigere un report integrato negli ultimi quattro anni (Tabella 6); tutte le aziende hanno dichiarato che non abbandoneranno la strada dell'IR per il prossimo futuro.

Tabella 6 - Il primo anno di redazione del report integrato

Azienda	Prima edizione
Aspiag Service S.r.l.- DESPAR Nordest	2013
A2A S.p.A.	2017
Banca Fideuram S.p.A.	2013
Dellas S.p.A.	2013
Eni S.p.A.	2011
Generali S.p.A.	2013
PricewaterhouseCoopers Advisory	2017
Sabaf S.p.A.	2005
SNAM S.p.A.	2016
Terna S.p.A.	2015
UniCredit S.p.A	2015

Fonte: Elaborazione propria

6.3 Limiti della ricerca

Lo studio appena presentato ha due limitazioni. La prima riguarda l'impossibilità di misurare oggettivamente i risultati. Tutti i risultati riguardanti motivazioni, benefici e criticità si basano sulle percezioni dei top manager ma queste percezioni non sono misurabili con dati oggettivi.

La limitazione più evidente di questo studio riguarda il campione. Quest'ultimo si limita ad includere le maggiori aziende italiane che redigono il report integrato rispettando il Framework IIRC. Tale ricerca potrebbe essere completata prevedendo la stessa indagine a tutte le aziende del mondo che redigono l'Integrated Reporting. Tale limite viene comunque sottolineato pur ribadendo che il focus del lavoro è quello di studiare l'implementazione del report integrato in Italia. Ecco che questo è allo stesso tempo un limite ma anche un pregio della ricerca.

6.4 Risultati

Una volta terminata la fase di raccolta dei dati si è passati alla fase conclusiva della loro analisi. Per avere maggiore consapevolezza delle realtà che compongono il campione si è provveduto, preliminarmente all'analisi dei dati, a prendere visione e raccogliere il maggiore numero possibile di informazioni relative ai report integrati pubblicati delle aziende e alle informazioni che queste hanno inserito all'interno del loro sito web o su documenti da loro emanati relativi al processo di reporting integrato. Questa panoramica ha fatto sì che l'analisi dei dati sia avvenuta con maggiore consapevolezza delle realtà analizzate.

Le fasi che hanno caratterizzato l'analisi dei dati sono state le seguenti:

1. attenta lettura delle trascrizioni delle interviste;
2. individuazione delle informazioni chiave focalizzate sul gap di ricerca;
3. comparazione delle esperienze delle varie aziende.

L'obiettivo dell'indagine, infatti, non è quello di descrivere l'esperienza di ogni singola impresa bensì far emergere come i principali temi individuati vengano affrontati dalle aziende del campione, evidenziando similarità e differenze.

Per una migliore comprensione dei risultati dell'analisi delle interviste e per cercare di rispondere alla domanda di ricerca nella maniera più esaustiva possibile, le informazioni raccolte sono stati raggruppate in tre categorie:

- motivazioni per l'adozione del report integrato;
- difficoltà derivanti dal processo di implementazione dell'IR;
- benefici del report integrato.

L'analisi dei dati è quindi continuata seguendo tre filoni: motivazioni, difficoltà e benefici.

Per quanto riguarda il filone delle motivazioni le domande sono state:

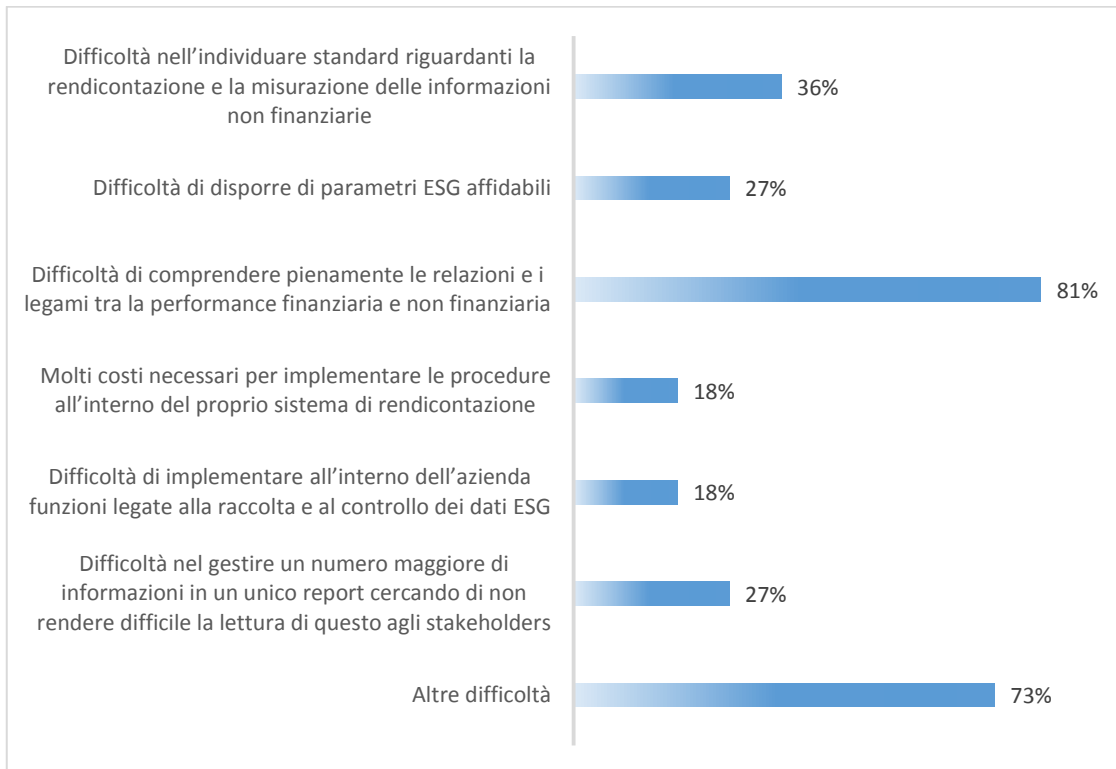
- Quale è stata la motivazione prevalente che ha spinto l'azienda a redigere l'IR?
- Qual è la motivazione più forte che daresti ad un'altra azienda per redigere l'IR?

Dalle risposte date da coloro che ogni giorno si trovano ad operare con questo nuovo strumento di rendicontazione emergono dei punti chiave. L'azienda decide di approcciare il bilancio integrato perché vuole semplificare e integrare le informazioni riguardanti il suo business, cercando di evidenziare i suoi punti di forza, ma soprattutto cercando di rendere la comunicazione del suo meccanismo di creazione di valore più completa e trasparente.

Questo risultato è la prova che l'obiettivo dell'IIRC di integrare le informazioni e di rappresentare il valore creato dall'azienda è entrato nella logica aziendale e si manifesta all'esterno con la pubblicazione del Report Integrato.

Il secondo filone è quello delle difficoltà. Se infatti le motivazioni esternate dalle aziende che redigono l'IR sembrano forti e chiare non sono da nascondere le difficoltà (Figura 11) che tali aziende hanno dovuto affrontare prima di riuscire a pubblicare questo nuovo strumento di rendicontazione integrata.

Figura 11 – Difficoltà



Fonte: Elaborazione propria

L'analisi conferma ciò che emerge dalla letteratura riguardo la difficoltà da parte delle aziende di comprendere pienamente le relazioni e i legami tra la performance finanziaria e non finanziaria (81%). Difficoltà che verrà superata solo quando l'integrated thinking sarà pienamente radicato in azienda. Un'altra difficoltà riscontrata dal 36% delle aziende del campione è la mancata facilità di individuare standard di rendicontazione e di misurazione delle informazioni non

finanziarie. Si tratta questa di una difficoltà riscontrata soprattutto da quelle aziende che non redigevano prima di approcciare l'Integrated Reporting il bilancio sociale o di sostenibilità. Il 27% delle aziende dichiara di avere avuto difficoltà nel costruire parametri ESG e di redigere un report pieno di informazioni ma altrettanto facile da leggere e comprendere. Solo il 18% delle aziende del campione rileva ostacoli per l'implementazione dell'Integrated Reporting dovute a costi o alla fase della raccolta e gestione dei dati necessari. Una percentuale sostanziosa pari al 73% denuncia difficoltà diverse da quelle già presenti o poco diffuse in letteratura quali la difficoltà di comprendere le relazioni tra i capitali, di diffondere la cultura del report integrato in tutte le aree funzionali dell'azienda e perché no anche la difficoltà di far passare il messaggio che l'IR non è solamente un documento di marketing ma molto di più.

Infine il terzo filone riguarda i benefici che le aziende intervistate dichiarano di aver raggiunto grazie alla redazione ed emanazione dell'Integrated Report. Dal documento "Insights into Integrated Reporting" emanato da Association of Chartered Certified Accountants (ACCA, 2017) sono state individuate cinque categorie di benefici e sulla base di queste sono stati inseriti i benefici emergenti dalla ricerca. Le cinque categorie di benefici sono:

1. More integrated thinking and management;

2. greater clarity on business issues and performance;
3. improved corporate reputation and relationships with stakeholders;
4. more efficient reporting;
5. employee engagement.

