Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea
magistrale

in Economia e
Gestione delle Aziende

Tesi di Laurea

L'interpretazione della Connettività nel Report Integrato

Relatrice
Ch. Prof.ssa Chiara Mio

Laureando
Riccardo Schiavo
Matricola 838327

Anno Accademico
2018 / 2019

INDICE

INTRODUZIONE **5**

CAPITOLO 1 INTEGRATED REPORTING **9**

1.1 INTRODUZIONE 9

1.2 EVOLUZIONE DEL *REPORTING INTEGRATO* 12

1.3 DEFINIZIONE ED OBIETTIVI 19

1.4 RAGIONI A SUPPORTO DEL *REPORTING INTEGRATO* 24

1.5 LIMITAZIONI E SVILUPPI FUTURI 28

CAPITOLO 2 <IR> FRAMEWORK **33**

2.1 INTRODUZIONE 33

2.2 CONCETTI FONDAMENTALI 34

2.3 CAPITALI 35

2.4 PRINCIPI GUIDA 37

2.5 CONTENUTO DEL PRINCIPIO 41

CAPITOLO 3 LA CONNETTIVITÀ DELLE INFORMAZIONI **45**

3.1 INTRODUZIONE 45

3.2 FORME DI CONNETTIVITÀ 46

3.3 IL CONTRIBUTO DI PATERNOSTRO 47

3.4 CONNETTIVITÀ E PENSIERO INTEGRATO: LE FONDAMENTA DELL'<IR> E LE DIFFICOLTÀ DI IMPLEMENTAZIONE 54

3.5 LA CONNETTIVITÀ NEL CONTESTO DELLE NUOVE TECNOLOGIE DIGITALI: OPPORTUNITÀ E SFIDE 58

CAPITOLO 4 LA MATRICE DELLA CONNETTIVITÀ **69**

4. 1 INTRODUZIONE ALLA MATRICE: METODOLOGIA DI REALIZZAZIONE E SELEZIONE DEL CAMPIONE 69

4.2 ANALISI DEI CONTRIBUTI SELEZIONATI 71

4.3 PRESENTAZIONE DELLA MATRICE E CONCLUSIONI 96

CONCLUSIONI **103**

BIBLIOGRAFIA **107**

SITOGRAFIA **115**

INTRODUZIONE

Per lungo tempo nell'ambito della disciplina dell'economia aziendale, il principale strumento utilizzato dalle imprese per determinare il valore economico delle attività realizzate grazie all'impiego di risorse fornite dagli azionisti è stato e continua tuttora ad essere il bilancio di esercizio.

Negli ultimi decenni fenomeni quali la globalizzazione, il riconoscimento della rilevanza di dimensioni che concorrono alla creazione di valore non di carattere prettamente economico-finanziario, il sempre maggiore peso attribuito alle tematiche socio-ambientali, fino alla più recente crisi economica ed all'appurata emergenza climatica, ora più che mai al centro del dibattito globale, ha reso necessaria la realizzazione di una documentazione che rappresentasse il ruolo e l'impatto delle imprese nel contesto in cui essa opera. A tale funzione ha cercato di assolvere il bilancio di sostenibilità, forma di comunicazione su base volontaria che si focalizza sulle tematiche sociale ed ambientali connessa all'attività di impresa.

Il bilancio di esercizio e quello di sostenibilità rappresentano due forme di rendicontazione distinte che seppur trattando di aspetti diversi mancano nell'obiettivo di rappresentare globalmente come l'impresa crea valore, quali fattori lo influenzino in maniera rilevante e dunque come e dove intervenire per accrescerlo.

Al fine di superare tale limitazione è stato sviluppato il report integrato, il cui obiettivo è proprio quello far emergere come gli aspetti organizzativi, del modello di business e strategici influenzino le modalità attraverso le quali l'impresa crea ricchezza nel tempo mediante la realizzazione di un documento unico e sintetico che aiuti a comprendere, misurare e comunicare i *drivers* del valore aziendale derivante non solo dall'apporto di capitale degli azionisti, bensì da una moltitudine di fattori che sia direttamente che indirettamente influiscono ed influenzano l'operare di un'organizzazione.

Fin dalla sua nascita l'*integrated reporting* ha catturato l'interesse del mondo accademico, che ha visto in questa nuova forma una risposta proprio alla possibilità di superare le limitazioni delle più diffuse modalità di rendicontazione e di realizzare finalmente un documento più trasparente ed integrato che permetta sia di accrescere l'efficacia dei

processi decisionali aziendali in un'ottica di sostenibilità strategica, sia di consentire agli *stakeholder* di ottenere le informazioni desiderate in base alle proprie esigenze.

Molti sono gli studi che hanno e tuttora cercano di testimoniare i vantaggi che l'adozione di tale strumento può portare, altri ne hanno fatto emergere le attuali limitazioni a livello pratico andando ad analizzare il contenuto del Framework <IR> sul quale è basato il report integrato.

La tesi che è stata sviluppata in questa sede si inserisce all'interno di questo filone e si pone l'obiettivo di indagare all'interno della letteratura accademica e delle pubblicazioni di settore i contributi offerti riguardanti l'interpretazione della Connettività delle Informazioni, uno dei Principi sui quali si basa il Report Integrato. L'elaborato è stato sviluppato cercando di offrire al lettore un quadro completo della materia in oggetto; proprio per questo motivo è stato trattato sia il tema del reporting integrato nel suo complesso, sia a livello specifico il Principio della Connettività delle Informazioni, che ne rappresenta il fulcro.

Il primo capitolo introduce il tema del Reporting Integrato attraverso un resoconto storico che ne riassume i passaggi fondamentali per poi definirne concetto ed obiettivi; ampio spazio viene dedicato ad esplicare le ragioni a supporto di tale metodologia di rendicontazione nonché le critiche attribuitegli e gli sviluppi futuri.

Il secondo capitolo tratta il tema del Framework <IR> e vengono quindi descritti i concetti fondamentali sui quali si fonda il report integrato proponendo un'analisi delle sue componenti, nello specifico i Capitali, i Principi Guida ed infine il Contenuto del Principio.

Dopo la generale ma esaustiva panoramica contenuta nei primi due capitali il terzo va finalmente ad offrire un'ampia trattazione del Principio Guida della Connettività delle Informazioni, uno dei sette fissati dall'IIRC che contribuisce al contenuto del report ed alla modalità di presentazione delle informazioni. Una prima parte è dedicata ad identificare l'insieme degli elementi chiave che rappresentano le possibili combinazioni nelle quali può emergere la presenta di tale Principio come indicato all'interno del Framework <IR>; la seconda tratta in maniera approfondita il contributo offerto da Sergio Paternostro, Professore presso l'Università di Palermo, il quale identifica sia l'insieme dei documenti parziali che dovrebbero contribuire alla realizzazione del report integrato sia tre forme di Connettività possibili e quali di queste auspicabili per la corretta ottemperanza al Principio.

La terza parte del capitolo definisce il concetto di pensiero integrato, elemento chiave ed innovativo di cui si caratterizza l'*integrated reporting* e ne esplica il legame con la Connettività, oltre che affrontarne le problematiche di implementazione; infine l'ultimo paragrafo analizza il Principio sotto la luce delle nuove tecnologie digitali ed il contributo che possono offrire per una corretta implementazione dello stesso.

Il quarto ed ultimo capitolo rappresenta il cuore dell'elaborato e si propone di sviluppare una ricerca volta ad indagare come la Connettività venga affrontata in ambito accademico. Tale ricerca si è sviluppata attraverso l'identificazione di quattro macro-aree tematiche e successivamente si è proceduto a ricercare articoli che potessero corrispondere alle dimensioni circoscritte mediante la consultazione del catalogo offerto da siti online di pubblicazioni accademiche quali Google Scholar, Research Gate ed Emerald Insight; il risultato è rappresentato dalla "matrice della Connettività", strumento che permette di cogliere a livello visuale quali aspetti sono maggiormente oggetto di ricerca e quali invece necessitano di un maggiore approfondimento, al fine di poter concretamente aiutare nell'efficace implementazione del processo di *integrated reporting.*

CAPITOLO 1
INTEGRATED REPORTING

1.1 Introduzione

L'*integrated reporting* può essere definito come un processo che permette di integrare la rendicontazione aziendale e sviluppare la comunicazione del rendimento finanziario, ambientale, sociale e di *governance* attraverso un unico bilancio annuale chiamato *Integrated Report*, definito dall'IIRC come "una comunicazione sintetica che illustra come la strategia, la governance, le performance e le prospettive di un'organizzazione consentono di creare valore nel breve, medio e lungo periodo nel contesto in cui essa opera"[1]. Da questa prima definizione si può intuire come ci si trovi di fronte ad un nuovo approccio alla rendicontazione aziendale indirizzato a dimostrare il legame tra strategia, performance finanziarie e la sfera sociale, ambientale ed economica all'interno del quale opera l'impresa[2].

Si parla di nuovo approccio perché per lungo tempo, nell'ambito dell'economia aziendale, si è assistito ad una sorta di dicotomia tra due differenti tipologie di rendicontazione: quella economico-finanziaria e quella di sostenibilità; la prima fa riferimento al bilancio ordinario che ha l'obiettivo di analizzare il valore che verrà percepito dagli *shareholder* di una data azienda e che quindi si focalizza esclusivamente e limitatamente su di essa, mentre la seconda ha natura opposta e mira a raccontare, oltre alla situazione economica, l'impatto sociale e ambientale che l'attività ha nell'area in cui opera.

Il bilancio di esercizio è lo strumento che traduce l'obiettivo di massimizzazione del valore economico derivante dall'attività di un'impresa resa possibile grazie al 'contributo' degli azionisti che in essa hanno investito risorse e capitali; appare dunque evidente come i

[1] FRAMEWORK <IR> INTERNAZIONALE, 2013.

[2] https://www.assolombarda.it/servizi/reporting-integrato

destinatari di tale informativa debbano essere in via esclusiva i cosiddetti *shareholder* e che questi necessitino di strumenti di misurazione delle performance adeguati, ossia di natura prettamente finanziaria.

Il bilancio di sostenibilità sfugge alla visione 'azionistico-centrica' e si rivolge ad una platea diversa di *stakeholder*, ossia tutte quelle categorie di persone che vengono in qualche modo coinvolte dall'attività svolta da una certa impresa; si tratta *in primis* dei cittadini ma anche dipendenti, soggetti che hanno rapporti economici con l'impresa, enti ed associazioni come i fornitori ma anche le autorità locali ed i giornalisti.

Un'ulteriore e rilevante differenza tra i due è l'obbligo di redazione. Con riferimento al territorio italiano, il bilancio di esercizio è obbligatorio dal Codice Civile e dai Principi Contabili ai sensi degli articoli 2423 - 2435-bis, con possibilità di una forma abbreviata per imprese che rispettano alcuni principi[3]; la stesura deve sottostare, oltre a quanto stabilito dal Codice Civile, ai principi contabili nazionali ed internazionali[4] e risulta obbligatorio per:

---

[3] Per le imprese di piccole dimensioni vi è la possibilità di ricorrere ad una semplificazione del bilancio, redigendolo in forma abbreviata e rispettando i seguenti criteri:

- Non avere emesso titoli negoziati in mercati regolamentati;
- Durante il primo anno di esercizio e per due anni di esercizio consecutivo non si devono superare almeno due dei seguenti limiti:
    - Totale dell'attivo dello Stato Patrimoniale non oltre i 4.400.000 €;
    - I ricavi delle vendite e delle prestazioni non oltre gli 8.800.000 €;
    - Un numero medio di impiegati durante l'esercizio non superiore a 50.

Tale forma di bilancio, a differenza di quello "tradizionale", non presenta carattere di obbligatorietà risultando infatti facoltativo per chi dovesse averne i requisiti; in maniera alternativa, queste imprese possono redigere in forma semplificata solo uno dei documenti che caratterizzano il bilancio producendo un cosiddetto *bilancio misto.*

[4] Il Codice Civile all' art. 2423 regola i principi contabili nazionali, ma qualora ci siano questioni non normate o temi che necessitano ulteriori approfondimenti e precisazioni si applicano i principi contabili dell'Organismo Italiano di Contabilità (OIC). Nel caso si riscontrino lacune normative a livello nazionale si può ricorrere agli standard internazionali (IFRS) ai quali devono attenersi le aziende quotate in borsa ed i

- Società per azioni (S.p.A.);
- Società a responsabilità limitata (S.r.l.);
- Società in accomandita per azioni (S.a.p.a.);
- Società cooperative;
- Società estere con sede in Italia;
- Gruppo europeo di interesse economico (Geie);
- Consorzi con qualifica di confidi;
- Aziende speciali ed istituzioni di enti locali;
- Startup innovative.

L'obbligatorietà della redazione del bilancio di sostenibilità è invece prevista dal 2017 solo per le imprese di grandi dimensioni[5] le quali debbono includere nella relazione sulla gestione una dichiarazione non finanziaria contenente informazioni inerenti l'ambiente, il sociale, il personale, il rispetto dei diritti umani ed alla lotta contro la corruzione solo se queste siano effettivamente rilevanti per le attività svolte e per le caratteristiche dell'impresa e devono essere rappresentati in modo tale da assicurare la comprensione dell'attività di impresa, del suo andamento, dei suoi risultati e dell'impatto dalla stessa prodotta[6]. Per la maggioranza delle imprese rimane un documento di redazione volontaria figlio di un'attenzione del management verso dimensioni che superano quella meramente finanziaria e che si rivolge ad elementi di natura sociale ed ambientale;

---

gruppi assicurativi, mentre le non quotate hanno facoltà di scelta di redazione tra quest'ultimi ed i principi contabili nazionali.

[5] Si fa riferimento alle "modifiche della direttiva 2013/34/UE per quanto riguarda la comunicazione di informazioni di carattere non finanziario e di informazioni sulla diversità da parte di talune imprese e di taluni gruppi di grandi dimensioni" di cui alla Direttiva 2014/95/UE, e recepita in Italia con il decreto Legislativo 254 del 30/12/2016, in GU n.7, del 10/01/2017. I gruppi di grandi dimensioni ai quali si fa riferimento sono tali se costituiti da una società madre ed una o più società figlie che, complessivamente, abbiano avuto su base consolidata, in media, durante l'esercizio finanziario un numero di occupati pari o superiore a cinquecento ed il cui bilancio consolidato soddisfi uno dei seguenti requisiti:

- Attivo dello Stato Patrimoniale complesso superiore ai 20.000.000 €;
- Ricavi netti delle vendite totali e delle prestazioni superiore a 40.000.000 €.

[6] http://www.dirittobancario.it/approfondimenti/societa/la-dichiarazione-non-finanziaria

fortunatamente l'importanza di queste tematiche viene ormai riconosciuta a tutti i livelli e di conseguenza anche questo documento ha assunto una rilevante importanza per il suo valore intrinseco e per i benefici che può portare.

Il quadro appena esposto potrebbe far interrogare l' attento lettore circa l'utilità di creare un nuovo strumento di rendicontazione quando a prima vista tutte le informazioni inerenti alla vita di un'impresa sono documentate nei due bilanci precedentemente esposti; ebbene l'obiettivo che si prefigge il report integrato è quello di collegare tra di loro le grandezze di natura economica, sociale ed ambientale al fine di descrivere in maniera integrata come un'organizzazione ha creato o distrutto valore. È dunque evidente come questo scopo, che amplifica il concetto di valore economico includendo le dimensioni sociali, ambientali e temporali, non possa essere perseguito attraverso la consultazione separata dei due bilanci.