Nella tabella successiva (Tabella 7) vengono riportati i benefici emergenti dall'analisi suddivisi per categorie.

Tabella 7 – Categorie di benefici

<i>Pensiero e gestione più integrati</i>	
Migliore allocazione delle risorse	36%
Migliore gestione delle informazioni e dei processi decisionali	91%
Migliora la qualità della governance	9%
Creazione di una cultura della rendicontazione del controllo di gestione	64%
<i>Maggiore chiarezza sulle problematiche e sulle prestazioni aziendali</i>	
Migliore comprensione delle modalità di creazione del valore	100%
Migliore qualità dei dati rendicontati e degli indicatori utilizzati	91%
Rilevamento semplice, sintetico ed induttivo della performance	100%
Facilita la valutazione da parte degli stakeholders dei risultati attesi in futuro	100%
Maggiore possibilità di dare rilevanza alle prestazioni extra financial sulla performance complessiva	100%
<i>Migliorare la reputazione aziendale e le relazioni degli stakeholder</i>	
Maggior coinvolgimento degli stakeholders	64%
Maggiori elementi di valutazione per ogni portatore di interesse di natura finanziaria e non	91%
Diminuzione del rischio reputazionale	73%
Migliorare la comprensione dei rischi e delle opportunità	100%
Maggiore facilità di accesso al credito	18%
Migliora il rapporto con gli analisti finanziari	73%
Migliora il rapporto con gli investitori istituzionali	91%
<i>Report più efficienti</i>	
Rappresentazione del modello di business adottato	100%
Possibilità di evidenziare le modalità differenti di misurazione dell'efficienza operativa	91%
Possibilità di identificare le priorità di intervento	45%

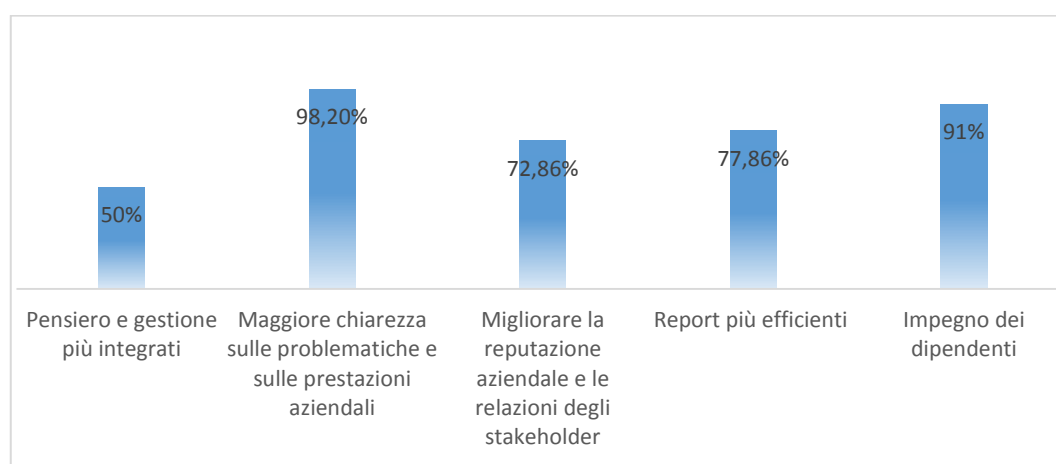
Possibilità di impostare la gestione dell'azienda per obiettivi o per progetti e di monitorare lo stato di avanzamento	36%
Possibilità di offrire una visione completa, sintetica, concisa e materiale	100%
Aumento dell'utilità delle informazioni extra – financial	100%
Miglioramento dell'immagine, della visibilità e della reputazione dell'organizzazione	73%
<i>Impegno dei dipendenti</i>	
Maggior collaborazione e relazione tra i vari dipartimenti	91%

Fonte: Elaborazione propria

Sottoponendo agli intervistati l'opzione dei benefici che emergono dalla letteratura si può notare la presenza di alcuni benefici che accomunano tutte le aziende del campione. Tra questi vi rientrano il beneficio derivante dall'IR in termini di maggiore comprensione di come l'azienda crea valore, dei rischi dell'azienda e del suo modello di business. Tutte le aziende credono che il report integrato sia un documento in grado di dare una visione completa della realtà aziendale ma al tempo stesso non troppo prolisso e di difficile lettura. Non ci sono titubanze neanche sulla possibilità riscontrata, grazie al report integrato, di dare maggiore importanza alle informazioni non financial che le aziende monitorano quotidianamente. Il 91% delle imprese punta l'attenzione alla qualità dei dati, alla possibilità di riuscire a misurare in modi diversi l'efficienza operativa dell'azienda

proprio grazie all'Integrated Reporting. Di poco inferiore, 73%, le imprese che inseriscono tra i benefici dell'IR la diminuzione del rischio reputazionale, un rapporto migliore con gli analisti finanziari e complessivamente la possibilità di migliorare l'immagine e la visibilità dell'azienda.

Figura 12 – Raggruppamenti dei benefici per categoria



Fonte: Elaborazione propria

La categoria di benefici che raccoglie più consensi (98,2%) è quella della maggiore chiarezza sulle problematiche e sulle prestazioni aziendali grazie alla redazione del report integrato. Di poco inferiore (91%) è la percentuale riscontrata dal beneficio riguardante l'impegno dei dipendenti dell'azienda che sicuramente con l'instaurazione dell'integrated thinking si sentono maggiormente coinvolti dal loro

lavoro. Occupano quasi lo stesso gradino la categoria dei report più efficienti, della maggiore reputazione aziendale e dei migliori rapporti con gli stakeholder. Ultimo posto rispetto agli altri, appartiene al beneficio del pensiero e della gestione più integrati (50%). Questa ultima posizione potrebbe essere dovuta ad una categoria di benefici un pochino meno tangibile e verificabile da alcune aziende rispetto ad altre.

6.5 Considerazioni di sintesi

In questo ultimo capitolo sono state analizzate, tramite il filed study, le esperienze di undici aziende italiane che hanno deciso di intraprendere la strada dell'Integrated Reporting, supportate dal Framework IIRC. L'obiettivo è quello di valutare le motivazioni, i benefici e le criticità derivante dall'implementazione di questo nuovo processo di rendicontazione integrata.

Il campione su cui si è basata l'analisi è un campione eterogeneo dal punto di vista della dimensione e del settore di appartenenza delle aziende, ma allo stesso tempo si tratta di un campione omogeneo per il fatto che tutte le aziende redigono il report integrato rispettando le linee guida dettate dell'IIRC Framework.

L'analisi dei dati si è concentrata su tre filoni: motivazioni, barriere e benefici dell'Integrated Reporting.

Da tale analisi sono emerse considerazioni di sintesi e riflessioni altrettanto rilevanti anche non strettamente attinenti ai tre filoni, ma riguardanti soprattutto il processo che le aziende hanno seguito per arrivare al report integrato.

Innanzitutto, si evidenzia come il report integrato rappresenti spesso un'evoluzione del bilancio sociale o di sostenibilità. Questo stretto legame tra il bilancio sociale o di sostenibilità e il report integrato da una parte evidenzia che le imprese avevano già interesse per le dimensioni della performance diverse

rispetto a quelle meramente economico – finanziario ma dall’altro lato potrebbero comportare un rischio di errata interpretazione dello strumento del report integrato. Alla base dell’Integrated Reporting c’è infatti l’integrated thinking, quale pensiero integrato da instaurare all’interno dell’azienda e quindi di ogni singola area affinché ci sia effettiva integrazione. Ecco che se l’azienda continua il processo di rendicontazione del report integrato come faceva per il bilancio sociale il gradino in più dell’integrated thinking non viene raggiunto.

Tale riflessione è corroborata da una serie di aspetti emersi nelle interviste: alcune aziende intervistate si riferiscono indistintamente al bilancio sociale e al report integrato, spesso rimandano alle linee guida GRI del report di sostenibilità più che al Framework dell’IIRC ed infine i riferimenti nelle loro descrizioni al concetto di integrazione e di connettività sono scarsi.

In riferimento a questo punto ci sono autori che rilevano una continuità tra bilancio sociale o ambientale e report integrato (Paternostro, 2013; Adams, 2014), mentre altri e lo stesso Framework IIRC non credono in questa affermazione.

Ad esempio Stubbs e Higgins definiscono il report integrato come “The latest development in sustainability reporting innovation [...]” (Stubbs e Higgins, 2014, p.1092) e in uno studio empirico rilevano come nella pratica aziendale il report integrato rappresenti la successiva fase incrementale del reporting di sostenibilità. Anche Van Bommel sostiene che “In essence, Integrated Reporting is a hybrid

practice that spans between the different worlds of financial reporting and sustainability reporting” (Van Bommel, 2014, p.1158). In ogni caso i risultati dell’indagine appaiono più coerenti con quest’ultimo tipo di interpretazione.