Il report integrato, manifestazione tangibile del processo di *integrated reporting*, è dunque il frutto dell'evoluzione del bilancio di sostenibilità e di quello di esercizio che mira ad unire i due contenuti in un unico documento sintetico.

Prima di addentrarsi nel contenuto del report integrato, è necessario approfondirne il percorso storico andando a narrare l'evoluzione storica e descrivendo in maniera più dettagliata come si è arrivati a tale documento.

1.2 Evoluzione del *reporting integrato*

L'*integrated reporting* nasce come evoluzione del report di sostenibilità e come risposta al sempre più crescente peso delle dimensioni sociali ed ambientali, traducibili in una visione *multi-stakeholder* che considera l'impresa come un sistema aperto e complesso e composto da fattori e soggetti che instaurano relazioni con l'esterno.

I primi passi del concetto di *multi-stakeholder* si possono ricondurre al lavoro pioneristico realizzato dallo Stanford Research Institute nel 1963, con riferimento a quei gruppi "senza il sostegno dei quali, l'impresa cesserebbe di esistere", ma la sua formalizzazione avvenne circa vent'anni più tardi nel 1984 grazie al contributo dell'economista R. E. Freeman il quale indentificava lo stakeholder come un individuo che *"può influenzare o essere influenzato dall'attività dell'organizzazione in termini di prodotti, politiche e processi*

lavorativi"[7]. Gruppi ed individui non vengono più visti come dei "vincoli" per le operazioni di un'impresa come si è pensato per molto tempo ma partecipano al processo di formazione degli obiettivi della stessa; Clarkson[8], nel 1995, estende ulteriormente il concetto introducendo anche le generazioni future come portatori di interessi potenziali, sostenendo che "*gli stakeholder sono persone o gruppi che hanno pretese, titoli di proprietà, diritti, o interessi, relativi a un'impresa e alle sue attività, passate, presenti e future"*[9].

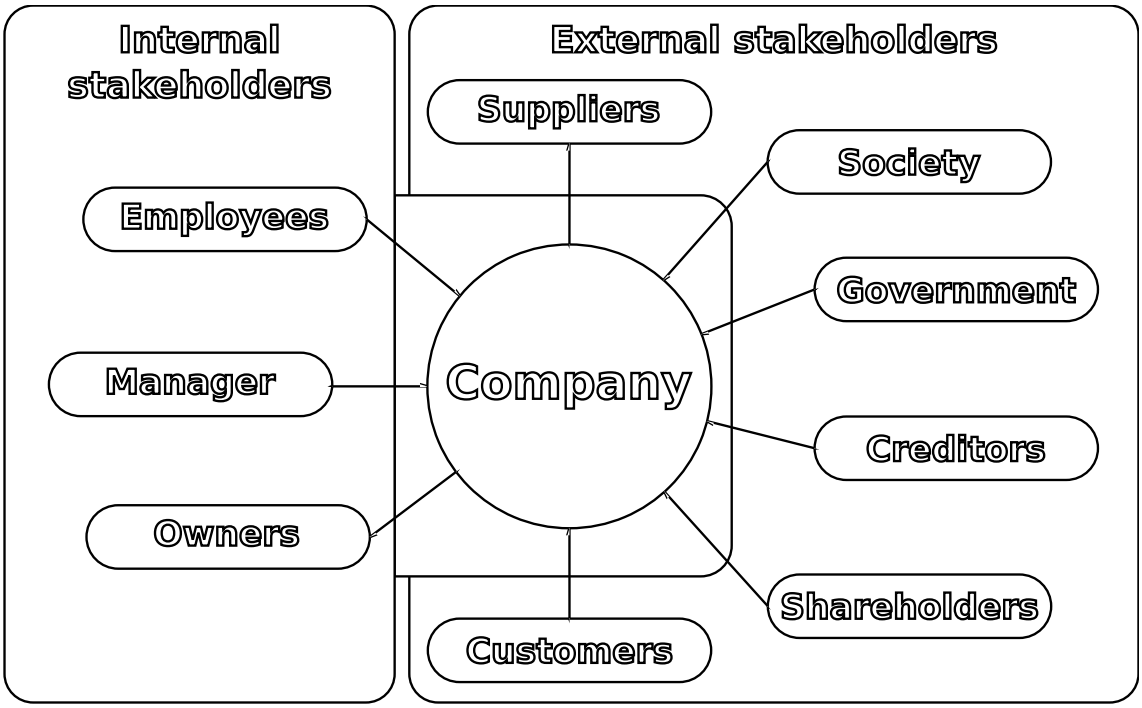

Figura 1. Rappresentazione grafica della Teoria degli Stakeholder, contributo di Clarkson. Fonte: CLARKSON M. B. E., A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance, The Academy of Management Review 20, 1995.

Riconoscere l'esistenza di un vasto numero di soggetti che gravitano intorno all'impresa non limitandosi alla soddisfazione esclusiva dei desiderata degli *shareholder* crea la necessità di produrre una rendicontazione che non può essere espletata solamente dal

[7] FREEMAN R. E., REED. L., *Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance*, California Management Review, 1983.

[8] CLARKSON M. B. E., *A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance*, The Academy of Management Review 20, 1995.

[9] *Ibidem.*

lato finanziario; ecco quindi che si sviluppa il tema della rendicontazione sociale e della *Corporate Social Responsibility*, che inizialmente nasce negli anni'60 grazie al contributo di Bowen il quale afferma l'esistenza di una correlazione tra attività di impresa e società e che fa emergere le dimensioni della responsabilità e degli obiettivi che le prime dovrebbero avere nei confronti delle seconde[10].

L'affermazione di Wood secondo la quale *"managers have a moral duty to pursue socially beneficial actions"*[11], ossia che gli amministratori hanno il dovere morale di perseguire azioni socialmente benefiche è significativa di quanto in precedenza sostenuto da Bowen e deve essere sommata alle vicende verificatesi tra gli anni '70 ed '80 che spostano l'attenzione verso uno sviluppo economico rispettoso dell'ambiente e delle sue limitate risorse. A conferma di ciò, significativa è l'istituzione del CERES (*Coalition for Environmentally Responsible Economies*) nel 1989 come risposta all'incidente ambientale della Exxon Valdez e la cui mission, mediante un approccio *Triple Bottom Line*[12], è quella di "trasformare l'economia per costruire un futuro sostenibile per le persone ed il pianeta"[13].

La necessità di collegare la dimensione economico-sociale ed economico-ambientale, inizialmente poste su piani contrapposti[14], viene colta da due organismi: GRI e A4S.

Il GRI, acronimo di *Gobal Reporting Initiative*, è un ente senza scopo di lucro nato nel 1997 con lo scopo di creare un supporto utile al rendiconto della performance sostenibile di

---

[10] BOWEN H., *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper, 1953.

[11] WOOD D.J., *Social corporate performance revisited*, The Academy of Management Review 16, 1991.

[12] L' approccio *Triple Bottom Line* viene introdotto dal sociologo ed economista inglese J. Elkington ed è basato sulla triplice dimensione dell'attività economica di un'impresa il cui obiettivo non è solo il raggiungimento del profitto ma anche il rispetto dei diritti dei lavoratori e della comunità nonché la tutela dell'ambiente. Per quanto concerne quest'ultima dimensione, il triplice approccio incorpora il concetto di sviluppo sostenibile nella valutazione delle performance ambientali attraverso indicatori e target ambientali, permettendo così il superamento del tradizionale concetto di *bottom line* quale indicatore esclusivamente economico e la concezione di sostenibilità quale fattore esclusivamente ambientale.

[13] https://www.ceres.org/about-us

[14] BANSAL P., SONG H., *Similar but not the same: differentiating corporate sustainability from corporate responsibility*, Academy of Management Annals 11, 2017.

organizzazioni di ogni dimensione ed appartenenti a qualsiasi settore nel Mondo; inizialmente nato come divisione del CERES e successivamente riconosciuto come organismo indipendente ha nel core business la produzione di *Sustainability Reporting Stardard*, i primi e più utilizzati standard per la reportistica sostenibile a livello globale.[15] La prima versione delle linee guida fu rilasciata nel 2000 e rappresentò il primo Framework globale per la realizzazione di un'esaustiva rendicontazione sostenibile, a cui ne fece seguito una seconda (G2) nel 2012; il continuo successo e la sempre maggiore richiesta fecero da acceleratore per il lancio di una terza versione (G3) nel 2006. Il 2011 vide un aggiornamento del G3, chiamato G3.1, e venne introdotto il *GRI's Sustainability Disclosure Database*, catalogo contenente tutti i rapporti di Sostenibilità realizzati seguendo sia le direttive GRI che report non basati su tali linee guida di cui l'ente è a conoscenza[16].

L'ultima versione dei GRI è la numero 4 del 2014 e che dal primo luglio 2018 è stata soppiantata dai nuovi Standard pubblicati nel 2016; il contenuto delle linee guida è stato ristrutturato in un sistema modulare e interconnesso di standard, in modo tale che possa essere aggiornato ed espanso senza che tali modifiche vadano ad interferire con il sistema generale permettendo inoltre di adattare con maggiore facilità gli standard alle diverse necessità, contesti e sviluppi nel settore del *sustainability reporting*. Analizzando più nello specifico il contenuto si può osservare come esso sia ora[17] composto da trentasei documenti suddivisi in quattro serie:

- Serie 100, che riguardano gli Standard universali;
- Serie 200, per gli Standard economici;
- Serie 300 per gli Standard ambientali:
- Serie 400 per gli Standard Sociali.

[15] https://www.globalreporting.org/information/about-gri/Pages/default.aspx

[16] https://www.globalreporting.org/information/about-gri/gri-history/Pages/GRI's%20history.aspx

[17] Precedentemente l'impianto documentale era costituito da due volumi, "Reporting Principles and Standard disclosures" e "Implementation Manual".

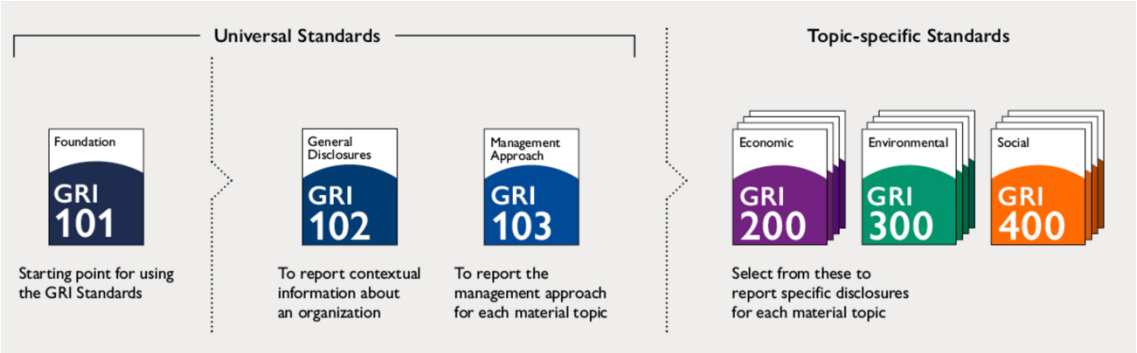

Figura 2. La nuova suddivisione degli standard GRI, in vigore dal 1 luglio 2018. Fonte: https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-download-center/

Il secondo organismo, A4S, acronimo di *Accountability for Sustainability*, nasce nel 2004 da una proposta del Principe del Galles finalizzata ad affrontare le sfide del ventunesimo secolo utilizzando nuovi strumenti che non ricalcassero i sistemi decisionali e di comunicazione del ventesimo[18], giudicati inadeguati allo scopo. I sistemi finanziari attualmente in vigore, secondo l'ente, non sono ritenuti idonei ad identificare la dipendenza del successo economico dalla salute e dalla stabilità delle comunità e dell'ambiente[19] e l'ormai diffusa consapevolezza di aziende, investitori e soggetti politici sull'interdipendenza tra fattori economici, ambientali e sociali rende necessaria la presa di nuove direzioni affinché la sostenibilità sia integrata nella strategia, nelle operazioni e nei rapporti delle organizzazioni[20]. Con riferimento a quest'ultimo obiettivo l'organismo ha rilasciato nel 2018 il documento "*Essential Guide to Finance Culture*" allo scopo di supportare l'integrazione della sostenibilità nel *core finance* e nei processi decisionali[21], a cui fa seguito il "*Finance Cultural Pratical Examples*", ideale accompagnamento del primo e che illustra nella pratica come ciascuna delle organizzazioni coinvolte stiano creando

[18] "*To help ensure that we are not battling to meet 21st century challenges with, at best, 20th century decision making and reporting systems*" HRH The Prince of Wales.

[19] https://www.accountingforsustainability.org/en/about-us/overview.html

[20] *Ibidem*.

[21] A4S CFO LEADERSHIP NETWORK, *Essential Guide to Finance Culture. Developing a finance culture that is fit for the future*, The Prince of Wales Charitable Fund, 2018.

all'interno dei rispettivi team finanziari una cultura che promuova un processo decisionale sostenibile[22].

Sono proprio i due organismi di cui si è parlato a fondare nel 2010 l'*International Integrated Reporting Council*, acronimo IIRC, allo scopo di creare un documento di sintesi che potesse essere di aiuto alle imprese nella realizzazione di reportistica applicando una logica di pensiero integrato e che fosse in grado di comunicare in tutti i suoi aspetti le modalità ed i fattori che influiscono nella creazione del valore.

Se è vero che il *reporting* integrato nasce come evoluzione di quello di sostenibilità, lo è altrettanto che uno stimolo significativo alla creazione di questo nuovo strumento è dovuto alla crisi finanziaria che ha colpito l'economia a livello globale nel 2008[23]; emerge la volontà di promuovere stabilità finanziaria e sviluppo sostenibile attraverso la connessione di scelte di investimento, comportamento aziendale e *reporting* e per fare ciò è necessario il ricorso a nuovi strumenti di rendicontazione che superino la complessità e l'inadeguatezza di quelli attuali. L'IIRC segnala[24] come vi siano delle significative falle informative, soprattutto in relazione alla misurazione del rischio e delle prospettive future che Banca Mondiale e Fondo Monetario Internazionale chiedono di essere risolte, ragione per cui secondo l'ente il bilancio integrato può essere lo strumento adatto in quanto realizzato proprio per migliorare la responsabilità, la fiducia e la gestione, oltre che per sfruttare il flusso di informazioni e la trasparenza delle attività reso possibile oggi dalla tecnologia facilitando gli operatori nella corretta scelta di allocazione degli investimenti a lungo termine[25].

Si vuole infine ricordare che, sebbene il Framework proposto dall'IIRC oggi sia il più utilizzato in ambito di reportistica integrata, esso non è di certo l'unica forma elaborata in materia. Tra gli altri, un esempio significativo da menzionare soprattutto per il ruolo di influenza che ha avuto nella definizione del report integrato, è il *King Report on Corporate*

---

[22] A4S CFO Leaderahip Network, *Essential Guide to Finance Culture. Developing a finance culture that is fit for the future. Pratical Examples*, The Prince of Wales Charitable Fund, 2018.