Altro aspetto che emerge dall’analisi dei dati e che riguarda il processo di implementazione dell’Integrated Reporting è quello della costituzione di un team di lavoro dedicato alla redazione del report integrato costituito dai responsabili di ogni singola area così da poter dar voce ad ogni gruppo.

Le motivazioni che hanno condotto le imprese ad adottare il report integrato sono prevalentemente legate alla volontà di adeguarsi alle novità inerenti la comunicazione esterna emerse in ambito internazionale (pubblicazione del Framework IIRC, Direttiva 2014/95/UE) e all’utilizzo del documento come strumento competitivo e innovativo. Entrando nel dettaglio le aziende intervistate rilevano che la decisione di approcciare al bilancio integrato è spinta soprattutto dalla volontà di semplificare e integrare le informazioni riguardanti il suo business, dando evidenza ai suoi punti di forza, ma soprattutto cercando di rendere la comunicazione del suo meccanismo di creazione di valore più completa e trasparente.

Le motivazioni identificate risultano coerenti con quanto emerge dalla lettura di studi accademici. La volontà di accrescere la trasparenza e di fornire una visione olistica della performance aziendale, la necessità di avere un orientamento agli

stakeholder nel fornirgli una comunicazione più utile e favorirne il coinvolgimento, il miglioramento della collaborazione tra le funzioni aziendali e la consapevolezza dei limiti dell'informativa di tipo economico-finanziario, risultano motivazioni coerenti con quanto espresso in letteratura ad esempio, tra gli altri, da Eccles e da Briem (Eccles e Krzus, 2010; Briem, 2015).

Con riferimento ai benefici e alle criticità i risultati possono essere così sintetizzati.

Le aziende intervistate hanno difficoltà: nell'individuare le relazioni e i legami tra la performance finanziaria e non finanziaria, nell'individuare gli standard di rendicontazione e di misurazione delle informazioni non finanziarie, nel costruire parametri ESG, a redigere un report pieno di informazione ma altrettanto facile da leggere e comprendere, nel diffondere la cultura del report integrato in tutte le aree funzionali dell'azienda, di individuare le connessioni tra i capitali e di far passare il messaggio che l'IR non è solamente un documento di marketing ma molto di più.

Nonostante la presenza di queste difficoltà altrettanti sono i benefici che derivano dal report integrato come: la maggiore comprensione di come l'azienda crea valore, dei rischi dell'azienda e del suo modello di business; la possibilità di dare una visione completa della realtà aziendale ma al tempo stesso non troppo prolisso e di difficile lettura; maggiore importanza alle informazioni non financial;

maggior qualità dei dati; possibilità di riuscire a misurare in modi diversi l'efficienza operativa dell'azienda; migliorare il rapporto con gli analisti finanziari e complessivamente la possibilità di migliorare l'immagine e la visibilità dell'azienda.

L'analisi dei dati fa emergere anche considerazioni riguardanti l'uso del report integrato da parte delle aziende. E' vero che in letteratura è emerso che il report integrato rappresenta uno strumento che può avere anche una funzione interna oltre che esterna (Incollingo, 2014; Perego, 2016; Mammat, 2009), ma la quasi totalità delle imprese intervistate per il momento utilizza lo strumento ai fini della disclosure esterna se pur consapevoli che l'utilizzo del report integrato come strumento interno non potrà che divenire un ulteriore vantaggio.

Un ultimo aspetto riguarda l'integrated thinking. Tutte le aziende conoscono pienamente il suo significato e la sua importanza ma non tutte dichiarano che al momento sia pienamente presente all'interno dell'azienda.

Punto su cui lavorare per il futuro.

CONCLUSIONI

Sempre maggiore è l'esigenza del mercato di conoscere la performance complessiva di ogni azienda. Una performance che rappresenti l'azienda nel suo complesso e che non si soffermi ai soli risultati economico – finanziari.

La performance di ogni azienda non è infatti determinata dai soli fattori finanziari e tangibili ma anche da quelle risorse intangibili che le permettono insieme agli altri di essere efficace soprattutto nel lungo periodo. Tali risorse intangibili devono però essere inserite nei sistemi di reporting in modo integrato rispetto a tutte le altre risorse aziendali (Skinner, 1974; Neely, 1999; Chenhall e Smith-Langfield, 2007).

Con lo scopo di raggiungere un sistema di misurazione quanto più completo possibile sono stati introdotti nuovi strumenti di reporting che prevedono l'uso di misure fisico – tecniche e qualitative congiuntamente a quelle tradizionali.

Queste nuove forme di reporting, come il bilancio sociale o l'IC reporting, si limitano ad inserire nuove informazioni accanto a quelle tradizionali mentre in realtà l'esigenza è quella di integrare le informazioni le une con le altre e individuare le connessioni tra le diverse misure (Busco et al., 2013; Adams, 2015)

così da raffigurare realmente la performance complessiva dell'azienda (Skinner, 1974; Eccles, 1991; Neely, 1999).

Da questa forte esigenza, il mondo accademico e quello operativo ha iniziato ad interessarsi della nuova forma di reportistica integrata: l'Integrated Reporting (IR). Si tratta di un nuovo modello di reporting proposto dall'International Integrated Reporting Council (IIRC).

Sempre maggiori sono le ricerche accademiche (Dumay et al., 2016) e operative relative all'argomento (Black Sun, 2012; Ernst & Young, 2014; SAICA, 2015; Black Sun 2015; ACCA, 2017; Paolucci e Cerioni, 2017).

Il report integrato è un documento basato su principi fondamentali come: l'orientamento al futuro, la connettività, la rilevanza e la sinteticità delle informazioni. L'applicazione di questi principi fa sì che il report ottenuto sia un report capace di illustrare il funzionamento del processo di creazione del valore e come le diverse attività e risorse si influenzano reciprocamente per creare valore (King e Roberts, 2013; De Villiers et al., 2014). E' solo in questo modo che si riescono a far emergere le cause della performance.

Altro aspetto basilare che caratterizza l'IR rispetto a tutte le altre forme di reportistica è l'integrated thinking. Solo grazie al pensiero integrato è possibile collegare la misurazione della performance alla strategia aziendale, di proiettare la gestione e l'analisi dei risultati in una prospettiva non solo di breve, ma anche

di lungo termine, adottando un concetto di valore che si estende oltre il semplice profitto, considerando anche la performance intellettuale, sociale ed ambientale (IIRC, 2013; Adams, 2015; SAICA, 2015).

Gli studi relativi alla vera implementazione di questo nuovo strumento di reporting sono ancora limitati (Dumay et al., 2016) e la necessità di conoscere i reali benefici che derivano dall'applicazione di questo strumento inizia ad essere sempre maggiore.

A partire da questi gap teorici, la presente tesi è stata finalizzata a rispondere alle seguenti domande di ricerca:

- Quali sono le motivazioni che spingono le aziende ad utilizzare l'Integrated Reporting?
- Quali sono i benefici che le aziende traggono dall'adozione dell'Integrated Reporting?
- Quali sono le difficoltà che le aziende riscontrano nell'applicazione dell'Integrated Reporting?

Per rispondere a queste domande è stato scelto di sviluppare un field study, che ha permesso di perseguire due obiettivi, uno teorico e uno pratico:

- obiettivo teorico: contribuire alla letteratura sull'IR, con particolare riferimento alle motivazioni di applicazione dell'IR, evidenziando quali benefici e difficoltà ne derivano;
- obiettivo pratico: fornire maggiori informazioni alle aziende, soprattutto riguardanti i benefici che potrebbero ricevere qualora decidessero di approcciare questa nuova forma di reportistica.

I contributi emergenti dalla ricerca sono pertanto relativi a motivazioni, benefici e difficoltà dichiarate dalle maggiori aziende italiane che redigono il report integrato seguendo le linee guida del Framework dell'IIRC.

La motivazione generale che è scaturita dall'analisi si concentra sulla volontà di semplificare e integrare le informazioni riguardanti il business aziendale cercando di comunicare all'esterno in maniera completa e trasparente la capacità di creare valore dell'azienda. I benefici presenti in letteratura vengono confermati ma a questi se ne aggiungono altri come: maggiore qualità dei dati, possibilità di riuscire a misurare in modi diversi l'efficienza operativa dell'azienda, diminuzione del rischio reputazionale, migliore rapporto con gli analisti finanziari e complessivamente la possibilità di migliorare l'immagine e la visibilità dell'azienda.

Perciò l'analisi conferma che la nuova era della rendicontazione è quella dell'IR sostenuta e accompagnata dall'integrated thinking ormai fondamentale per ogni tipo di organizzazione che voglia dimostrarsi ai propri stakeholder trasparente, innovativa, credibile e che soprattutto riesca a spiegare e rappresentare la propria capacità di creare valore con tutte le risorse materiali e non che ha a disposizione.

Le difficoltà sono comunque presenti e il presente lavoro aggiunge a quelle già conosciute: la difficoltà di comprendere le relazioni tra i capitali, di diffondere la cultura del report integrato in tutte le aree funzionali dell'azienda e la difficoltà di far passare il messaggio che l'IR è molto di più che un semplice documento di marketing.