[23] KRUZUS M. P, *Integrated Reporting. If not now, when?*, IRZ, 2011.

[24] https://integratedreporting.org/why-the-need-for-change/

[25] *Ibidem.*

Governance, nato dall'intento del Johannesburg Stock Exchange (JSE) di incoraggiare la trasparenza e la consistenza della reportistica finanziaria, che prese forma nel 1993 quando fu istituito il King Committee on Corporate Governance[26]. Dal 1994, anno di emanazione della prima versione, se ne sono succedute diverse fino a quella del 2009 denominata "*King III*", considerabile come principale precedente pratico dell'*integrated reporting* e che incorpora per la prima volta i principi di governance, strategia e sostenibilità in un unico rapporto integrato che mira a trasmettere adeguate informazioni sull'impatto sociale, economico ed ambientale dell'azienda sulla comunità in cui opera[27]. Tali direttive furono immediatamente incluse tra i requisiti di quotazione JSE la quale richiese alle società quotate di preparare relazioni integrate per la fine dell'anno successivo al 1 ° marzo 2010 o di motivare altrimenti il perché non lo avessero fatto[28]. Il rapporto IDSA del 2009 definisce l'IR come una rappresentazione olistica e integrata delle prestazioni dell'azienda in termini sia di finanza che di sostenibilità[29], e si caratterizza per la forte spinta nel riferire, da parte delle organizzazioni, sulle dimensioni della sostenibilità sociale ed ambientale[30] in modo tale che queste siano integrate nelle operazioni aziendali.

È interessante notare come all'epoca del *King III* non esisteva ancora un Framework IR; proprio per questo motivo fu costituito nel 2010 l'*Integrated Reporting Council* (IRC) e nel 2014, un anno dopo la presentazione del *Framework,* quest'ultimo venne integrato nel *King Report*. L'ultimo aggiornamento, il *King IV* risalente al 2016, risente proprio di questa

---

[26] deVILLERS C., LOW M., SAMKIN G., *The Istitutionalization of corporate social responsibility reporting,* British Accounting Review, Elsevier Ltd, 2014.

[27] INSTITUTE OF DIRECTORS SOUTHERN AFRICA, *"King Code of Governance for South Africa",* 2009.

[28] deVILLERS C., LOW M., SAMKIN G., *The Istitutionalization of corporate social responsibility reporting*, British Accounting Review, Elsevier Ltd, 2014.

[29] INSTITUTE OF DIRECTORS SOUTHERN AFRICA, *"King Code of Governance for South Africa",* 2009.

[30] TWEEDIE, D. and MARTINOY-BENNIE, N., *Entitlements and time: integrated reporting's double- edged agenda*, Social and Environmental Accountability Journal 35, 2009.

influenza[31] rivisitando il precedente ed aggiornandolo con codici di governance internazionali e le migliori pratiche per allinearlo ai cambiamenti nell'approccio al capitalismo ossia verso un pensiero inclusivo ed integrato nelle sei forme di capitale[32] e per tenere conto degli sviluppi specifici del governo societario in relazione ad organi di governo efficienti, maggiori requisiti di conformità, nuove strutture di governance, rischi ed opportunità emergenti da tecnologie e nuovi requisiti di segnalazione e divulgazione[33] immaginando quindi il report integrato come uno strumento fondamentale per migliorare il proprio governo societario.

Concluso il breve percorso storico nel quale sono stati richiamate le tappe e le influenze che hanno portato alla nascita dell'IIRC e del *reporting integrato*, il testo prosegue con l'analisi del report integrato e le ragioni che supportano la sua adozione, soffermandosi sugli aspetti oggetto di critica e sulle proiezioni future di questo processo.

1.3 Definizione ed obiettivi

Riprendendo quanto esposto nel precedente paragrafo, l'*integrated reporting* nasce con l'obiettivo di comunicare attraverso un report annuale integrato come le organizzazioni creano valore nel tempo ed il loro impatto economico, sociale ed ambientale[34].

"Un report integrato è una comunicazione sintetica che illustra come la strategia, la governance, le performance e le prospettive di un'organizzazione consentono di creare valore nel breve, nel medio e lungo periodo"[35]. Lo scopo è quello di fornire ai manager,

---

[31] FENG T., CUMMINGS L., TWEEDIE D., *Exploring Integrated Thinking in integrated reporting – an exploration study in Australia*, Journal of Intellectual Capital 18, Emerald Publishing Limited, 2017.

[32] Si fa riferimento alle sei forme di Capitale identificate dall'IIRC ossia Financial Capital, Manufatured Capital, Human Capital, Natural Capital, Social and Responship Capital, Intellectual Capital.

[33] KPMG, *King IV Summary Guide,* 2016.

[34] BUSCO C., FRIGO M. L., QUATTRONE P., RICCABONI A., *Towards Integrated Reporting: Concepts, Elements and Principles*, Springer, 2013.

[35] FRAMEWORK <IR> INTERNAZIONALE, 2013.

agli investitori ed agli *stakeholder* in senso lato informazioni sulle variabili che influenzano o possono influenzare l'impresa e nello specifico riguardo l'ambiente esterno, le sei forme di capitale utilizzate per creare valore ed il processo di creazione del valore, che è il risultato dell'interazione delle organizzazioni con l'ambiente ed il capitale[36].

Il processo di rendicontazione integrata nasce dalla necessità di avere una metodologia più trasparente ed integrata il cui obiettivo principale è quello di far emergere con chiarezza i legami che si verificano nella realtà tra la strategia dell'organizzazione, la sua governance, le sue performance economico-finanziarie e gli effetti sul contesto economico, sociale ed ambientale dove l'attività è svolta; questo, secondo le intenzioni, permetterebbe da un lato di accrescere l'efficacia dei processi decisionali aziendali in una prospettiva di sostenibilità strategica e dall'altro di consentire agli *stakeholder* di acquisire informazioni più rilevanti in rapporto ai propri interessi e alle proprie esigenze. Appare dunque evidente come l'adozione di un approccio di rendicontazione integrata porti a cambiamenti interni più profondi all'interno delle organizzazioni rispetto alla semplice preparazione di un altro rapporto, annuale o di sostenibilità, il cui scopo è di creare cambiamenti più ampi nelle pratiche commerciali piuttosto che cambiare semplicemente i meccanismi di segnalazione stessi.

Questo tentativo di descrivere relazioni aziendali di una gestione dinamica emerge con evidenza non solo dall'articolazione dei principali contenuti (presentazione dell'organizzazione e dell'ambiente esterno, governance, modello di business, rischi e opportunità, strategia e allocazione delle risorse, performance, prospettive) che il Framework <IR> prevede debbano essere inclusi nei processi di reporting integrato ma anche dalla struttura dei report integrati che alcune aziende hanno redatto e pubblicato.

Nell'*integrated reporting* appare centrale l'opportunità per le organizzazioni di creare e conservare valore nel breve, nel medio e nel lungo periodo; una componente centrale del processo di creazione del valore è il concetto di pensiero integrato definito dall'IIRC come la considerazione delle relazioni fra le unità operative e le funzioni di un'organizzazione e dei capitali che utilizza od influenza[37]. Un buon documento di reportistica integrata non

---

[36] deVILLERS, HSIAO P. C. K., *Integrated Reporting*, Routledge: Abingdon, UK, 2018.

[37] FRAMEWORK <IR> INTERNAZIONALE, 2013.

può prescindere da una corretta applicazione di questo concetto perché è attraverso questo approccio che le imprese sono in grado di affrontare le problematiche sociali, ambientali e di *governance* ed ottenere benefici nel lungo termine sia per essa che per i suoi portatori di interesse e per la società[38].

L' *integrated thinking* è il fondamento su cui si basa il processo di *reporting integrato*[39], identificabile come "la considerazione delle relazioni fra le unità operative e le funzioni di un'organizzazione, così come dei capitali che quest'ultima utilizza od influenza"[40] e la cui adozione favorirebbe il passaggio ad una mentalità con la quale i manager possono ripensare attivamente la strategia, il modello di business ed il governo societario in maniera integrata al fine di compiere azioni mirate per la creazione di valore nel tempo[41]; i benefici derivanti da questo approccio si manifesterebbero anche in un utilizzo più efficace del capitale disponibile e delle risorse della strategia aziendale[42] grazie all'allineamento dei desiderata delle diverse parti interessate[43].

Il passaggio verso un modo di pensare ed agire integrato prende in considerazione tutte le istanze dei portatori di interesse che si interfacciano con l'organizzazione e permette di raffigurare il valore complessivo dell'intera organizzazione. Il report integrato dovrebbe essere strutturato in maniera tale da permettere ai portatori di capitale finanziario di capire i *drivers* dei valori organizzativi e come le organizzazioni interagiscono con il modello di business nel contesto della strategia e dell'ambiente esterno per creare valore; questo implica la considerazione che la creazione di valore di un'impresa non dipende solamente dal contributo offerto dai soli azionisti[44] ma deriva

---

[38] ECCLES R. G., KRZUS M. P., RIBOT S., *Meaning and Momentum in the Integrated Reporting Movement*, Journal of Applied Corporate Finance 27, 2015.

[39] FRAMEWORK <IR> INTERNAZIONALE, 2013.

[40] *Ibidem*.

[41] *Ibidem*.

[42] TILLEY C., *CIMA CEO column: in order to write an integrated report, organization must apply integrated thinking*, Financial Management, London, 2014.

[43] PEREGO P., KENNEDY S., WHITEMAN G., *A lot of icing but little cake? Taking integrated reporting forward*, Journal of Cleaner Production 136, 2016.

[44] ASSC, T. The Corporate Report, 1975.

dall'apporto di un insieme di portatori di interessi variegato[45] e che include anche, ma non esclusivamente, gli *shareholder*.

Centrale, dato il suo continuo richiamo, è la creazione del valore, fondamento indicato come fine comune in tutta la letteratura accademica, nuova o vecchia. Facendo riferimento ai contributi realizzati nel Novecento, si può notare che la creazione del valore è il concetto che rimane sempre presente, la finalità ultima, ma il cui contenuto si è evoluto nel corso del tempo in base alla diversa finalità che i vari economisti hanno attribuito al concetto di impresa. È infatti ormai consolidata la consapevolezza che l'orientamento strategico dell'impresa, l'organizzazione e gli strumenti di cui dispone devono essere indirizzati verso la creazione del valore[46], ma risulta poi necessario tradurlo nella pratica e dunque analizzare la sua natura "multidimensionale"[47].

Devono essere innanzitutto identificati i destinatari di tale valore e qui si possono analizzare due prospettive. La prima è quella dello *shareholder value,* una concezione della gestione d'impresa tipica del mondo anglosassone, rivolta soprattutto al rendimento del capitale e dunque alla profittabilità, e che identifica negli azionisti i soggetti principali a cui deve essere consegnato tale valore; si tratta di un concetto mutuato dall'economica Neoclassica per la quale il contributo dell'impresa al benessere sociale sta nella sua produttività e competitività, misurabile attraverso indicatori economico-finanziari e valutabile nel breve periodo. Il secondo approccio è quello dello *stakeholder value*, filosofia manageriale che si focalizza sulla massimizzazione degli interessi di tutte i soggetti portatori di interessi nei confronti dell'impresa e dunque clienti, impiegati, finanziatori e la comunità che "subiscono" l'attività che la stessa impresa esercita, il cui orizzonte di creazione del valore è il lungo termine.

La complessa natura del concetto attribuito alla creazione del valore non si esaurisce con queste due prospettive proprio per il carattere di "multidimensionalità" a cui pocanzi si accennava: altri approcci infatti si sono concentrati nel mettere a risalto i "fattori" attraverso i quali si può identificare tale concetto e dunque ecco che si identificano la

---

[45] FREEMAN R. E., *Strategic management: A stakeholder approach*, Cambridge University Press, 2010.

[46] MIO C., *Programmazione e controllo delle vendite. Una prospettiva di sostenibilità*, Egea, 2013.

[47] *Ibidem*.

reputation ed il *brand*, per citare i più conosciuti. Emerge dunque come la creazione del valore "*non derivi da azioni distinte e separate condotte rispetto ai diversi elementi, ma deve procedere dal riconoscimento delle profonde interconnessioni esistenti tra questi, al fine di generare sinergie che ne potenzino complessivamente gli effetti"*[48].

La sintetica ricerca di una definizione di creazione del valore mediante le varie definizioni appena menzionate ci è nuovamente utile per capire come la rappresentazione del valore non possa essere limitata esclusivamente alla dimensione *financial* rapprensentata dalle metodologie di rendicontazione tradizionale finora utilizzare ma è necessario utilizzare un nuovo modello che sappia far convergere tutta la moltitudine di sfacettature che la contraddistinguono ed è proprio questo ciò che si è posto l'IIRC quando, nel 2010, venne fondato e in seguito proposto il report integrato quale strumento di risposta a questa istanza. La necessità di utilizzare il report integrato è stata ribadita da molte personalità del mondo accademico come ad esempio il professor Robert G. Eccles, aziendalista presso l'Università di Harvard, il quale sostiene come IR sia l'unico documento che riesca a combinare indicatori finanziari con indicatori non-finanziari il cui fine, se correttamente applicato, sarebbe quello di creare una società più sostenibile[49].

Si può intuire come il contenuto abbia l'obiettivo di definire il concetto di valore non soltanto nella dimensione economico-finanziaria ma assorbendo tutte le grandezze che contribuiscono nella realtà alla definizione dello stesso; ecco dunque la necessità di inglobare anche le dimensioni sociali, ambientali ed in generale, tutte quelle di natura non-finanziaria.

---

[48] *Ibidem*.

[49] ECCLES R. G. SALTZMAN D.*, Achieving sustainability through integrated reporting*, Stanf. Soc. Innov. Rev. Summer 59, 2011.

1.4 Ragioni a supporto del *reporting integrato*

L'adozione di una rendicontazione integrata, come visto, risponde alla necessità di superare i limiti che i tradizionali bilanci di esercizio e di sostenibilità hanno evidenziato in riferimento a contenuto e redazione[50][51].

Per quanto riguarda il bilancio di esercizio il limite più evidente appare quello di non contenere tutte le informazioni utili per determinare il vero valore dell'azienda[52] che sono orientate per lo più al passato ed a transazioni che avvengono con l'esterno dell'impresa; l'attuale sistema di reporting si concentra infatti in maniera predominante sulla dimensione economica e dunque del profitto, ignorando come l'azienda sia uno "strumento universale per produrre su basi sistematiche e organizzative beni e servizi di qualunque tipo, anche quelli con forti connotazioni etico-sociali"[53].

Questo tipo di visione dell'impresa come soggetto che si interfaccia con l'esterno e dunque ne influenza l'ambiente è tra le motivazioni che, secondo Krzus, dovrebbero portare all'adozione di un report integrato. La crisi economica avvenuta nel 2008 ha messo in luce la necessità di un rinnovamento che richiede innanzitutto trasparenza e dunque la possibilità da parte degli *stakeholder* di poter accedere alle informazioni di cui necessitano e di poterle influenzare[54]; il report integrato ben risponde a questa esigenza perché attraverso un unico documento semplificato evidenzia gli indirizzi, le azioni ed i comportamenti dell'azienda. Il cambiamento climatico è il secondo aspetto preso in considerazione; è ormai appurato come le imprese siano un elemento che ha contribuito

---

[50] STRONG P. T. (Ed.), *Sustainability reporting and the journey toward integrated reporting in Australia*, AFAANZ Conference, 2014.