Il ruolo dell'Integrated Reporting nell'economia delle imprese si identifica quindi nel supporto alla comprensione del valore creato, dei rischi e del modello di business dell'azienda. Grazie all'Integrated Reporting l'impresa riesce ad avere una visione completa della realtà aziendale dove sempre maggior spazio occupano le informazioni non financial; una visione che riesce a comunicare anche esternamente.

La limitazione più forte di questa ricerca riguarda il campione che si limita ad includere quelle che sono le maggiori aziende italiane che redigono il report

integrato rispettando le linee guida del Framework IIRC. Tale ricerca potrebbe essere completata espandendo la stessa indagine a tutte le aziende del mondo che redigono l'IR. Il focus che voleva essere fatto in questo lavoro era quello di studiare cosa stesse succedendo in particolare in Italia. Altra limitazione riguarda l'impossibilità di misurare oggettivamente i risultati. Tutti i risultati riguardanti motivazioni, benefici e criticità si basano sulle percezioni dei top manager ma queste percezioni non sono misurabili con dati oggettivi. Del resto si tratta di una ricerca qualitativa dove la soggettività non è completamente eliminabile.

Indice delle figure

Figura 1. Evoluzione della rendicontazione	22
Figura 2. Le tre sfere della sostenibilità	35
Figura 3. Ricerca bilanci di sostenibilità	38
Figura 4. Patrimonio fisico e finanziario delle S&P 500	42
Figura 5. Processo di creazione di valore	61
Figura 6. Principi guida	62
Figura 7. Il valore creato	66
Figura 8. Il pensiero integrato	76
Figura 9. Il processo fino al report integrato	84
Figura 10. Il ciclo dei benefici del One Report	86
Figura 11. Difficoltà	125
Figura 12. Raggruppamenti dei benefici per categoria	130

Indice delle tabelle

Tabella 1. Aziende italiane di medio – grande dimensione redigenti un report integrato	111
Tabella 2. Campione di aziende	113
Tabella 3. Le dimensioni delle aziende partecipanti all'indagine	118
Tabella 4. Soggetti intervistati	119
Tabella 5. I promotori del report integrato	119
Tabella 6. Il primo anno di redazione del report integrato	120
Tabella 7. Categorie di benefici	128

APPENDICE

Interview Guide

Domande:

1. Come siete venuti a conoscenza di questo nuovo strumento di rendicontazione?
2. Chi è stato il promotore principale di questa pratica?
3. L'azienda redigeva già un bilancio sociale e ambientale?
4. Quale è stata la motivazione prevalente che ha spinto l'azienda a redigere l'IR?
5. Quando avete redatto per la prima volta l'IR?
6. Da quando è partito il progetto /volontà da parte dell'azienda di redigere un Report Integrato quanto tempo è intercorso dalla pubblicazione del primo IR?
7. L'azienda aveva già un business model definito?
8. Quali sono stati gli step fondamentali che hanno portato alla creazione dell'IR?
9. Quali sono stati gli sviluppi interni necessari per redigere un vero IR?
10. Quali linee guida utilizzate maggiormente per la raccolta dei dati?

11. Il così detto integrated thinking pensa sia presente all'interno dell'organizzazione?
12. Nella costruzione del report sono state seguite le indicazioni prevalenti del framework IIRC?
13. Quali sono state le prime difficoltà riscontrate?
 - a. Difficoltà nell'individuare standard riguardanti la rendicontazione e la misurazione delle informazioni non finanziarie
 - b. Difficoltà di disporre di parametri ESG affidabili
 - c. Difficoltà di comprendere pienamente le relazioni e i legami tra la performance finanziaria e non finanziaria
 - d. Molti costi necessari per implementare le procedure all'interno del proprio sistema di rendicontazione
 - e. Difficoltà di implementare all'interno dell'azienda funzioni legate alla raccolta e al controllo dei dati ESG
 - f. Difficoltà nel gestire un numero maggiore di informazioni in un unico report cercando di non rendere difficile la lettura di questo agli stakeholders
14. Il vostro IR da una visione complessiva e completa dell'azienda?
15. Pensate che le informazioni presenti nell'IR siano tempestive, comparabili, affidabili e comprensibili?

16. Quali sono i possibili destinatari dell'IR?
17. L'IR lo vedete come uno Strumento di controllo o di rendicontazione?
come lo utilizzate?
18. Pensate sia apprezzato dagli stakeholders l'IR?
19. Le informazioni non finanziarie inserite nel IR pensate siano apprezzate dai
vostri stakeholders?
20. Quali sono le informazioni non finanziarie secondo voi importanti per gli
stakeholders?
21. Da uno studio recente risulta che gli analisti finanziari vogliono trovare
nell'IR informazioni sulla strategia dell'azienda e sulle performance future,
questo vi spaventa?
22. L'azienda potrebbe avere timore ad esplicitare e diffondere la propria
strategia?
23. Di quali benefici l'azienda ritiene di avere goduto grazie all'adozione
dell'IR?
 - a. Migliore comprensione delle modalità di creazione del valore
 - b. Migliore allocazione delle risorse
 - c. Migliore qualità dei dati rendicontati e degli indicatori utilizzati
 - d. Migliore gestione delle informazioni e dei processi decisionali
 - e. Migliora la qualità della governance

- f. Maggior coinvolgimento degli stakeholders (relazioni più solide e comprensione/condivisione degli obiettivi strategici di lungo termine)
- g. Rappresentazione del modello di business adottato
- h. Maggiori elementi di valutazione per ogni portatore di interesse di natura finanziaria e non
- i. Maggior collaborazione e relazione tra i vari dipartimenti
- j. Creazione di una cultura della rendicontazione del controllo di gestione
- k. Rilevamento semplice, sintetico ed induttivo della performance
- l. Possibilità di evidenziare le modalità differenti di misurazione dell'efficienza operativa
- m. Possibilità di identificare le priorità di intervento
- n. Possibilità di impostare la gestione dell'azienda per obiettivi o per progetti e di monitorare lo stato di avanzamento
- o. Migliorare la comprensione dei rischi e delle opportunità
- p. Diminuzione del rischio reputazionale
- q. Facilita la valutazione da parte degli stakeholders dei risultati attesi in futuro

- r. Possibilità di offrire una visione completa, sintetica, concisa e materiale
- s. Maggiore facilità di accesso al credito (maggiore informazioni riguardo alla strategia, alla competitività, alla capacità di monitorare e gestire i rischi) e ai mercati di capitali
- t. Migliora il rapporto con gli analisti finanziari
- u. Migliora il rapporto con gli investitori istituzionali
- v. Aumento dell'utilità delle informazioni extra – financial (migliore affidabilità, accessibilità, pertinenza e comparabilità)
- w. Miglioramento dell'immagine, della visibilità e della reputazione dell'organizzazione
- x. Maggiore possibilità di dare rilevanza alle prestazioni extra financial sulla performance complessiva

24. Quali sono gli effetti negativi derivanti dalla redazione dell'IR?

BIBLIOGRAFIA

ACCA - THE ASSOCIATION OF CHARTERED CERTIFIED ACCOUNTANTS (2017). INSIGHTS INTO INTEGRATED REPORTING. LONDON.

ABEYSEKERA I., (2013) A TEMPLATE FOR INTEGRATED REPORTING, JOURNAL OF INTELLECTUAL CAPITAL, VOL. 14, N. 2, PP. 227 - 245.

ADAMS C.A., (2014) THE INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL: A CALL TO ACTION, CRITICAL PERSPECTIVES ON ACCOUNTING, VOL. 27, PP. 23 - 28.

ADAMS C.A., WHELAN G., (2009) CONCEPTUALISING FUTURE CHANGE IN CORPORATE SUSTAINABILITY REPORTING, ACCOUNTING, AUDITING AND ACCOUNTABILITY JOURNAL, VOL. 22, N. 1, PP. 118 - 143.

ALLEGRIANI M., (2003) L'INFORMATIVA DI PERIODO NELLA COMUNICAZIONE ECONOMICO - FINANZIARIA, GIUFFRÉ, MILANO.

ARNOLD, M., BASSEN, A., FRANK, R., (2012) INTEGRATED SUSTAINABILITY REPORTS INTO FINANCIAL STATEMENTS: AN EXPERIMENTAL STUDY.

BARTELS, W., IANSEN-ROGERS, J, KUSZEWSKI, J, (2008) COUNT ME IN: THE READERS' TAKE ON SUSTAINABILITY REPORTING, KMPG E SUSTAINABILITY.

BELAL A.R., OWEN D.L., (2007) THE VIEWS OF CORPORATE MANAGERS ON THE CURRENT STATE OF, AND FUTURE PROSPECTS FOR SOCIAL REPORTING IN BANGLADESH: AN ENGAGEMENT BASED STORY, ACCOUNTING, AUDITING AND ACCOUNTABILITY JOURNAL, VOL. 20, N. 3, PP. 472 – 494.

BERGAMIN BARBATO M., (1991) PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO IN UN'OTTICA STRATEGICA, UTET, TORINO.

BLACK SUN PLC, (2012) UNDERSTANDING TRANSFORMATION. BUILDING THE BUSINESS CASE FOR INTEGRATED REPORTING, DISPONIBILE ALL'INDIRIZZO: WWW.INTEGRATEDREPORTING.ORG.

BLACK SUN PLC, INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL (IIRC), (2015) THE INTEGRATED REPORTING JOURNEY: THE INSIDE STORY, BLACK SUN PLC E IIRC, DISPONIBILE ALL'INDIRIZZO WWW.INTEGRATEDREPORTING.ORG .

BLESENER S. (2014), "REALIZING THE BENEFITS: THE IMPACT OF INTEGRATED REPORTING" , LONDON: INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL.

BRIEM C., (2015) INTEGRATED REPORTING. WHY DO COMPANIES APPLY THIS INNOVATIVE APPROACH AND WHICH IMPLICATION DOES IT HAVE FOR THE ORGANIZATIONAL STRUCTURE, EIASM 11TH INTERDISCIPLINARY WORKSHOP ON INTANGIBLES, INTELLECTUAL CAPITAL AND EXTRA FINANCIAL INFORMATION, ATENE.

- BRUNI G., (2007) LE INFORMAZIONI COMPLEMENTARI AL BILANCIO. QUALE REPORTING REVOLUTION?, RIVISTA ITALIANA DI RAGIONERIA E DI ECONOMIA AZIENDALE, VOL. 107, FASC. 1 /2.
- BUSCO C., FRIGO M.L., QUATTRONE P., RICCABONI A., (2013A) INTEGRATED REPORTING. CONCEPTS AND CASES THAT REDEFINE CORPORATE ACCOUNTABILITY, SPRINGER, LONDRA.
- BUSCO, C., FRIGO, M. L., QUATTRONE, P., RICCABONI, A., (2013B) REDEFINING CORPORATE ACCOUNTABILITY THROUGH INTEGRATED REPORTING, STRATEGIC FINANCE, VOL. 8, AGOSTO, PP. 33 - 41.
- CANTELE, S., (2006) LA STAKEHOLDER SCORECARD: DALLA FORMULAZIONE DELLE STRATEGIE ALLA MISURAZIONE DELLE PERFORMANCE SOCIALI, GIAPPICHELLI EDITORE, TORINO.
- CAVICCHI P., DALLEDONNE A. (2003), BILANCIO SOCIALE E AMBIENTALE: RESPONSABILITA' SOCIALE E AMBIENTALE DELL'IMPRESA, IPSOA, MILANO.
- CHENG M., GREEN W., CONRADIE P., KONISHI N., ROMI A., (2014) THE INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING FRAMEWORK: KEY ISSUES AND FUTURE RESEARCH OPPORTUNITIES, JOURNAL OF INTERNATIONAL FINANCIAL MANAGEMENT & ACCOUNTING, VOL. 25, N. 1, PP. 90 – 119.
- CHENHALL R.H., SMITH-LANGFIELD K., (2007) MULTIPLE PERSPECTIVES OF PERFORMANCE MEASURES, EUROPEAN MANAGEMENT JOURNAL, VOL. 25, N. 4, PP. 266 – 282.

- CHIUCCHI M.S., (2004) SISTEMI DI MISURAZIONE E DI REPORTING DEL CAPITALE INTELLETTUALE: CRITICITÀ E PROSPETTIVE. G. GIAPPICHELLI EDITORE, TORINO.
- CHURET C, ECCLES R.G., (2014) INTEGRATED REPORTING, QUALITY OF MANAGEMENT AND FINANCIAL PERFORMANCE, JOURNAL OF APPLIED CORPORATE FINANCE, 26(1), 56-64.
- CODA V., (1991) COMUNICAZIONE E IMMAGINE NELLA STRATEGIA DELL'IMPRESA, GIAPPICHELLI, TORINO.
- CONTRAFATTO M., BURNS J., (2013) SOCIAL AND ENVIRONMENTAL ACCOUNTING, ORGANISATIONAL CHANGE AND MANAGEMENT ACCOUNTING: A PROCESSUAL VIEW, MANAGEMENT ACCOUNTING RESEARCH, VOL. 24, N. 4, PP. 349 - 365.
- CORBETTA P., (2003) LA RICERCA SOCIALE: METODOLOGIE E TECNICHE, VOLUME III, LE TECNICHE QUALITATIVE, IL MULINO, BOLOGNA.
- CROSS K., LYNCH R., (1989) ACCOUNTING FOR COMPETITIVE PERFORMANCE, JOURNAL OF COST MANAGEMENT, VOL. 3, N. 1, PP. 20 – 28.
- DE VILLIERS C., RINALDI L., UNERMAN J., (2014) INTEGRATED REPORTING: INSIGHTS, GAPS AND AN AGENDA FOR FUTURE RESEARCH, ACCOUNTING, AUDITING AND ACCOUNTABILITY JOURNAL, VOL. 27, N. 7, PP. 1042 – 1067.

DACHLER H. P., (1997) DOES THE DISTINCTION BETWEEN QUALITATIVE AND QUANTITATIVE METHODS MAKE SENS?, ORGANIZATION STUDIES, VOL. 18, N. 4, PP. 709 – 724.

DE VILLIERS C., VAN STADEN C.J., (2006) CAN LESS ENVIRONMENTAL DISCLOSURE HAVE A LEGITIMIZING EFFECT? EVIDENCE FROM AFRICA, ACCOUNTING, ORGANISATIONS AND SOCIETY, GUTHRIE J. ET AL, 2006, VOL. 31, PP. 763 – 781.

DELOITTE TOUCHE, (2012)"REPORTING INTEGRATO. UN PERCORSO DI SOSTENIBILITÀ A PARTIRE DALLA RENDICONTAZIONE" WORKSHOP.

DELOITTE, (2015) A DIRECTORS' GUIDE TO INTEGRATED REPORTING. DISPONIBILE ALL'INDIRIZZO: WWW2.DELOITTE.COM

DHALIWAL, D.M LI, O.Z., TSANG, A., YANG, G.Y., (2011) VOLUNTARY NONFINANCIAL DISCLOSURE AND THE COST OF EQUITY CAPITAL: THE INITIATION OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY REPORTING, THE ACCOUNTING REVIEW, VOL. 86, PP. 59-100.

DIXON J.R., NANNI A.J., VOLLMANN T.E., (1990) THE NEW PERFORMANCE CHALLENGE. MEASURING OPERATIONS FOR WORLD-CLASS COMPETITION, DOW JONES-IRWIN, HOMEWOOD.

DOMEGAN C., FLAMING D., (2007) MARKETING RESEARCH IN IRELAND THEORY AND PRACTICE, 3TH ED., GILL & MACMILLAN.

- DUMAY J., DAI T.M.X., (2014) INTEGRATED THINKING AS AN ORGANISATIONAL CULTURAL CONTROL?, CRITICAL PERSPECTIVES ON ACCOUNTING CONFERENCE, TORONTO, CANADA.
- DUMAY J., (2009) INTELLECTUAL CAPITAL MEASUREMENT: A CRITICAL APPROACH, JOURNAL OF INTELLECTUAL CAPITAL, VOL.10, N.2, PP-190-210
- DUMAY J., BERNARDI C., GUTRHE J., DEMARTINI P., (2016) INTEGRATED REPORTING: A STRUCTURED LITERATURE REVIEW, ACCOUNTING FORUM, VOL. 40, N.3, PP-166-185.
- ECCLES R.G., (1991) THE PERFORMANCE MEASUREMENT MANIFESTO, HARVARD BUSINESS REVIEW, GENNAIO-FEBBRAIO.
- ECCLES, R.G., SERAFEIM, G., (2011) ACCELERATING THE ADOPTION OF INTEGRATED REPORTING, CSR INDEX 2011, INNOVATIO PUBLISHING LTD.
- ECCLES, R.G., SERAFEIM, G., (2011) THE ROLE OF THE BOARD IN ACCELERATING THE ADOPTION OF INTEGRATED REPORTING, CSR INDEX 2012, INNOVATIO PUBLISHING LIMITED, ZURICH.
- ECCLES R.G., SERAFEIM G., (2015) CORPORATE AND INTEGRATED REPORTING: A FUNCTIONAL PERSPECTIVE, CAPITOLO IN STEWARDSHIP OF THE FUTURE, EDITO DA ED LAWLER, SUE MOHRMAN, JAMES O'TOOLE, GREENLEAF.
- ECCLES, R.G., KRZUS, M.P., (2010) ONE REPORT. INTEGRATED REPORTING FOR A SUSTAINABLE STRATEGY, JOHN WILEY & SONS, INC., HOBOKEN, NEW JERSEY.

EDVINSSON L., MALONE M.S., (1997) INTELLECTUAL CAPITAL. REALIZING YOUR COMPANY'S TRUE VALUE BY FINDING ITS HIDDEN BRAINPOWER, HARPERCOLLINS, NEW YORK.