[51] OWEN G., *Integrated reporting: a review of developments and their implications for the accounting curriculum*, Accounting Education 31, 2013.

[52] FASAN M., BIANCHI S., *Lo stato dell'arte del corporate reporting: Integrated reporting*, I libri di Ca'Foscari 4, 2017.

[53] CAPALDO P., *Lettera all'imprenditore sociale*, Impresa sociale 74, 2005.

[54] KRUZUS M. P., *Integrated Reporting. If not now, when?*, IRZ, giugno 2011.

al suo peggioramento ed il tema è sempre più al centro del dibattito politico e sociale, dunque un approccio integrato anche in quest'ottica può aiutare le organizzazioni stesse a prendere coscienza dell'impatto del loro operato e ad agire di conseguenza includendo tale dimensione già nel processo di formulazione della strategia[55]. Ecco che l'integrazione nei report di indicatori di sostenibilità permette da un lato all'azienda di monitorare il suo impatto nell'ambiente e di poterlo ridurre (o addirittura di creare un impatto positivo), dall'altro fornisce informazioni che permettono ai consumatori di operare scelte più consapevoli.

Un altro limite del bilancio di esercizio è che non contiene alcuna informazione sugli *intangibles*, definibili come beni identificabili, non monetari, senza consistenza fisica e controllati dall'impresa per essere utilizzati nella produzione o fornitura di beni e servizi, per essere affittati a terzi o per scopi amministrativi e che sono il risultato di decisioni od avvenimenti passati dai quali ci si attende benefici futuri[56]. Le risorse intangibili e le loro interconnessioni rappresentano un fattore fondamentale quando si parla di reportistica integrata, ossia il capitale intellettuale che può essere considerato come la radice del valore di un'azienda; porre l'attenzione su questa dimensione del capitale sociale permette di gestire e sviluppare l'impresa oltre che ad essere un utile indicatore per comparare le performance di varie organizzazioni ed essere da stimolo per il rinnovamento e lo sviluppo[57]. Il peso del capitale intellettuale è ormai superiore a quello finanziario come contributo alla crescita sostenibile, come confutato da un'indagine che

[55] HOQUE M. E., *Why Company Should Adopt Integrated Reporting*, International Journal of Economics and Financial Issues 7, 2017.

[56] INTERNATIONAL ACCOUNTING STANDARD COMMITEE, 2005.

[57] EDVINSSON L., *Developing Intellectual Capital at Skandia*, Long Range Planning 30, 1997.

ha preso in considerazione le aziende appartenenti l'indice S&P500[58] e che evidenzia come l'incidenza sia salita dal 17% del 1975 all'84% del 2015[59].

Si sottolinea poi come la rendicontazione finanziaria contenga troppe informazioni che talvolta sono difficili da verificare e comprendere[60] mancando invece di includere quelle relative agli aspetti centrali nella generazione del valore in senso lato e quindi escludendo le dimensioni sociale ed ambientale tra cui i pilastri strategici dell'azienda, il suo business model ed appunto, le risorse intangibili[61]; l'azienda infatti dovrebbe comunicare sia le informazioni di natura *financial* che *non financial* e collegarle in un unico documento che accolga i due aspetti in un'ottica di prospettiva comune. Ciò permetterebbe di soddisfare la necessità degli investitori di ottenere informazioni sia finanziarie che non[62], che permetterebbero loro di valutare le prospettive a lungo termine delle organizzazioni e di come queste creino valore nel tempo[63].

Per quanto riguarda i report di sostenibilità, la loro efficacia è stata a lungo analizzata in letteratura portando in evidenza i suoi limiti rilevanti, nonostante riesca comunque a sopperire ad alcune lacune del financial report.

---

[58] Lo Standard & Poor's 500 è il più importante indice azionario nordamericano ed il principale benchmark azionario relativo ai titoli quotati a Wall Street; contiene 500 titoli azionari di altrettante società quotate a New York (NYSE e Nasdaq), rappresentative dell'80% circa della capitalizzazione di mercato. Tutti i titoli in questione sono relativi ad aziende statunitensi con una capitalizzazione di mercato superiore a 6,1 miliardi di dollari, un flottante del 50% almeno, un volume di scambi mensili, negli ultimi 6 mesi, non inferiore a 250.000 azioni ed un valore medio annuale del titolo, superiore ad 1,0 dollaro. Fonte: *https://www.borsaitaliana.it/notizie/sotto-la-lente/sp500.htm*

[59] https://www.oceantomo.com/intangible-asset-market-value-study/

[60] ECCLES R., SALTZMAN D., *Achieving sustainability through integrated reporting*, Stanford Social Innovation Review 9, 2011.

[61] LAGHI E., ZANDA G., a cura di, *Scritti in onore di Pellegrino Capaldo*, Egea, 2014.

[62] ECCLES R., KRUZUS M, SERAFEIM G., *Market Interest in Nonfinancial Information*, Harvard Business Review, 2013.

[63] FRAMEWORK <IR> INTERNAZIONALE, 2013.

ll primo fra tutti è quello relativo alla sua natura frammentata e limitata[64]; spesso infatti sono redatti in maniera isolata e divulgati in sezioni separate dei report annuali oppure come documenti autonomi con il risultato di realizzare non un approccio nella comunicazione della sostenibilità integrato bensì *a silos*, che inevitabilmente porta ad una mancanza di coerenza tra le relazioni e ostacola il processo decisionale perché non fornisce collegamenti chiari tra informazioni finanziarie e non finanziarie che consentirebbero alle parti interessate di valutare efficacemente le prestazioni, la strategia e le prospettive future di un'organizzazione [6566].

L'eccessiva lunghezza è un ulteriore punto critico, dovuta alla mole di informazioni che raccoglie che causano un appesantimento nella fruizione rendendo di conseguenza difficile il reperimento delle informazioni rilevanti[67].

Si critica infine la natura volontaria dei report di sostenibilità ed il contenuto in essi raccolti e riportati dalle stesse aziende, quindi senza un'obbligatorietà di *audit* esterno, che si traduce in una non comparabilità per mancanza di coerenza tra le organizzazioni[68] e che viene visto inoltre come poco affidabile dagli investitori in quanto eccessivamente sbilanciati verso la rendicontazione di performance positive[69].

In considerazione di quanto appena esposto si può dunque sintetizzare come l'adozione di un report integrato sembra essere lo strumento adatto per affrontare e superare i limiti delle pratiche esistenti adottando un approccio olistico all'integrazione delle

---

[64] SOLOMON A., LEWIS L., *Incentives and disincentives for corporate environmental disclosure*, Business, Strategy and the Environment 11, 2002.

[65] FRIAS-ACEITUNO J.V., RODRIGUEZ-ARIZA L., GARCIA-SANCHEZ I. M., *The Role of the Board in the Dissemination of Integrated Corporate Social Reporting*, Corporate Social Responsibility & Environmental Management 20, 2013.

[66] WILD S., VAN STADEN C., *Integrated Reporting: Initial analysis of early reporters – an Institutional Theory approach*, Asia Pacific Interdisciplinary Research in Accounting, 2013.

[67] FASAN M., BIANCHI S., *Lo stato dell'arte del corporate reporting: Integrated reporting*, I libri di Ca'Foscari 4, 2017.

[68] VERSCHOOR C. C., *Should Sustainability Reporting Be Integrated?*, Strategic Finance 93, 2011.

[69] FASAN M., BIANCHI S., *Lo stato dell'arte del corporate reporting: Integrated reporting*, I libri di Ca'Foscari 4, 2017.

problematiche sociali e ambientali nell'ambiente aziendale e di reporting di un'organizzazione; come si osserverà nel paragrafo successivo, anche questo modello è soggetto a limitazioni e critiche.

1.5 Limitazioni e sviluppi futuri

Sin dal suo rilascio nel dicembre del 2013 lo strumento ha suscitato un notevole interesse trasversale tuttavia, nonostante la sua evoluzione, è stato soggetto ad una serie di critiche con riguardo la sua implementazione e realizzazione.

Il concetto di *reporting integrato* è stato criticato in relazione all'implementazione del Framework <IR>[70] che, come confermato anche dall'IIRC in una pubblicazione del 2017, nonostante sia stato adottato globalmente da circa 1750 imprese di diversa natura non è ancora divenuto lo strumento principale di reporting; per far fronte a questo l'ente ha programmato un piano di espansione per aumentarne l'adozione[71] il cui resoconto ha fatto emergere l'assenza di una guida ed esempi pratici come cause principali nella difficoltà di implementazione. Ulteriore critica deriva dalle relazioni tra le tre componenti che si traducono in un elevato grado di difficoltà di messa in pratica del Framework[72], causando ripercussioni anche sulla sua adottabilità come si può evidenziare nel grafico a pagina seguente.

[70] Il contenuto del Framework <IR> sarà oggetto di approfondita analisi nel capitolo successivo.

[71] IIRC, *International <IR> Framework Implementation Feedback*, 2017.

[72] LIU Z., JUBB C., ABHAAYAWANSA S., *Analysing and evaluating integrated reporting. Insights from applying a normative benchmark*, Journal of Intellectual Capital 20, Emerald Pubblishing Limited, 2019.

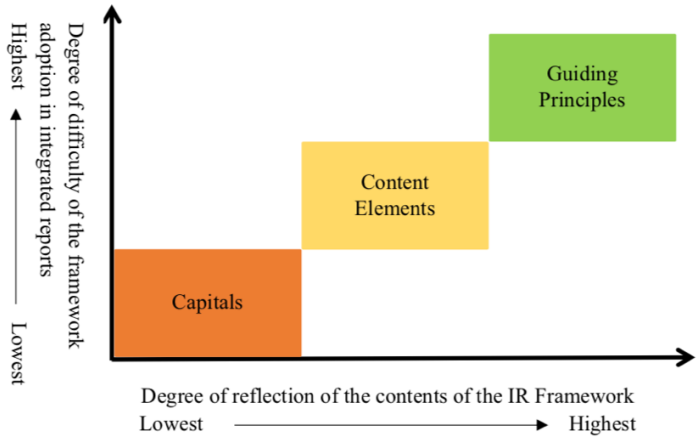

Figura 3. La relazione tra le tre dimensioni del Framework IR e le performance di Corporate Reporting Fonte: LIU Z., JUBB C., ABHAAYAWANSA S., Analysing and evaluating integrated reporting. Insights from applying a normative benchmark, Journal of Intellectual Capital 20, Emerald Pubblishing Limited, 2019.

Si osserva come i Capitali siano visti come la dimensione dalla natura meno astratta che viene comunicata all'interno dei report integrati mentre alcune di loro, ad esempio il capitale umano, presentino una difficoltà di misurazione e quantificazione. Antecedentemente al Framework <IR>, molte organizzazioni riportavano i sei tipi di Capitali in maniera obbligatoria (come ad esempio per IFRS) o volontaria (GRI) e numerose ricerche hanno indagato come queste informazioni fossero riportare[73][74][75] ed i fattori influenzanti le performance di reporting[76]. Si è osservato come i Capitali siano molto più concreti da rendere operativi ma anche più sensibili al settore rispetto ai report

[73] CLARKSON P. M., LI Y., RICHARDSON G. D., VASVARI F. P., *Revisiting the relation between environmental performance and environmental disclosure: an empirical analysis*, Accounting, Organizations and Society. 33, 2008.

[74] GIBBINS M., RICHARDSON, A., WATERHOUSE J., *The management of corporate financial disclosure: opportunism, ritualism, policies, and processes*, Journal of Accounting Research 28, 1990.

[75] GUTHRIE J., RICCERI F., DUMAY J., R*eflections and projections: a decade of intellectual capital accounting research*, The British Accounting Review 44, 2012.

[76] LODHIA S., JACOBS K., PARK Y. J., *Driving public sector environmental reporting*, Public Management Review 14, 2012.

sugli Elementi del Contenuto o dei Principi Guida; gli Elementi del Contenuto servono per collegare i Capitali in modo tale da mostrare il modo in cui le aziende creano valore mentre infine i Principi Guida, essendo quelli con natura più astratta, sono di più difficile realizzazione all'interno del report integrato, ma al tempo stesso è proprio su questi che si basa l'essenza del Framework <IR>. Inoltre, prendendo in considerazione il Principio Guida della Connettività delle Informazioni e nonostante possa essere considerato come l'essenza ed il significato dell'IR il suo messaggio ed il suo pubblico si è modificato nel corso del tempo passando da essere uno sforzo richiesto alle singole imprese alla creazione di principi base da applicare a forme di codificazione ed istituzionalizzazione orientate a supportare l'implementazione di un concetto di report integrato concordato supportato da principi e linee guida[77].

Un ulteriore elemento di discussione riguarda l'*integrated thinking*; come si è sostenuto in precedenza esso è parte centrale del processo di rendicontazione integrata sostenuta dall'IIRC tuttavia tale importanza non sembra essere adeguatamente supportata dall'ente che al contrario ne fornisce una spiegazione relativamente scarsa. Questo aspetto ha per il momento ricevuto una minore attenzione sia a livello di reporting aziendale che di ricerca accademica[78] che si traduce in una poca conoscenza da parte dei soggetti interessati e dunque nel rischio di confondere le parti interessate in merito al contenuto e scopo del rapporto[79].

A quanto appena menzionato può fare seguito il contributo di Eccles[80], il quale pone una serie di obiezioni: in primo luogo viene criticata la reale necessita di un nuovo strumento di rendicontazione in quanto a suo dire il report integrato conterrebbe informazioni che già possono essere reperibili nel mercato e di conseguenza gli *stakeholder* interessati potrebbero reperirli senza l'ausilio di un nuovo documento; a supporto di questa

---

[77] ECCLES R. G., KRZUS M. P., RIBOT S., *Meaning and Momentum in the Integrated Reporting Movement*, Journal of Applied Corporate Finance 27, 2015.

[78] FENG T., CUMMINGS L., TWEEDIE D., *Exploring integrated thinking in integrated reporting – an exploratory study in Australia*, Journal of Intellectual Capital 18, 2017.

[79] *Ibidem.*

[80] ECCLES R. G., KRUZUS M. P., CASADEI A., *Report Integrato. Rendicontazione integrata per una strategia sostenibile*, Philanthropy, 2012.

considerazione egli sostiene che se le imprese avessero realmente la necessità di dotarsi di uno strumento simile questo sarebbe stato già realizzato.

Eccles ritiene infine che l'adozione di questo strumento possa portare a risultati diametralmente opposti rispetto a quelli per il quale è stato concepito, ossia ostacolare fino a danneggiare un autentico sviluppo sostenibile; tale critica troverebbe conferma in contributi più recenti i quali sostengono il fallimento del report integrato dell'IIRC nel promuovere una vera sostenibilità[81].

Un' attenta analisi critica non può prescindere dalla considerazione del fatto che il report integrato sia uno strumento di recente nascita e dunque non ancora ampliamente analizzato dalla letteratura; ciò lascia ampio spazio alle ricerche future nell'indagare come questo venga messo in pratica o come venga recepito dalle organizzazioni. Premesso ciò, sono state individuate almeno quattro aree che richiedono un attento approfondimento[82] a cominciare dall'analisi del report integrato come strumento di mediazione tra le organizzazioni e gli *stakeholder* realizzando modelli che permettano di introdurre forme di coinvolgimento integrato. In seconda battuta, studi comparativi sulla contingenza storica delle pratiche di *integrated reporting* contemporanee potrebbe contribuire a comprendere meglio la funzionalità di questo strumento, della causalità e della sua evoluzione in un contesto in cui le migliori pratiche non si sono ancora consolidate in una norma[83]. Il terzo punto si concentra sullo studio dell'impatto della figura del contabile nell'adozione di idee di reportistica integrata al fine di identificare le ragioni per le quali sono stati presi in considerazione, esclusi od ignorati alcune forme di IR e di come queste influenzeranno la natura ed il ruolo della professione. L'ultima area presa in considerazione riguarda la ricerca di quali siano i fattori che spingono all'adozione del report integrato, quali strategie vengono utilizzate per l'implementazione e come questo

---

[81] FLOWER J., *The International Integrated Reporting Council: a story of failure*, Critical Perspectives on Accounting 27, 2017.

[82] RINALDI R., UNERMAN J., DE VILLIERS C., *Evaluating the Integrated Reporting Journey: insights, gaps and agendas for future research*, Accounting, Auditing & Accountability Journal 31, 2018.

[83] *Ibidem*.

influenzi i contesti dove vengono applicati, come si sviluppa l'adozione di un pensiero integrato e dunque di un report integrato[84].

Terminata l'analisi della natura e degli obiettivi del *reporting integrato*, delle motivazioni a supporto e delle critiche a cui è stato soggetto nonché degli sviluppi futuri del processo, il testo proseguirà con la disamina del contenuto del Framework <IR> con un focus approfondito su uno dei Principi Guida, la Connettività delle Informazioni, oggetto principale di questo elaborato.

[84] *Ibidem*.

CAPITOLO 2
<IR> FRAMEWORK

2.1 Introduzione

Riprendendo ciò di cui al capitolo precedente, L'IIRC viene creato il 2 agosto 2010 dal GRI e dal Prince of Wales' Accounting for Sustainability Project ponendosi l'obiettivo di "definire i Principi Guida e i Contenuti che determinano il contenuto generale di un report integrato e nell'illustrarne i concetti fondamentali"[85]; ciò si concretizza nella redazione del Framework IR, rilasciato nel Dicembre 2013 e seguito ideale del *discussion paper* pubblicato il 12 settembre 2011, "*Towards Integrated Reporting – Communicating Value in the 21st Century*".

Il primo passo verso l'implementazione "sul campo" del nuovo metodo di rendicontazione si compì grazie all'ingresso di una lista di iniziali partecipanti al *Pilot Program Business Network* della durata di due anni che si pose l'obiettivo di far condividere tra le aziende coinvolte l'esperienza e la conoscenza creata di report integrato. Nel novembre del 2012 l'IIRC rilasciò il Prototipo del Framework Internazionale <IR>, coinvolgendo le varie organizzazioni a testarne i principi e valutarne la loro rilevanza ed applicabilità; il risultato di questo test iniziale si concretizza nell'aprile del 2013 con la promulgazione del *Consultation Draft of the IR Framework* basato proprio sui responsi al *Discussion Paper* e sugli input forniti dal programma pilota e dai commenti dagli investitori del *Consultation Draft.*

L'obiettivo del Framework <IR> è quello di rappresentare un ordine metodologico[86] mediante il quale un'organizzazione possa descrivere come crea valore nel breve, medio e lungo periodo promuovendo un approccio globale integrando informazioni di carattere finanziario e non-finanziario. Centrale per una corretta realizzazione è l'utilizzo del

[85] FRAMEWORK <IR> INTERNAZIONALE, 2013.

[86] LIU Z., JUBB C., ABHAYAWANSA S., *Analysing and evaluating integrated reporting. Insights from applying a normative benchmark*, Journal of Intellectual Capital 20, 2019.

pensiero integrato degli aspetti finanziari, sociali, ambientali e di *governance* che hanno impatto immediato e potenziale del processo di creazione del valore. Aumentando la qualità del *corporate reporting* i portatori di interesse possono acquisire una conoscenza globale impossibile da ottenere utilizzando le tradizionali tecniche di reportistica[87].

Molte compagnie hanno a lungo segnalato alcune informazioni appartenenti al Framework <IR> nella loro reportistica senza che questa fosse report integrato; dal 2010 però, anno in cui l'IIRC ha iniziato a promuovere l'IR, si è assistito ad una crescita notevole di compagnie che dichiarano di realizzare report integrati; secondo un recente studio condotto d KPMG il 14 per cento delle 250 compagnie più grandi al mondo nel 2017 hanno definito i loro report integrati e si segnala inoltre come alcuni paesi abbiano avuto tassi di crescita di più del 15 per cento nel numero totale di report integrati realizzati tra il 2015 ed il 2017, anche se non tutti questi seguono le direttive di cui al Framework IR[88]. A marzo 2017, l'IIRC segnala 477 imprese i cui report adottano le linee guida del Framework <IR>.

2.2 Concetti fondamentali

I capisaldi su cui si fonda il report integrato sono la creazione del valore ed i capitali. Il concetto di multidimensionalità precedentemente trattato emerge già nel quadro introduttivo del documento dell'IIRC che sottolinea come la creazione del valore si sviluppi in più dimensioni:

- temporale, espandendone l'orizzonte al medio e lungo periodo ed evidenziando una sostanziale differenza con le tradizionali metodologie di rendicontazione;
- spaziale, perché viene preso in considerazione l'ambiente esterno come fattore che influenza ed influisce sull'operato dell'organizzazione;

[87] ACCA and the NET BALANCE FOUNDATION, 2011.

[88] BLASCO J.L., KING A., *The road ahead: the KPMG survey of corporate responsability reporting 2017*, KPMG International, 2017.

- relazionale, strettamente collegato con quello spaziale perché diversi sono i portatori di interessi che si interfacciano con l'azienda ed i cui desiderata contribuiscono a determinare l'entità di un'organizzazione;
- delle risorse, utilizzate ed influenzate dall'organizzazione, denominate Capitali ed alle quali verrà dedicato un successivo approfondimento.

Si può facilmente comprendere come gli elementi appena citati siano strettamente interconnessi tra di loro; la creazione del valore viene realizzata mediante l'utilizzo di risorse, trasformate al fine di soddisfare i desiderata di due distinte categorie: gli *shareholder*, il cui fine è assicurarsi che l'organizzazione produca valore per sé stessa e per quelle entità che contribuiscono a loro volta nell'accrescimento della stessa[89] e le altre entità, che evidenzia ancora una volta come le interazioni con l'ambiente esterno ed i soggetti che lo compongono abbiano diretta conseguenza sulla dimensione finanziaria dell'organizzazione stessa. Tutte queste informazioni, che siano esternalità positive o negative, devono essere contenute all'interno del report integrato perché tutte contribuiscono a rappresentare il quadro complessivo di ciò che è un'organizzazione. Anche la dimensione temporale è un fattore di grande rilevanza in quanto la prospettiva di medio-lungo termine impone riflessioni e conseguenze che devono essere ponderate e che un orizzonte temporale di breve periodo non coglie: si fa riferimento ad esempio al perseguimento di risultati finanziari a discapito di quelli sociali ed ambientali, che può rappresentare un forte limite alla sostenibilità complessiva dell'organizzazione.

2.3 Capitali

I Capitali sono definiti come "stock di valore che viene incrementato, ridotto o trasformato attraverso le attività e gli input di un'organizzazione"[90], e vengono suddivisi in:

- Capitale finanziario, l'insieme dei fondi che possono essere utilizzati per produrre beni e servizi;

[89] FRAMEWORK <IR> INTERNAZIONALE, 2013.

[90] *Ibidem.*

- Capitale produttivo, ossia tutti quegli oggetti fisici utilizzati per produrre tali beni e servizi;
- Capitale intellettuale, attinenti a quello organizzativo ed al valore della conoscenza, di natura immateriale;
- Capitale umano, ossia le competenze ed esperienze degli individui che fanno parte dell'organizzazione;
- Capitale sociale e relazionale, che comprende l'insieme dei portatori di interesse e le rispettive relazioni ivi compresa la capacità di condividere informazioni per aumentare il benessere sia esso individuale che collettivo;
- Capitale naturale, ossia l'insieme delle risorse naturali che forniscono beni e servizi benefici per l'attività dell'organizzazione.

Come precedentemente esposto, i Capitali rappresentano solo una delle dimensioni rilevanti ma data la natura multidimensionale del concetto di valore ne devono essere considerate anche altre, come illustrato nella figura: ambiente esterno, *vision* e *mission*, *governance* e modello di business sono tutti aspetti che condizionano ed influenzano il modo in cui si genera valore.

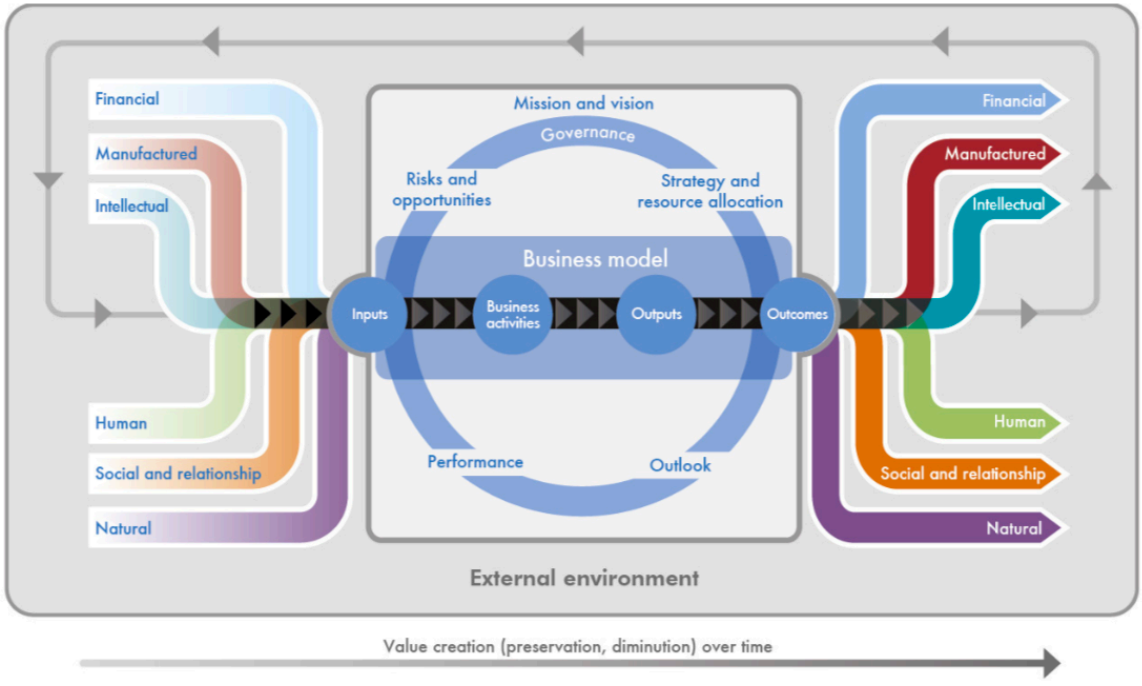

Figura 4. Il processo di creazione del valore. Fonte: FRAMEWORK <IR> INTERNAZIONALE, 2013.

2.4 Principi Guida

Per ottenere una certa qualità di reportistica e per avere trasparenza e comparabilità tra i report integrati di diverse organizzazioni sono stati introdotti i Principi Guida con i quali il bilancio integrato deve essere redatto; essi forniscono il contenuto del report e il modo in cui dovranno essere rappresentate le informazioni. Ne vengono identificati sette[91]:

- Focus strategico e orientamento al futuro;
- Connettività delle informazioni;
- Relazioni con gli stakeholder;
- Materialità;
- Sinteticità;
- Attendibilità e completezza;
- Coerenza e comparabilità.

Prima di proseguire con la definizione di ogni singolo Principio è necessario fare alcune precisazioni, importanti perché contribuiscono a differenziare questo dai tradizionali metodi di rendicontazione. Si sottolinea innanzitutto come questi Principi siano posti allo stesso livello gerarchico, nessuno infatti risulta essere più importante degli altri[92]; inoltre, come indicato nel Framework, tali principi devono essere "applicati con un certo equilibrio" nel caso un cui si verifichino contrasti tra di essi come ad esempio può verificarsi nel caso della Sinteticità e della completezza.

Il principio del Focus strategico e orientamento al futuro indica come un report debba fornire informazioni dettagliate sulla strategia dell'organizzazione e su come questa influisca sulla capacità di creare valore nel tempo, oltre che sull'utilizzo dei capitali e sul loro impatto; vengono qui applicati tutti gli elementi del contenuto anche se di primo acchito sembrerebbe più attinente a quelli delle Prospettive e della strategia ed

---

[91] *Ibidem.*

[92] Pur non esplicitamente riportato nel Framework, alcuni principi sembrano esser più rilevanti degli altri, si fa riferimento alla connettività delle informazioni ed alla materialità, discusse poi più avanti nel corso dell'elaborato.

allocazione delle risorse, permettendo così il rispetto di un fondamento dei Principi Guida, l'applicabilità a tutti gli elementi di contenuto.

Per quanto riguarda la Connettività delle informazioni, argomento centrale dell'elaborato in oggetto, un report dovrebbe "rappresentare la combinazione, le correlazioni e le dipendenze fra i fattori che influiscono sulla capacità dell'organizzazione di creare valore nel tempo"; si richiede quindi di realizzare un'analisi approfondita delle relazioni causa-effetto presenti in un'azienda e la misurazione delle variabili stesse[93]. Parlare di connettività delle informazioni rende imprescindibile il concetto di *integrated thinking* in quanto diretta conseguenza: il pensiero integrato permette di applicare questo principio nella maniera più naturale possibile al processo di gestione del reporting, alle analisi, al processo decisionale e dunque, in ultima istanza, al report integrato nel suo complesso. Vengono evidenziate sette forme di Connettività all'interno del report:

- Contenuto;
- Passato, presente e futuro;
- Capitali;
- Informazioni finanziarie e non finanziarie;
- Informazioni quantitative e qualitative;
- Informazioni gestionali, manageriali e informazioni presentate esternamente;
- Informazioni incluse nel report integrato, in altre comunicazioni sociale e da altre fonti.

Il terzo principio riguarda le Relazioni con gli stakeholder e stabilisce che un report integrato deve fornire informazioni dettagliate circa la natura e le qualità delle relazioni con i propri stakeholder, oltre che illustrare se e come queste siano state comprese ed assecondate da parte dell'organizzazione. Non è richiesto che le esigenze informative di tutti i portatori di interesse siano soddisfatte, ma si pone l'attenzione su quelle dei soggetti chiave; è infatti compito dell'impresa capire quali siano gli aspetti che vengono

[93] FASAN M., BIANCHI S., *Lo stato dell'arte del corporate reporting: Integrated reporting*, I libri di Ca'Foscari 4. 2017.

[93] *Ibidem.*

considerati dai suoi interlocutori come chiave, le tendenze non ancora emerse, i rischi e le opportunità ed il coinvolgimento degli *stakeholder* deve avvenire continuamente.