EDVINSSON L., SULLIVAN P., (1996) DEVELOPING A MODEL FOR MANAGING INTELLECTUAL CAPITAL, EUROPEAN MANAGEMENT JOURNAL, VOL. 14, N. 4, PP. 356 – 364.

ELKINGTON J., (1997) CANNIBALS WITH FORKS. THE TRIPLE BOTTOM LINE OF 21ST CENTURY

ERNST & YOUNG, (2008) EXCELLENCE IN SUSTAINABILITY REPORTING AWARDS.

ERNST & YOUNG, (2015) LA RENDICONTAZIONE DI SOSTENIBILITÀ: SCENARI E LINEE GUIDA DI RIFERIMENTO.

FATTORE G., (2005) METODI DI RICERCA IN ECONOMIA AZIENDALE, EGEA, MILANO.

FINANCIAL REPORTING COUNCIL, (2009) LOUDER THAN WORDS: PRINCIPLES AND ACTION FOR MAKING CORPORATE REPORT LESS COMPLEX AND MORE RELEVANT, DISPONIBILE ALL'INDIRIZZO: [HTTP://FRC.ORG.UK](http://frc.org.uk)

FLOWER J., (2015) THE INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL: A STORY OF FAILURE, CRITICAL PERSPECTIVES ON ACCOUNTING, VOL. 27, PP. 1 - 17.

FONTANA S., (2011) L'INFORMAZIONE ESTERNA SUGLI INTANGIBLES NON CONTABILIZZATI NELLE SOCIETÀ INDUSTRIALI QUOTATE IN ITALIA, GIAPPICHELLI EDITORE, TORINO.

FRIEDMAN M., (1970) THE SOCIAL RESPONSABILITY OF BUSINESS IS TO INCREASE ITS PROFITS", THE NEW YORK TIME MAGAZINE, 13 SETTEMBRE.

GARZONI A., VITOLLA F., (2010) MISURAZIONE DI PERFORMANCE NEL REPORTING SOCIALE E DI SOSTENIBILITA', CONTABILITA' FINANZA E CONTROLLO, VOL.33.

GAVARD – PERRET, M.L., GOTTELAND, D., HAON, C., & JOLIBERT, A. (2008), MÉTHOLOGIE DE LA RECHERCHE. RÉUSSIR SON MEMORIE OU SA THÈSE EN SCIENCES DE GESTION, PERASON.

GBS, (2013) IL BILANCIO SOCIALE GBS 2013. PRINCIPI DI REDAZIONE DEL BILANCIO SOCIALE, DISPONIBILE ALL'INDIRIZZO: [HTTP://WWW.GRUPPOILANCIOSOCIALE.ORG](http://www.gruppoilanciosociale.org).

GBS, (2013) IL BILANCIO SOCIALE. INDICATORI DI PERFORMANCE PER REPORTING E RATING DI SOSTENIBILITA', DISPONIBILE ALL'INDIRIZZO: [HTTP://WWW.GRUPPOILANCIOSOCIALE.ORG](http://www.gruppoilanciosociale.org).

GIANNESI E., (1960) LE AZIENDE DI PRODUZIONE ORIGINARIA. LE AZIENDE AGRICOLE (VOL. 1), CURSI, PISA.

GIOVANNONI E., MARAGHINI M.P., (2013) THE CHALLENGES OF INTEGRATED PERFORMANCE MEASUREMENT SYSTEMS, ACCOUNTING, AUDITING AND ACCOUNTABILITY JOURNAL, VOL. 26, N. 6, PP. 978 - 1008.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI), (2015) LEADING FOR A NEW ERA OF SUSTAINABILITY, GRI.

GRI, (2013) G4 SUSTAINABILITY REPORTING GUIDELINES. DISPONIBILE ALL'INDIRIZZO: [HTTPS://WWW.GLOBALREPORTING.ORG](https://www.globalreporting.org).

GRI, (2013) SUSTAINABILITY REPORTING GUIDELINES. REPORTING RINCIPILES AND STANDARDS

DISCLOSURE. DISPONIBILE ALL'INDIRIZZO: [HTTPS://WWW.GLOBALREPORTING.ORG](https://www.globalreporting.org).

GUBA, E. G., & LINCOLN, Y. S., (1994) COMPETING PARADIGMS IN QUALITATIVE RESEARCH. HANDBOOK OF QUALITATIVE RESEARCH (PP. 105–117). LONDON: SAGE

GUTHRIE L., (2012) INTEGRATED REPORTING. AN EVOLUTION IN CORPORATE REPORTING, PRESENTAZIONE ALL'EVENTO SULL'INTEGRATED REPORTING PRESSO LA FEE.

GUTHRIE J., PETTY R., RICCERI F., (2006) THE VOLUNTARY REPORTING OF INTELLECTUAL CAPITAL: COMPARING EVIDENCE FROM HONG KONG AND AUSTRALIA, JOURNAL OF INTELLECTUAL CAPITAL, VOL. 7, N. 2, PP. 254 – 271.

GRANLUND M., MALMI T., (2003) MODERATE IMPACTS OF ERP ON MANAGEMENT ACCOUNTING: A LAG OR PERMANENT OUTCOME?, MANAGEMENT ACCOUNTING RESEARCH, VOL. 13, PP. 299-321.

GRANT R.M., (1996) TOWARD A KNOWLEDGE-BASED THEORY OF THE FIRM, STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL, VOL. 17, N. S2, PP. 109 - 122.

GRAY R., BEBBINGTON J., WALTERS D., (1993) ACCOUNTING FOR THE ENVIRONMENT, ACCA, LONDON.

GRAY R., OWEN D., MAUNDERS K., (1987) CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: ACCOUNTING AND ACCOUNTABILITY, PRENTICE - HALL, LONDON.

- HALLER A., VAN STADEN C., (2014) THE VALUE ADDED STATEMENT – AN APPROPRIATE INSTRUMENT FOR INTEGRATED REPORTING, ACCOUNTING, AUDITING AND ACCOUNTABILITY JOURNAL , VOL. 27, N. 7, PP. 1190 – 1216.
- HAMPTON R., (2012) BRACE YOURSELF: MORE REGULATORY CHANGES, ACCOUNTANCY SA, MAGGIO, PP. 22 – 23.
- HAYES R.H., ABERNATHY W.J., (1980) MANAGING OUR WAY TO ECONOMIC DECLINE, HARVARD BUSINESS REVIEW, LUGLIO-AGOSTO, PP. 67 - 77.
- HAVLOVA' K., (2015) WHAT INTEGRATED REPORTING CHANGED: THE CASE STUDY OF EARLY. PROCEDIA ECONOMICS AND FINANCE, 34, 231-237.
- HIGGINS C., STUBBS W., LOVE T., (2014) WALKING THE TALK (S): ORGANIZATIONAL NARRATIVES OF INTEGRATED REPORTING, ACCOUNTING, AUDITING AND ACCOUNTABILITY JOURNAL , VOL. 27, N. 7, PP. 1090 – 1119.
- HINNA L., (2002) IL BILANCIO SOCIALE: SCENARI, SETTORI E VALENZE. MODELLI DI RENDICONTAZIONE SOCIALE. GESTIONE RESPONSABILE E SVILUPPO SOSTENIBILE. ESPERIENZE EUROPEE E CASI ITALIANI, IL SOLE 24 ORE, MILANO.
- HUBBARD G., (2009) MEASURING ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: BEYOND THE TRIPLE BOTTOM LINE, BUSINESS STRATEGY AND THE ENVIRONMENT, VOL. 18, PP. 177 – 191.

HUBBARD G., (2009) UNSUSTAINABLE REPORTING, ARTICOLO PRESENTATO PRESSO CR DEBATES,
THE ROYAL INSTITUTION OF GREAT BRITAIN, LONDON.

INCOLLINGO A., (2014) LE PRIME ESPERIENZE DI BILANCIO INTEGRATO. ANALISI E RIFLESSIONI,
GIAPPICHELLI, TORINO.

INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS (IFAC) (2015), CREATING VALUE WITH
INTEGRATED REPORTING. THE ROLE OF PROFESSIONAL ACCOUNTANTS, DISPONIBILE
ALL'INDIRIZZO: WWW.IFAC.ORG .

INTEGRATED REPORTING COUNCIL OF SOUTH AFRICA (IRCSA), (2011) INTEGRATED REPORTING
AND THE INTEGRATED REPORT. DISCUSSION PAPER, GENNAIO.

INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL (IIRC), (2011) TOWARDS INTEGRATED
REPORTING. COMMUNICATING VALUE IN THE 21ST CENTURY, IIRC, LONDRA

INTEGRATED REPORTING COMMITTEE (IRC), (2014), PREPARING AN INTEGRATED REPORT. A
STARTER'S GUIDE.

INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL (IIRC), (2013A) BM BACKGROUND PAPER FOR
<IR>, IIRC, LONDRA.

INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL (IIRC), (2013B) THE INTERNATIONAL
FRAMEWORK, IIRC, LONDRA.

INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL (IIRC), (2013c) IIRC PILOT PROGRAMME
YEARBOOK 2013. BUSINESS AND INVESTORS EXPLORE THE SUSTAINABILITY PERSPECTIVE OF
INTEGRATED REPORTING, IIRC, LONDRA.

INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL (IIRC), (2014) STRATEGY: THE
BREAKTHROUGH PHASE 2014-17, IIRC, LONDRA.

JOHNSON H.T., KAPLAN R.S., (1987) RELEVANCE LOST: THE RISE AND FALL OF MANAGEMENT
ACCOUNTING, HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS, BOSTON.

KING M., ROBERTS L., (2013) INTEGRATE: DOING BUSINESS IN THE 21ST CENTURY, JUTA AND
COMPANY LTD, CAPE TOWN.

KANNAN G., AULBUR W.G., (2004) INTELLECTUAL CAPITAL: MEASUREMENT EFFECTIVENESS,
JOURNAL OF INTELLECTUAL CAPITAL, VOL. 5, N. 3, PP. 389 – 413.

KAPLAN, R.S., (1986) THE ROLE FOR EMPIRICAL RESEARCH IN MANAGEMENT ACCOUNTING,
ACCOUNTING, ORGANIZATIONS AND SOCIETY, VOL. 11 No. 4, PP. 429-452.

KAPLAN R.S., NORTON D.P., (1992) THE BALANCED SCORECARD: MEASURE THAT DRIVE THE
PERFORMANCE, HARVARD BUSINESS REVIEW, GENNAIO-FEBBRAIO.

KAUFMANN L., SCHNEIDER Y., (2004) INTANGIBLES: A SYNTHESIS OF CURRENT RESEARCH, JOURNAL
OF INTELLECTUAL CAPITAL, VOL. 5, N. 3, PP. 366 - 388.

- KREINER, K. AND MOURITSEN, J., (2005) THE ANALYTICAL INTERVIEW: RELEVANCE BEYOND REFLEXIVITY, IN TENGBLAD, S., SOLLI, R. AND CZARNIAWSKA, B. (EDS), THE ART OF SCIENCE, LIBER & COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL PRESS, KRISTIANSTAD, SW, PP. 153-176.
- KRZUS M.P., (2011) INTEGRATED REPORTING: IF NOT NOW, WHEN?, IRZ-ZEITSCHRIFT FÜR INTERNATIONAL RECHNUNGSLEGUNG, VOL. 6, PP. 271 - 276.
- KPMG, (2011) KPMG INTERNATIONAL SURVEY OF CORPORATE RESPONSIBILITY REPORTING 2011.
- KPMG, (2012) INTEGRATED REPORTING. PERFORMANCE INSIGHT THROUGH BETTER BUSINESS REPORTING ISSUE 2, DISPONIBILE ALL'INDIRIZZO: WWW.KPMG.COM.
- LAMBERTON G., (2005) SUSTAINABILITY ACCOUNTING - A BRIEF HISTORY AND CONCEPTUAL FRAMEWORK, ACCOUNTING FORUM, VOL. 29, N. 1, PP. 7 - 26.
- LAUFER W.S., (2003) SOCIAL ACCOUNTABILITY AND CORPORATE GREENWASHING, JOURNAL OF BUSINESS ETHICS, VOL. 43, N. 3, PP. 253 – 261.
- LILLIS A. M., MUNDY J., (2005) CROSS-SECTIONAL FIELD STUDIES IN MANAGEMENT ACCOUNTING RESEARCH – CLOSING THE GAPS BETWEEN SURVEYS AND CASE STUDIES, JOURNAL OF MANAGEMENT ACCOUNTING RESEARCH, 17 (1), PP. 119-141.

LUKKA K., (2000) THE KEY ISSUES OF APPLYING THE CONSTRUCTIVE APPROACH TO FIELD RESEARCH, IN REPONEN T. (A CURA DI), MANAGEMENT EXPERTISE FOR THE NEW MILLENNIUM. IN COMMEMORATION OF THE 50TH ANNIVERSARY OF THE TURKU SCHOOL OF ECONOMICS AND BUSINESS ADMINISTRATION, PUBLICATIONS OF THE TURKU SCHOOL OF ECONOMICS AND BUSINESS ADMINISTRATION, PP. 113 – 128.

MAMMAT J. (2009), INTEGRATED SUSTAINABILITY REPORTING AND ASSURANCE, PROCEEDINGS FOR CIS CORPORATE GOVERNANCE CONFERENCE, JOHANNESBURG.

MARASCA S. (1999), LE VALUTAZIONI NEL BILANCIO DI ESERCIZIO, GIAPPICHELLI, TORINO.

MARCHI L., MARASCA S., (2010) LE RISORSE IMMATERIALI NELL'ECONOMIA DELLE AZIENDE. PROFILI DI MANAGEMENT, IL MULINO, BOLOGNA, P.12.

MARGOLIS J.D., WALSH J., (2001) PEOPLE AND PROFITS? THE SEARCH FOR A LINK BETWEEN A COMPANY'S SOCIAL AND FINANCIAL PERFORMANCE. MAHWAH, NEW JERSEY: LAWRENCE ERLBAUM ASSOCIATED.

MATHEWS M.R., (1997) TWENTY-FIVE YEARS OF SOCIAL AND ENVIRONMENTAL ACCOUNTING RESEARCH, ACCOUNTING, AUDITING AND ACCOUNTABILITY JOURNAL , VOL. 10, N. 4, PP. 481 – 531.

MATHEWS, M. R., PERERA, M. H. B., (1996) ACCOUNTING THEORY AND DEVELOPMENT (3TH ED., P. 416), THOMAS NELSON AUSTRALIA.

MATACENA A., (1984) IMPRESA E AMBIENTE. IL BILANCIO SOCIALE, BOLOGNA, CLUEB.

- MERCHANT K.A, (1990) THE EFFECTS OF FINANCIAL CONTROLS ON DATA MANIPULATION AND MANAGEMENT MYOPIA. ACCOUNTING, ORGANIZATIONS AND SOCIETY, VOL. 15, N. 4, PP. 297 - 313.
- MERITNS K., ORTH R., (2012) INTEGRATING INTELLECTUAL CAPITAL AND SUSTAINABILITY MANAGMENT: PERSPECTIVES FOT THE INTERNAL MANAGEMENT AND EXTERNAL REPORTING IN SMALL AND MEDIUM SIZED ENTERPRISES, PROCEEDINGS OF THE EUROPEAN CONFERENCE ON INTELLECTUAL CAPITAL, PP. 516-526.
- MOHAMMAD E.H., (2017) WHY COMPANY ADOPT INTEGRATED REPORTING?, INTERNATIONAL JOURNAL OF ECONOMICS AND FINANCIAL ISSUES, VOL., 7(1), PP. 241 – 248, DISPONIBILE SUL SITO: www.econhourals.com .
- MORROS J., (2016) THE INTEGRATED REPORTING. A PRESENTATION OF THE CURRENT STATE OF ART AND, INTANGIBLE CAPITAL, 12(1), 336-356.
- NEELY A., (1999) THE PERFORMANCE MANAGEMENT REVOLUTION: WHY NOW AND WHAT NEXT?, INTERNATIONAL JOURNAL OF OPERATIONS AND PRODUCTION MANAGEMENT , VOL. 19, N. 2, PP. 205 – 228.
- NØRREKLIT H., (2003) THE BALANCED SCORECARD: WHAT IS THE SCORE? A RHETORICAL ANALYSIS OF THE BALANCED SCORECARD, ACCOUNTING, ORGANIZATIONS AND SOCIETY, VOL. 28, N. 6, PP. 591 - 619.
- ONIDA P., (1974) IL BILANCIO D’ESERCIZIO NELLE IMPRESE: SIGNIFICATO ECONOMICO DEL BILANCIO, PROBLEMI DI VALUTAZIONE, GIUFFRE’, MILANO.

ORLITZKY, M., SCHMIDT, F. L., RYNES, S. L., (2003) CORPORATE SOCIAL AND FINANCIAL PERFORMANCE: A META-ANALYSIS, ORGANIZATION STUDIES, VOL.24, PP. 403-441.

OWEN, D., (2006) "EMERGING ISSUES IN SUSTAINABILITY REPORTING", BUSINESS STRATEGY AND ENVIRONMENT, VOL. 15, PP. 217-218.

PAOLUCCI G., (2011) "LA VALUTAZIONE D'AZIENDA. FONDAMENTI CONCETTUALI E PRASSI OPERATIVA", FRANCO ANGELI, MILANO.

PAOLUCCI G., CERIONI E., (2017) "INTEGRATED REPORTING AND ITALIAN COMPANIES: AN EMPIRICAL INVESTIGATION", INTERNATIONAL JOURNAL OF BUSINESS AND MANAGEMENT, VOL. 12, N.9, PP. 221-230

PARKER L.D., (2012) QUALITATIVE MANAGEMENT ACCOUNTING RESEARCH: ASSESSING DELIVERABLES AND RELEVANCE, CRITICAL PERSPECTIVES ON ACCOUNTING, VOL. 23, N. 1, PP. 54 - 70.