Il principio della Materialità indica che un report deve fornire informazioni su tutti quegli aspetti che influiscono in maniera sostanziale sulla capacità dell'azienda di creare valore nel tempo e per farlo viene definito un processo così articolato:

1. Identificazione degli aspetti rilevanti;
2. Valutazione dell'importanza;
3. Assegnazione di un punteggio all'importanza precedentemente identificata;
4. Determinazione delle informazioni da fornire.

Vengono considerati aspetti rilevanti tutto ciò che in positivo o negativo può influenzare l'organizzazione e la sua capacità di creare valore; generalmente si tratta di tutti quegli argomenti che vengono discussi a livello di *governance* e dovrebbero essere presi in particolare considerazione quelli che vengono ritenuti di facile risoluzione nel breve termine ma che se trascurati possono portare ad impatti negativi nel lungo periodo. Per valutarne l'importanza si può fare riferimento a una serie di considerazioni quali i fattori qualitativi e quantitativi, alle conseguenze finanziarie, operative, strategiche, relazionali e normative, al loro impatto esterno e/o interno ed alla sua durata, successivamente è necessario definire un ordine di priorità per permettere una maggiore focalizzazione sugli aspetti più importanti.

La difficoltà di applicazione di questo principio si concretizza nel momento in cui si va a definire se la variabile considerata sia rilevante o meno in quanto la natura non-finanziaria dell'informazione contenuta nell'IR non permette una valutazione monetaria ma solo arbitraria[94].

Quest'ultimo principio è strettamente collegato a quello della Sinteticità e prevede che il report debba essere redatto in maniera tale da poter permetterne la comprensione della strategia, la *governance*, le performance e le prospettive per il futuro, senza che risulta di pesante fruizione. L'obiettivo è quello di realizzare una reportistica che sia molto più snella di quella tradizionale, che possa permettere tra le altre cose di aumentare la trasparenza delle informazioni contenute evitando dunque il rischio di *information*

[94] *Ibidem.*

overload, pratica che potrebbe essere altrimenti utilizzata dal management per "nascondere" i risultati negativi dell'azienda[95].

Perché un report possa definirsi completo è necessario che includa tutti gli aspetti materiali, positivi e negativi, in maniera obiettiva e priva di errori. È questo il contenuto del Principio dell'Attendibilità e completezza; è attendibile quando le informazioni sono presentate in maniera fedele, veritiera e corretta e perché ciò si realizzi è necessario che queste siano redatte rispettando proprio la *materiality*. La dimensione della completezza presenta un aspetto di indubbio interesse perché se da un lato è richiesto che vengano riportate tutte le informazioni di natura materiale, positive e negative, dall'altro risulta chiaro come l'inclusione di riferimenti circa il vantaggio competitivo possa far sorgere qualche perplessità; il Framework chiarisce però che l'organizzazione "deve considerare in quale modo descrivere l'essenza della questione senza divulgare informazioni specifiche che potrebbero provocare una perdita significativa del vantaggio competitivo"[96], lasciando quindi alla capacità dei redattori di ottemperare al Principio ed al tempo stesso salvaguardarne la competitività. Con riferimento all'assenza degli errori si intende non tanto che le informazioni siano perfettamente accurate quanto piuttosto che vi debbano essere procedure tali da ridurre il più possibile il rischio, e qualora vi fossero delle stime, queste andrebbero evidenziate e spiegate. Per consolidare l'attendibilità delle informazioni esposte si può ricorrere a sistemi di controllo e rendicontazione interni, oppure affidarsi ad enti esterni di comprovata indipendenza. Il report è obiettivo quando il suo contenuto viene selezionato e presentato in modo imparziale, e per farlo vengono segnalati alcuni metodi quali:

- Scelta di un formato che non ne influenzi eccessivamente od inappropriatamente la stesura;
- Attribuire pari peso agli aspetti positivi e negativi da inserire;
- Confronto tra i dati rilevati con quelli stimati *ex-ante*.

L'ultimo principio elencato è quello della Coerenza e comparabilità, la cui finalità è di permettere un confronto tra i vari report attraverso una presentazione delle informazioni

---

[95] *Ibidem*.

[96] FRAMEWORK <IR> INTERNAZIONALE, 2013.

coerente nel tempo; se per l'informativa finanziaria questo non può essere considerato una difficoltà data l'obbligatorietà della redazione dei report economico-finanziari[97], la sfida riguarda la dimensione *non-financial* data dalla sua natura che, come sottolineato per la materialità, risulta arbitraria. Anche l'ambito della comparabilità risulta di complessa gestione giacché ogni azienda crea valore in modo diverso rispetto ad un'altra rendendo dunque difficile il confronto, tuttavia nel Framework sono presenti alcuni suggerimenti volti a facilitare tale processo come ad esempio il ricorso ad indicatori settoriale o territoriali, l'utilizzo di indici[98] o di indicatori quantitativi comunemente usati da aziende simili purché questi non contravvengano al principio della Materialità.

2.5 Contenuto del Principio

Nella preparazione di un report integrato le organizzazioni dovrebbero seguire le indicazioni fornite all'interno del documento e dunque riprodurre tutti i punti identificati nei *Content Elements* e sebbene non debbano essere riportati nell'ordine di cui nel *Framework,* è necessario che i collegamenti tra di essi emergano nella maniera più chiara possibile proprio per rispettare il Principio della Connettività delle Informazioni; essi verranno qui di seguito enunciati e descritti per rendere l'elaborato il più esauriente possibile.

A. Presentazione dell'organizzazione e del suo ambiente esterno;
B. Governance;
C. Modello di business;
D. Rischi ed opportunità;
E. Strategia e allocazione delle risorse;
F. Performance;
G. Prospettive;
H. Base di preparazione e presentazione;

[97] Si ricorda come in Italia questa è normata dal Codice Civile, art. 2423 e seguenti.

[98] Il Framework porta come esempio la spesa per ricerca come percentuale delle vendite, oppure i livelli di anidride carbonica in termini di emissioni per unità di output.

I. Indicazioni generali sul reporting.

Il primo elemento del contenuto deve definire ciò che l'organizzazione fa specificando la *mission* e la *vision* con riferimento al contesto nel quale opera; verranno dunque descritti tutti quegli elementi riguardanti la cultura, l'etica ed i valori, la struttura operativa ed i principali mercati serviti, e dovranno essere riportate tutte le informazioni quantitative chiave ed i principali cambiamenti intercorsi rispetto ai periodi precedenti. Con riferimento all'ambiente esterno, è previsto che si riportino tutti quei fattori che influenzano l'organizzazione e la sua capacità di produrre valore e dunque la dimensione legale, commerciale, socio-politico ed ambientale.

Attraverso la *governance* si devono evidenziare le modalità attraverso le quali la struttura supporta la capacità di creare valore nel breve, medio e lungo periodo[99] e dunque gli elementi e le relative competenze che possiedono oltre che segnalare il processo usato per l'implementazione delle decisioni strategiche, la creazione ed il monitoraggio della cultura aziendale.

Fattori che invece possono contribuire a migliorare la qualità e leggibilità del Modello di business sono l'enunciazione degli specifici elementi dello stesso, l'utilizzo di diagrammi ed illustrazioni e l'identificazione dei fattori chiave che influenzano l'ambiente esterno.

Attraverso la definizione dei rischi ed opportunità, l'organizzazione può contenere i primi e sfruttare i secondi ed il collegamento delle varie problematiche all'interno del report permetterà di focalizzarsi su gran parte delle criticità materiali[100].

Una corretta esposizione dell'elemento Strategia e allocazione delle risorse dovrebbe identificare la direzione strategica e di conseguenza come vengono allocate le risorse, mettendo in risalto il collegamento tra i rischi operativi e funzionali e le opportunità identificati in altre aree del report; il risultato dovrebbe permettere di identificare le strategie operative di breve termine e la visione del business sul medio-lungo periodo.

Il sesto elemento attiene alla *Performance* e dunque dovranno essere esplicate le informazioni qualitative e quantitative che hanno contribuito alla creazione di valore, che serviranno sia come fotografia della gestione passata e conclusa ma anche come base per

---

[99] FRAMEWORK <IR> INTERNAZIONALE, 2013.

[100] I*bidem*.

gli obiettivi futuri. In tal senso dovranno essere indicati e spiegati gli indicatori quantitativi che afferiscono agli obiettivi, ai rischi ed opportunità, le ricadute (positive o negative) sul capitale e come l'organizzazione gestisce il rapporto con i propri *stakeholder* ed i loro desiderata, oltre ovviamente alla connessione tra performance passata ed attuale ed attuale e futura. In quest'ultimo punto si può notare come una corretta definizione dell'elemento permetta di identificare le prospettive future di breve, medio e lungo periodo ed ottemperare l'obiettivo dell'orientamento al futuro enunciato nel Principio Guida[101].

Per quanto riguarda le *prospettive*, un report integrato dovrebbe permettere di "anticipare i cambiamenti nel tempo"[102] e fornire un'analisi trasparente sulle aspettative dell'organizzazione riguardo i cambiamenti dell'ambiente esterno e sulla capacità della stessa di affrontarla, identificando come obiettivo di questo punto quello di provvedere ad una più chiara visione sul futuro del soggetto.

Infine, l'elemento *base di preparazione e presentazione* indica come un Report integrato debba contenere una spiegazione dei criteri di determinazione degli aspetti inseriti nello stesso ed i loro rispettivi metodi di valutazione; nello specifico si tratta identificare i parametri e di perimetri di rendicontazione, di assicurarsi che tutti gli aspetti chiave siano identificati e valutata la loro importanza e priorità ed in ultima analisi determinare quali debbano essere inclusi.

---

[101] Si fa riferimento al Focus strategico ed orientamento al futuro, uno dei sette Principi Guida redatti dall'IIRC.

[102] CORPORATE GUIDANCE GUIDE, *Pull-out III, Guidance on Integrity and Meaningful Relationship with Stakeholders*, 2016.

CAPITOLO 3
LA CONNETTIVITÀ DELLE INFORMAZIONI

3.1 Introduzione

Riprendendo ciò che si è brevemente introdotto nel precedente capitolo[103], la Connettività delle Informazioni è uno dei sette Principi fissati dall'IIRC che contribuisce al contenuto del report ed alla modalità di presentazione delle informazioni[104].

L'introduzione di questo Principio risale al 2011, quando venne menzionato all'interno del *Discussion Paper*[105] per poi essere ripreso nel 2013 all'interno del Framework Internazionale <IR> di cui di seguito viene riportata la sua definizione come espressa nel documento: "*An Integrated Report shows the connections between the different components of the organization's business model, external factors that affect the organization, and the various resources and relationships on which the organization and its performance depend*"[106]. Si può dunque dedurre come l'obiettivo sia quello di mettere in luce tutte quelle connessioni che si verificano nella realtà all'interno del business model dell'organizzazione così come dei legami che intercorrono tra i fattori esterni che influenzano l'organizzazione e le varie relazioni e risorse che influiscono sul modo di agire e sulle performance.

La Connettività delle informazioni si realizza nel momento in cui il Report Integrato fornisce informazioni minuziose sulla natura e sulla qualità delle relazioni che l'organizzazione ha con i propri *stakeholder* ed illustra *"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"*[107].

---

[103] Si veda il paragrafo 2.3.

[104] FRAMEWORK <IR> INTERNAZIONALE, 2013.

[105] Towards Integrated Reporting: Communicating Value in the 21st century, 2011.

[106] *Ibidem.*

[107] FRAMEWORK <IR> INTERNAZIONALE, 2013.

3.2 Forme di connettività

Riproponendo quanto introdotto in sede di presentazione della Connettività delle Informazioni, il Framework <IR> rileva un insieme di elementi chiave che rappresentano le possibili condizioni nelle quali può emergere la presenza di tale Principio; questi sono[108]:

- Il contenuto;
- Il passato, il presente ed il futuro;
- I capitali;
- Le informazioni finanziarie e non finanziarie;
- Le informazioni qualitative e quantitative;
- Le informazioni gestionali, manageriali e le informazioni presentate esternamente;
- Le informazioni incluse nel report integrato, informazioni contenute in altre comunicazioni sociali e informazioni da altre fonti.

Con riferimento alla prima forma, il principio sarà soddisfatto se si riusciranno a far emergere le connessioni tra i vari elementi che caratterizzano il Contenuto del Principio in modo tale da "riflettere le interazioni dinamiche e sistemiche delle attività dell'organizzazione nel suo complesso"[109], connettendo ad esempio il sistema di allocazione delle risorse alle modalità di utilizzazione delle stesse per il raggiungimento degli obiettivi desiderati o collegando la strategia con i cambiamenti che intercorrono nell'ambiente esterno.

La connessione della dimensione temporale è rilevante in quanto grazie all'analisi delle attività svolte nel passato sarà possibile avere un quadro più preciso riguardo sia alle competenze manageriali attuali sia alla capacità di raggiungere gli obiettivi che la stessa si è prefissata nel lungo periodo, mentre per quanto concerne i capitali il concetto chiave

---

[108] *Ibidem.*

[109] FRAMEWORK <IR> INTERNAZIONALE, 2013, *cit.*

è la capacità di far emergere le relazioni che tra essi si verificano e come queste contribuiscono a creare o meno valore per l'organizzazione.

La diversa natura dei capitali coinvolti si riflette nella connessione delle diverse forme di informazioni che questi contengono; ecco dunque che la sfida principale e di fatto vero punto di differenziazione della reportistica integrata rispetto a quella tradizionale sta nell'abilità di creare un collegamento tra informazioni finanziarie e non, tra qualitative e non qualitative, in modo da ottenere un quadro quanto più completo possibile al fine di migliorare la qualità della comunicazione aziendale.

È infine importante sottolineare come sia richiesto allineare le scelte di governance con le performance aziendali ma anche far si che il report sia consistente con i documenti esterni prodotti in quanto "le informazioni fornite dall'organizzazione non sono utilizzate in maniera isolata, ma in combinazione con quelle provenienti da altre fonti"[110].

Ecco che si evince come, per una corretta realizzazione di una reportistica integrata, sia necessario collegare tra di loro una mole di informazioni considerevoli e soprattutto di diversa natura, ciascuna con peculiari caratteristiche che apparentemente possono sembrare in antitesi tra loro ma che in realtà permettono di far emergere e rappresentano le dinamiche attraverso le quali l'organizzazione crea valore per i suoi *stakeholder* e che concretizzano l'obiettivo di visione olistica centrale nel Framework <IR>.

3.3 Il contributo di Paternostro

Uno dei principali autori che ha contribuito a sviluppare in maniera significativa il Principio della Connettività delle Informazioni a livello accademico è sicuramente Sergio Paternostro, professore di Economia presso l'Università Lumsa[111]. Per ottemperare alla realizzazione di un report integrato si dovrebbe ricorrere all'utilizzo dei report parziali che vengono menzionati all'interno del *Discussion Paper*[112], ossia:

---

[110] *Ibidem, cit.*

[111] https://www.lumsa.it/sergio-paternostro

[112] Towards Integrated Reporting: Communicating Value in the 21st century, 2011.

- *Financial Statement;*
- *Management Commentary;*
- *Social and Environmental Report;*
- *Corporate Governance Report;*
- *Intellectual Capital Report.*

Il *Financial Statement* è un documento di obbligatoria redazione il cui obiettivo è quello di fornire tutte quelle informazioni utili per gli utilizzatori del bilancio nel valutare le prospettive di futuri flussi di cassa finanziari e come vengono amministrate le risorse dell'organizzazione dalla direzione.[113].

Il *Management Commentary* viene incluso in un sottoinsieme di altri Report Finanziari ed attiene dunque a tutte quelle informazioni non contenute nel *Financial Statement* che aiutano nella comprensione degli stessi o servono ai fruitori per prendere decisioni economiche migliori[114]; è dunque un documento narrativo che fornisce dati di natura finanziaria e non finanziaria utili ai fruitori del rendiconto finanziario[115].

È invece il GRI4 (GRI2013), uno dei 3 corpi fondatori dell'IIRC, che definisce le tematiche affrontare nel *Social and Environmental Report*: strategia ed analisi, profilo organizzativo, identificazione dei confini e degli aspetti materiali, impegno degli stakeholder, governance, etica ed integrità ed indicatori sia economici che ambientali e sociali[116].

Per quanto riguarda il *Corporate Governance Report*, Paternostro usa come riferimento i Principi di Corporate Governance suggeriti dall' OECD enfatizzando il Principio n.5, relativo alla Disclosure e Trasparenza: "*The corporate governance framework should ensure that timely and accurate disclosure is made on all material matters regarding the corporation, including the financial situation, performance, ownership, and governance of*

[113] Conceptual Framework for Financial Reporting 2018, Cap. 3.2.

[114] IFRS® FOUNDATION, *Introduction to the Management Commentary*, 2018.

[115] IFRS® FOUNDATION, *cit.*

[116] PATERNOSTRO S., *The Connectivity of Information for the Integrated Reporting*, Springer, 2013.

the company."[117] ; tale documento mira dunque a evidenziare gli aspetti di governance e a dare una rappresentazione complessiva dell'organizzazione.

Infine l'*Intellectual Capital Report*, documento che mira ad identificare quell'insieme di *intangibles* la cui rilevanza, come riportato in precedenza, ha ormai surclassato quella del patrimonio fisico e finanziario[118] e che sono assenti nel *Financial Statement*.

Come detto, ciascuno di questi dovrebbe contribuire alla realizzazione del report integrato grazie alla possibilità di attingere alle informazioni in essi contenuti e che identificano le varie forme di capitali; tuttavia a causa della diversa natura, obbligatoria o facoltativa, della tipologia informazioni ed alla eterogeneità delle persone coinvolte nella sua realizzazione[119], vengono definiti "parziali" in quanto in grado di rappresentare solo una parte del processo di creazione del valore complessivo. Se si analizzano i diversi report si nota infatti come questi diano parti di informazioni diverse tra di loro:

- il *Financial statement* fornisce informazioni quantitative il cui orizzonte temporale è il solamente il breve periodo, non includendo la dimensione del presente e del futuro e quindi non in grado di fornire una visione completa di tutti i fattori che influiscono sulla creazione del valore;
- il *Management Commentary* ha invece una capacità informativa molto superiore al *Financial Statement* in quanto contiene sia tutta una serie di elementi specifici previsti nel Framework IR sia perché, grazie alla presenza di indicatori finanziari e informazioni orientate al lungo periodo, permette di ottemperare al principio "Passato, Presente e Futuro" della Connettività[120]. I limiti di questo documento però si riscontrano nelle sue modalità di realizzazione e utilizzo in quanto alcune

---

[117] OECD, *G20/OECD Principles of Corporate Governance*, 2015.

[118] Si fa riferimento allo studio effettuato da Ocean Tomo nel 2010, che analizzando il rapporto tra Tangible Asset ed Intanbigles Asset su un paniere delle 500 aziende statunitensi a maggiore capitalizzazione, ha osservato un valore vicino all'80% dei sei secondi sui primi nel totale dell'organizzazione. Il valore, al 2015, è aumentato fino all'85%. Fonte: https://www.oceantomo.com/intangible-asset-market-value-study/

[119] ROBERTSON F., SAMY M., *Factors Affecting the Diffusion of Integrated Reporting – a UK FTSE 100 Perspective*, 2015.

[120] PATERNOSTRO S., *The Connectivity of Information for the Integrated Reporting*, Springer, 2013.

ricerche dimostrano come sia divenuto uno strumento di *"impression management"*[121];

- Il contenuto del *Social and Environmental Report* è molto rilevante perché riesce a catturare quasi la totalità dei "*Content Elements*" con la sola eccezione del modello di business, ma non essendo prevista un'integrazione tra le diverse categorie di informazioni non ottempera pienamente al principio di Connettività;
- Il *Corporate Governance Report* permette di ottenere informazioni sulla governance e contribuisce al miglioramento della rappresentazione dell'organizzazione; fa riferimento principalmente alla dimensione del capitale finanziario, andando dunque a fotografare l'orizzonte temporale del presente della stessa ma introducendo elementi utili in prospettiva futura;
- L' *Intellectual Capital Report*, come precedentemente menzionato, fornisce importanti informazioni riguardo le risorse intangibili e dunque contribuisce alla rappresentazione dell'ambiente esterno, dell'allocazione di risorse e del business model così come del capitale intellettuale, relazionale ed umano[122].

Il termine attingere non è stato usato in maniera casuale e ci permette di enunciare un altro concetto che Paternostro spiega in maniera approfondita e che secondo il suo parere è fondamentale per la corretta realizzazione del Principio di Connettività: non è sufficiente che questi documenti parziali siano presenti ma è necessario che siano ben collegati tra di loro. Il professore palermitano ha così classificato il livello della Connettività delle Informazioni in tre approcci[123]:

- *Weak aggregation;*
- *Strong aggregation;*
- *Integration in a narrow sense.*

---

[121] STANTON P., STANTON J., PIRES G, *Impressions of an annual report: an experiment study*, Corp Comm Int, 2004.

[122] PATERNOSTRO S., *The Connectivity of Information for the Integrated Reporting*, Springer, 2013.

[123] BUSCO C, FRIGO M., RICCABONI A., QUATTRONE P., Integrated Reporting: concepts and cases that refine corporate accountability, *The Connectivity of Information for the Integrated Reporting*, Springer 2013.

La *weak aggregation* fa riferimento alla costruzione di un Report Integrato che parte da quello principale realizzato dall'organizzazione al quale vengono aggiunte una serie di informazioni viste come di secondaria importanza. Questo può essere realizzato in due modi: il primo è che il report integrato sia originato dal *Financial Statement* che viene integrato con informazioni di natura sociale ed ambientale, il secondo è che venga costruito sulla base dei report ambientale e sociale al quale vengono aggregate informazioni di carattere finanziario.

Secondo l'autore, questo non può essere considerato come un vero report integrato in quanto non rispetta né le condizioni di completezza né quelle di connettività[124]: il focus rimane sempre di natura finanziaria o sociale e non vi è aggregazione tra le varie informazioni, che di fatto vengono semplicemente aggiunte.

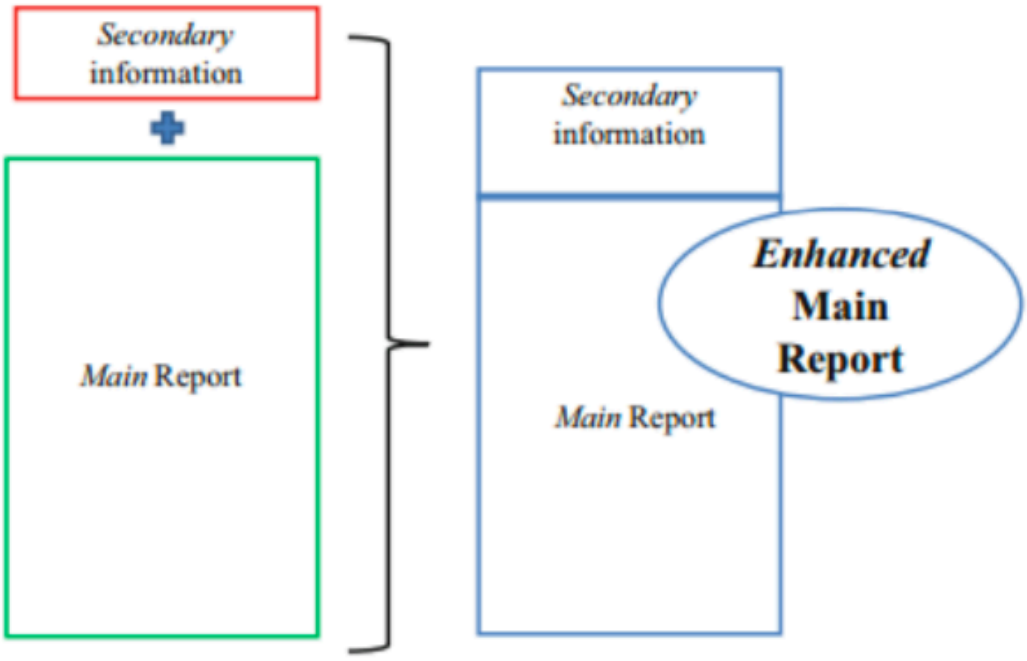

Figura 5. Rappresentazione grafica "weak" aggregation. Fonte: Paternostro S., The Connectivity of Information for the Integrated Reporitng, Springer, 2013.

Il secondo approccio, definito *strong aggregation*, prevede che il report integrato sia originato dall'aggregazione delle rendicontazioni parziali; a differenza della *weak*

[124] BUSCO C, FRIGO M., RICCABONI A., QUATTRONE P., *cit.*

aggregation non vi è una risorsa primaria sulla quale viene costruito, ma si evidenzia un certo equilibrio tra le fonti utilizzate che fa si che ciascuno di essi mantenga riconoscibile la propria natura. Il risultato sarà dunque un documento che sottolinea la capacità dell'organizzazione di saper unire le varie parti ma non di interconnetterle e dunque non in grado di offrire una sintesi globale minando l'ottemperanza del pieno principio della *connectivity* che, si ricorda, richiede un'elaborazione delle informazioni finalizzate a rappresentare "la combinazione, le correlazioni e le dipendenze fra i fattori che influiscono sulla capacità dell'organizzazione di creare valore nel tempo"[125].

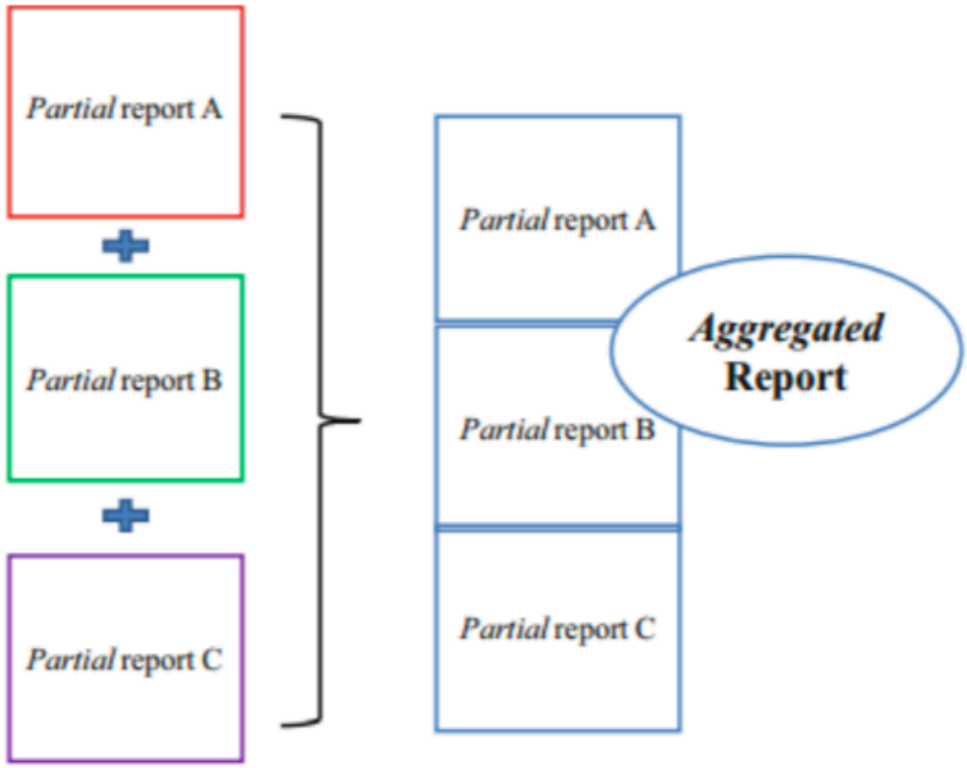

Figura 6. Rappresentazione grafica "strong" aggregation. Fonte: Paternostro S., The Connectivity of Information for the Integrated Reporitng, Springer, 2013.

Ecco quindi che l'unico approccio che rispetta in maniera esauriente il Principio Guida della Connettività delle informazioni è il terzo, ovvero l'integrazione in "senso stretto" (*Integration in a narrow sense*). In questo caso i report parziali hanno l'unica funzione di fornire le informazioni che saranno elaborate ed interpretate in maniera diversa quando

[125] FRAMEWORK <IR> INTERNAZIONALE, 2013.

"entreranno" nel report integrato, al fine di poterle integrare tra di loro e poter quindi comprendere pienamente come l'organizzazione crea valore nel tempo. Per far si che questo approccio si concretizzi risulta necessario che siano ottemperati allo stesso tempo i principi di Materialità e Sinteticità[126]; all'interno del Report Integrato devono essere inseriti tutti gli aspetti che influiscono significativamente sulla capacità dell'azienda di creare valore nel breve, medio e lungo periodo, ma allo stesso tempo queste informazioni devono essere presentate in maniera concisa per permette una lettura scorrevole evitando ripetizioni non essenziali.

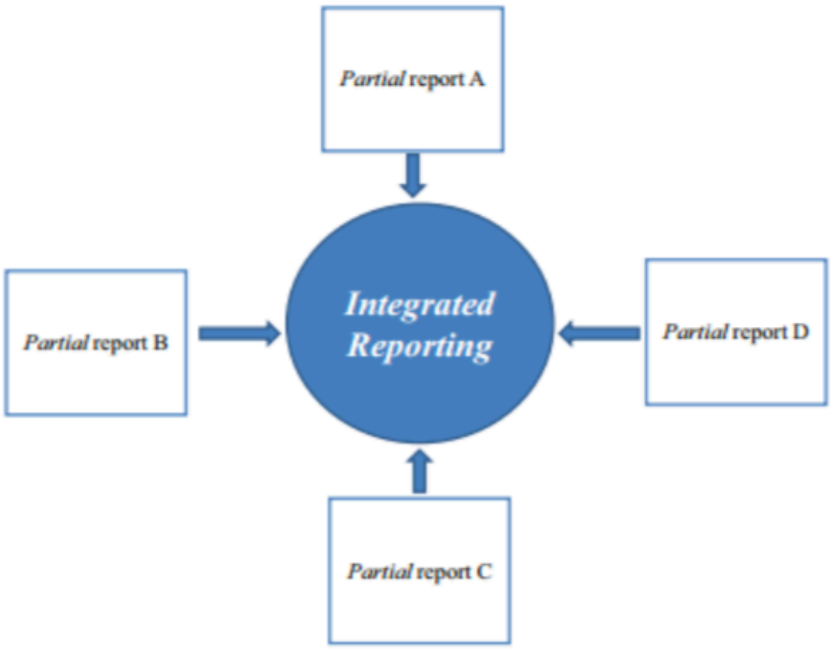

Figura 7. Rappresentazione grafica "Integration in a narrow sense". Fonte: Paternostro S., The Connectivity of Information for the Integrated Reporitng, Springer 2013.