PATERNOSTRO S. , (2013) THE CONNECTIVITY OF INFORMATION FOR THE INTEGRATED REPORTING, IN C. BUSCO, M. L. FRIGO, A. RICCABONI, P. QUATTRONE, INTEGRATED REPORTING: CONCEPTS AND CASES THAT REDEFINE CORPORATE ACCOUNTABILITY.

PATTON M. Q., (1990) QUALITATIVE EVOLUTION AND RESEARCH METHODS, 2/E, SAGE, NEWBURY PARK, CA.

PEREGO P., KENNEDY S., WHITEMAN G., (2016) A LOT OF ICING BUT LITTLE CAKE? TAKING INTEGRATED REPORTING FORWARD, IN "JOURNAL OF CLEANER PRODUCTION".

PETTY R. GUTHRIE J., (2000) INTELLECTUAL CAPITAL LITERATURE REVIEW. MEASUREMENT, REPORTING AND MANAGEMENT, JOURNAL OF INTELLECTUAL CAPITAL, VOL.1, N.2.

PIERMATTEI L., VENTUROZZO F., (2011) DALL'INTEGRATED REPORTING ALL'INTEGRATED MANAGEMENT, IN "HARVARD BUSINESS REVIEW ITALIA, N. 11.

POTITO L., (2002) LIMITI DEL BILANCIO ORDINARIO DI ESERCIZIO, RIVISTA ITALIANA DI RAGIONERIA E DI ECONOMIA AZIENDALE, VOL. 102, FASC. 11/12.

PUN K.F., WHITE A., (2005) A PERFORMANCE MEASUREMENT PARADIGM FOR INTEGRATING STRATEGY FORMULATION: A REVIEW OF SYSTEMS AND FRAMEWORKS, INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT REVIEWS, VOL. 7, N. 1 , PP. 49 - 71.

QU, S.Q., DUMAY J., (2011) THE QUALITATIVE RESEARCH INTERVIEW, QUALITATIVE RESEARCH IN ACCOUNTING & MANAGEMENT, VOL. 8 No. 3, PP. 238-264.

QUAGLI A.,(2015) BILANCIO DI ESERCIZIO E PRINCIPI CONTABILI, GIAPPICHELLI, TORINO.

RYAN B., (2004) FINANCE AND ACCOUNTING FOR BUSINESS. THOMSON LEARNING

ROSLENDER R., HART, S.J. (2003) IN SEARCH OF STRATEGIC MANAGEMENT ACCOUNTING:
THEORETICAL AND FIELD STUDY PERSPECTIVES, MANAGEMENT ACCOUNTING RESEARCH,
VOL. 14 No. 3, PP. 255-279.

RUSCONI G., (2006) IL BILANCIO SOCIALE: ECONOMIA, ETICA E REPOSANBILITÀ DELL'IMPRESA,
EDIESSE, ROMA.

SAICA (2015), INTEGRATED THINKING. AN EXPLORATORY SURVEY, DISPONIBILE ALL'INDIRIZZO:
WWW.INTEGRATEDREPORTINGSA.ORG .

SCHALTEGGER S., WAGNER M., (2006) INTEGRATIVE MANAGEMENT OF SUSTAINABILITY
PERFORMANCE, MEASUREMENT AND REPORTING, INTERNATIONAL JOURNAL OF
ACCOUNTING, AUDITING AND PERFORMANCE EVALUATION, VOL. 3, N. 1, PP. 1 - 19.

SCHALTEGGER S., BURRITT R., (2006) CORPORATE SUSTAINABILITY ACCOUNTING. A
CATCHPHRASE FOR COMPLIANT CORPORATIONS OR A BUSINESS DECISION SUPPORT FOR
SUSTAINABILITY LEADERS?, SUSTAINABILITY ACCOUNTING AND REPORTING, SPRINGER.

SKINNER W., (1974) THE DECLINE, FALL, AND RENEWAL OF MANUFACTURING, INDUSTRIAL
ENGINEERING, OTTOBRE, PP. 32-38.

SOUTH AFRICA INSTITUTE OF CHARTERED ACCOUNTANTS (SAICA), (2015) INTEGRATED THINKING.
AN EXPLORATORY SURVEY, SAICA, DISPONIBILE SUL SITO
[HTTP://INTEGRATEDREPORTING.ORG](http://INTEGRATEDREPORTING.ORG).

STEWART T.A., (1997) INTELLECTUAL CAPITAL: THE NEW WEALTH OF ORGANIZATIONS, CURRENCY DOUBLEDAY, NEW YORK.

STEYN M., (2014) ORGANISATIONAL BENEFITS AND IMPLEMENTATION CHALLENGES OF MANDATORY INTEGRATED REPORTING, SUSTAINABILITY ACCOUNTING, MANAGEMENT AND POLICY JOURNAL, VOL. 5, N. 4 ,PP 476 - 503.

STUBBS W., HIGGINS C., (2014) INTEGRATED REPORTING AND INTERNAL MECHANISMS OF CHANGE, ACCOUNTING, AUDITING AND ACCOUNTABILITY JOURNAL , VOL. 27, N. 7, PP. 1068 – 1089.

SVEIBY K. E., (1997) THE NEW ORGANIZATIONAL WEALTH. MANAGING AND MEASURING KNOWLEDGE-BASED ASSETS, BERRET KOEHLER, SAN FRANCISCO.

THOMSON I., (2015) BUT DOES SUSTAINABILITY NEED CAPITALISM OR AN INTEGRATED REPORT? A COMMENTARY ON “THE INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL: A STORY OF FAILURE” BY FLOWER J., CRITICAL PERSPECTIVES ON ACCOUNTING, VOL. 27, PP. 18 - 22.

TOMKINS C., GROVES R., (1983) THE EVERYDAY ACCOUNTANT AND RESEARCHING HIS REALITY: FURTHER THOUGHTS. ACCOUNTING, ORGANIZATIONS AND SOCIETY, 8(4), 407–415.

REPERIBILE

SU:

www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1044500510000259

THOMAS LOSKA, (2011) INTEGRATED REPORTING: TOWARDS A FRAMEWORK FOR A SUSTAINABLE INTERNATIONAL CORPORATE REPORTING, GRIN VERLAG GMBH.

UEDA K., TAKENAKA T., VÁNCZA J., MONOSTORI L., (2009) VALUE CREATION AND DECISION-MAKING IN SUSTAINABLE SOCIETY, CIRP ANNALS - MANUFACTURING TECHNOLOGY, VOL. 58, N. 2, PP. 681 - 700.

ULMANN A., (1985) DATA IN SEARCH OF THEORY. A CRITICAL EXAMINATION OF THE RELATIONSHIP AMONG SOCIAL PERFORMANCE, SOCIAL DISCLOSURE AND ECONOMIC PERFORMANCE OF US FIRMS. ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW, 10(3), 540–557.

VAN BOMMEL K., (2014) TOWARDS A LEGITIMATE COMPROMISE? AN EXPLORATION OF INTEGRATED REPORTING IN THE NETHERLANDS, ACCOUNTING, AUDITING AND ACCOUNTABILITY JOURNAL, VOL. 27, N. 7, PP. 1157 – 1189.

VERGNANO F., (2010) INTERVISTA DI FRANCO VERGNANO A ROBERT ECCLES - AZIENDE VERSO ONE REPORT", L'IMPRESA, N. 12.

VOGEL D., (2005) THE MARKET FOR VIRTUE: THE POTENTIAL AND LIMITS OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY, WASHINGTON, D.C.: BROOKINGS INSTITUTION PRESS.

WALKER K., WAN F., (2012) THE HARM OF SYMBOLIC ACTIONS AND GREEN-WASHING: CORPORATE ACTIONS AND COMMUNICATIONS ON ENVIRONMENTAL PERFORMANCE AND THEIR FINANCIAL IMPLICATIONS, JOURNAL OF BUSINESS ETHICS, VOL. 109, N. 2, PP. 227 - 242.

WATSON A., (2011) FINANCIAL INFORMATION IN AN INTEGRATED REPORT: A FORWARD LOOKING APPROACH, ACCOUNTANCY SA, DICEMBRE, PP. 14 – 17.

WENGRAF T., (2001), QUALITATIVE RESEARCH INTERVIEWING: BIOGRAPHIC NARRATIVE AND SEMI-STRUCTURED METHODS, SAGE.

YIN R., (2003) CASE STUDY RESEARCH: DESIGN AND METHODS, 3RD EDITION, SAGE, THOUSAND OAKS (CA).

YONGVANICH K., GUTHRIE J., (2006) AN EXTENDED PERFORMANCE REPORTING FRAMEWORK, BUSINESS STRATEGY AND THE ENVIRONMENT, VOL. 15, PP. 309 – 321.

ZAPPA G., (1950) IL REDDITO D'IMPRESA, GIUFFRÉ', MILANO.

ZAPPA G., (1957) LE PRODUZIONI NELL'ECONOMIA DELLE IMPRESE, GIUFFRÉ', MILANO.