[126] Per completezza, si richiamano i concetti dei Principi Guida della Materialità e della Sinteticità, come enunciati all'interno del Framework <IR> Internazionale.

Materialità: "Un report integrato deve fornire informazioni sugli aspetti che influiscono in modo significativo sulla capacità dell'organizzazione di creare valore nel breve, medio e lungo termine". Sinteticità: "Un report integrato deve essere sintetico" (3.36). "Un report integrato deve includere dati sufficienti per comprendere la strategia, la governance, le performance e le prospettive per il futuro dell'organizzazione, senza appesantire il documento con informazioni meno rilevanti" (3.37).

Sintetizzando il contributo di Sergio Paternostro, il principio guida della Connettività delle Informazioni viene correttamente ottemperato se all'interno del Report Integrato sono presenti tutte le componenti contenute nelle rendicontazioni parziali ossia *Financial Statement*, *Management Commentary*, *Social and Environmental Report*, *Corporate Governance Report* e *Intellectual Capital Report*, che devono seguire un'integrazione in "senso stretto" perché solo in questo modo tutte le interdipendenze tra le diverse informazioni possono contribuire a definire le modalità di creazione del valore nel tempo[127].

3.4 Connettività e pensiero integrato: le fondamenta dell'<IR> e le difficoltà di implementazione

Come menzionato nel capitolo precedente si richiama il concetto, ben espresso dall'IIRC nel suo documento del 2013, secondo il quale il successo dell'<IR> risiede nella capacità di canalizzare il cosiddetto pensiero integrato all'interno dell'organizzazione, tanto che il report stesso viene considerato come il risultato finale di tale processo[128]. Precisa inoltre che "più un'organizzazione è in grado di incorporare il pensare integrato nelle proprie attività, più ad essa risulta naturale applicare il concetto di connettività delle informazioni nel reporting direzionale, nelle analisi e nel processo decisionale"[129]; emerge dunque chiaramente fin dalle primissime pagine del documento la complementarietà tra questi due elementi, il che può far percepire una sorta di maggior rilevanza di questo Principio nei confronti di tutti gli altri nonostante l'IIRC tenda a considerarli tutti di pari livello.

Se è vero che il pensiero integrato è parte fondamentale per la realizzazione di una buona reportistica, lo è altrettanto l'effettiva difficoltà di implementazione dello stesso all'interno delle organizzazioni a causa della sua natura ambigua e della mancanza di una

---

[127] PATERNOSTRO S., *The Connectivity of Information for the Integrated Reporting*, Springer, 2013.

[128] "Tale approccio consente inoltre di integrare in modo più efficace i sistemi informativi che supportano le attività di reporting e le comunicazioni interne ed esterne, inclusa la preparazione del report integrato." Fonte: FRAMEWORK <IR> INTERNAZIONALE, 2013.

[129] *Ibidem, cit*.

sua vera e profonda comprensione[130]; ciò è stato recepito dall'ente stesso che, nel documento del 2017 realizzato in occasione del meeting globale al quale hanno partecipato redattori ed accademici proprio per analizzare le applicazioni pratiche del Framework <IR>, ha certificato le effettive problematiche riguardo al pensiero integrato ed alla Connettività delle Informazioni[131].

Q2. Connectivity and integrated thinking

What is your experience with connectivity in integrated reports as an indication of integrated thinking and/or enabler of enhanced decisions? What, if anything, should be done and by whom to improve this aspect of implementation?

1 Connectivity of information is a critical element of both integrated reporting and integrated thinking, but it is perhaps one of the least understood of the Framework's Guiding Principles.

2 The Guiding Principle *Connectivity of information* suffers from clear implementation challenges in practice.

3 Respondents stressed the importance of senior management buy-in to successful adoption of integrated thinking across an organization.

4 Respondents reinforced the importance of experience as integrated thinking matures.

5 Integrated thinking is supported as a core element of, and prerequisite to, effective Integrated Reporting. However, organizations appear to struggle with the foundational concept of integrated thinking. One respondent saw this as a potential reputational risk for the IIRC.

6 Connectivity in a report may not always reflect the maturity of integrated thinking. In other words, the integrated report may be an imperfect proxy for integrated thinking.

7 Mature integrated thinking, demonstrated by effective connectivity, can lead to improved decision making.

8 Some respondents argued for stronger IIRC focus on integrated thinking.

9 Guidance and examples were requested on aspects of connectivity and integrated thinking.

10 Respondents also suggested collaborations with third parties and Corporate Reporting Dialogue attention to address connectivity of information and integrated thinking.

Figura 8. Osservazioni chiave e problematiche relative alla Connettività ed al pensiero integrato. Fonte: IIRC, International <IR> Framework Implementation Feedback, London: IIRC

Come riportato nella tabella in figura 8, emerge innanzitutto il fatto che nonostante il pensiero integrato abbia un ruolo centrale all'interno dell'<IR> questo non sia adeguatamente supportato da linee guida volte alla sua chiara comprensione né alla sua applicazione, creando notevoli difficoltà a tutte quelle aziende che volessero avvicinarsi a

[130] DUMAY J., DAI T., *Integrated thinking as a cultural control?*, Meditari Accountancy Research, 2017.

[131] IIRC, *International <IR> Framework Implementation Feedback*, London: IIRC 2017.

tale modello; questo si ripercuote anche a livello di Connettività delle Informazioni in quanto la mancanza di concrete indicazioni limita la possibilità di comprendere e sviluppare tale principio all'interno dell'organizzazione e di riflesso la capacità di comunicare efficacemente le modalità di creazione del valore agli *stakeholder* interni ed esterni.

Prendendo in considerazione l'attenuante dell'assoluta novità di tale approccio che non ha precedenti nella storia della rendicontazione[132], la mancanza di un definito ed articolato concetto di pensiero integrato fa si che il Principio non abbia un'interpretazione condivisa[133]; di fatto la realizzazione di una visione olistica difficilmente si concretizza all'interno di un report integrato, bensì diventa un esercizio cognitivo destinato ai fruitori finali di tali documenti che spontaneamente connettono le varie informazioni di loro interesse.[134]

Il sesto punto delle problematiche chiave identificate si ricollega a quanto appena esposto, riportando come la Connettività di un report potrebbe non riflettere la maturità del pensiero integrato[135] soffrendo dunque di una solida integrazione interna. Una ricerca effettuata dal *Chartered Accountants Australia and New Zealand* sembra confermare questo aspetto[136] rilevando come alcune organizzazioni, invece di applicare il pensiero integrato nel processo decisionale, si sono limitate a far produrre i report integrati al team di comunicazione od alla divisione di sostenibilità rendendo vane le finalità del documento stesso e dunque continuando ad operare secondo il principio del lavoro *in silos*[137]. Seppur con un focus diverso anche Deloitte sembra confermare le effettive

---

[132] FENG T., CUMMINGS L., TWEEDIE D., *Exploring integrated thinking in integrated reporting – an exploratory study in Australia*, Journal of Intellectual Capital 18, 2017.

[133] FENG T., CUMMINGS L., TWEEDIE D., *cit.*

[134] DUMAY J., BERNARDI C., GUTHRIE J., LA TORRE M., *Integrated reporting and integrated thinking: Practical challenges*, ResearchGate, 2019.

[135] IIRC, *International <IR> Framework Implementation Feedback*, London: IIRC 2017.

[136] https://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2017/05/FFeedback17Response_28_Chartered-Accountants-Australia-and-New-Zealand.pdf

[137] ADAMS C. A., *Understanding integrated reporting: the concise guide to integrated thinking and the future of corporate reporting*, 2013.

difficoltà inerenti a tale aspetto rilevando come per molte aziende, soprattutto quelle che si avvicinano per la prima volta a tale metodo di rendicontazione, risulti arduo cogliere questa dimensione oppure implementarla concretamente, quest'ultima comune problematica di una parte significativa delle imprese esaminate[138].

Ciò che sembra emergere con forza è dunque lo scollamento tra il report integrato ed il pensiero integrato che ha portato a considerare il primo solamente come un'altra tipologia di reportistica esterna piuttosto che uno strumento utile a livello manageriale; ciò è evidenziato da una ricerca[139] che, comparando il numero di volte in cui appaiono i due concetti all'interno del motore di ricerca di Google dal 2010 al 2017, fa emergere con forza l'aumento di popolarità del primo e la scarsa considerazione del secondo, a conferma proprio della diversa percezione tra i due concetti che nelle intenzioni dell'IIRC dovrebbero essere uno la conseguenza dell'altro.

Ecco quindi che, paradossalmente, le aziende possono realizzare un report integrato all'apparenza molto soddisfacente ma di fatto inconsistente proprio perché gli sforzi vengono indirizzati più sulla creazione di un documento che sulla ristrutturazione dei processi interni, dei meccanismi governativi e dell'organizzazione culturale.

È proprio quest'ultimo il tema centrale sul quale è necessario focalizzarsi: il cambiamento deve partire dai *senior manager* i quali dovranno adottare un approccio globale alla pianificazione strategica ed alla comunicazione della creazione del valore e deve necessariamente estendersi a tutta la struttura e dunque ai dipendenti che, a differenza dei primi, potrebbero avere più difficoltà a comprendere tutte le dinamiche che si sviluppano all'interno di un'organizzazione andando quindi a rallentare il processo di adozione del pensiero strategico; per riuscire in tale intento un fattore chiave potrebbe essere quello di incentivare la collaborazione le varie aree aziendale in modo tale da favorire la consapevolezza delle interconnessioni tra i diversi capitali[140].

---

[138] https://integratedreporting.org/wpcontent/uploads/2017/05/FFeedback17Response_48_Deloitte.pdf

[139] DUMAY J., BERNARDI C., GUTHRIE J., LA TORRE M., *Integrated reporting and integrated thinking: Practical challenges*, ResearchGate, 2019.

[140] DUMAY J., BERNARDI C., GUTHRIE J., LA TORRE M., *Barriers to implementing the International Integrated Reporting Framework*, Meditary Accountancy Research, 2017.

In base a tali riscontri, l'IIRC ha dunque deciso di cercare di ovviare a queste problematiche cercando innanzitutto di promuovere esempi pratici di *best practices* di aziende virtuose mediante l'ampliamento del proprio Database ed in secondo luogo, data la natura ambigua del concetto, si è impegnata nel chiarire ulteriormente il concetto attraverso lo sviluppo di guide per l'implementazione del pensiero integrato[141]; entrambe queste misure sono tutt'ora in fase di sviluppo, per cui sarà necessario attendere nuovi studi per capire effettivamente se tali misure potranno favorire l'adozione dell' *integrated thinking* e di conseguenza una corretta applicazione del principio della Connettività delle Informazioni.

3.5 La Connettività nel contesto delle nuove tecnologie digitali: opportunità e sfide

Come più volte ribadito, uno dei principi innovativi introdotti dall'IIRC all'interno del report integrato è la Connettività delle Informazioni che, riprendo la definizione data dall'IIRC, dovrebbe ottemperare:

- Alla creazione di collegamenti tra le performance passate e le prospettive future;
- All'effettiva connessione tra informazioni qualitative e quantitative;
- A connettere stakeholder ed impresa per assicurarsi che questa soddisfi le loro necessità, interessi ed aspettative.

È con riferimento a questi tre punti che si introduce ora il tema legato alle nuove tecnologie digitali. Queste infatti possono avere una funzione fondamentale per permettere di sviluppare gli aspetti relativi alla comunicazione esterna con gli stakeholder; permetterebbero alle organizzazioni di rendere disponibili un vasto insieme di informazioni in maniera tempestiva ed aggiornata[142] sia di carattere finanziario che non finanziario e di realizzare un'analisi dettagliata ed una chiara rappresentazione delle

[141] IIRC, *International <IR> Framework Implementation Feedback*, London: IIRC 2017.

[142] KORETO R.J., *When the bottom line is online*, Journal of Accountancy, 1997.

relazioni che tra loro intercorrono oltre che sfruttarne la flessibilità per poter raggiungere una platea di interessati sicuramente più ampia dei tradizionali metodi di reportistica[143].

D'altronde è proprio l'IIRC che fornisce una serie di suggerimenti volti ad aumentare la connettività proprio sfruttando le possibilità che questi nuovi strumenti offrono, ad esempio:

- Utilizzo delle piattaforme digitali per la realizzazione di report, mediante applicativi web-based e dei social media, che permettono al fruitore di importare, filtrare o ricercare specifici argomenti in maniera automatizzata;
- La customizzazione del report integrato attraverso una presentazione semplice ed accattivante, che possa permettere agli *stakeholder* di personalizzare il linguaggio, di fruire di ciò che necessita mediante l'utilizzo di template predefiniti o mediante la possibilità di scaricare sezioni specifiche;
- La possibilità usufruire di mail, questionari, link, QR codes per interagire con l'organizzazione; ciò rappresenta un mutuo vantaggio in quanto permette all'organizzazione di ricevere feedback dai propri stakeholder ed a quest'ultimi di ricevere le informazioni che desidera ottenere;
- La possibilità di sfruttare link per indirizzare a contenuti specifici per approfondire determinate tematiche di interesse in modo tale da rendere il report snello ed evitare ripetizioni, in osservanza al principio della *conciseness*;
- Il ricorso a tecniche visive quali icone ed immagini per indirizzare il lettore in determinati contenuti;
- L'utilizzo di un glossario, ossia una sezione nella quale vengono esplicitate tutte le espressioni tecniche utilizzate nel report e che possono essere di difficile comprensione da parte degli utilizzatori.

Perché questi strumenti risultino effettivamente efficaci il loro utilizzo deve essere indirizzato alla creazione di un documento non statico od un semplice riproposizione di un report cartaceo su base annuale sulla piattaforma online, ma piuttosto un continuo

[143] CORMIER D., LEDOUX M.J., MAGNAN M., *The use of Web sites as a disclosure platform for corporate performance*, International Journal of Accounting Information Systems, 2009.

flusso di creazione e consegna di informazioni formali ed informali con i propri *stakeholders*[144].

Il principale vantaggio caratteristico delle nuove tecnologie digitali e fondamento sul quale si sviluppano le considerazioni di seguito riportate risiede nella cosiddetta *language variety*, ossia la capacità di un medium di organizzare le informazioni in varie modalità che permettano di aumentare la comprensione delle stesse[145]; la possibilità di usufruire di link, menù, siti web ed altre forme interattive permette di organizzare le informazioni in maniera più dinamica e nello specifico caso oggetto dell'elaborato facilitare la comprensione delle stesse attraverso una coerente comprensione della connettività tra le informazioni finanziarie e non-finanziarie contenute nel report integrato[146].

Come precedentemente sottolineato la necessità di utilizzare queste nuove forme di comunicazione deriva dalla considerazione per cui, secondo l'IIRC, le tradizionali forme di reportistica aziendale risultano essere malamente organizzate, lunghe e disconnesse e tendono a confondere il fruitore; ecco dunque che l'utilizzo di piattaforme web può aiutare ad organizzare meglio le informazioni attraverso una più ordinata raccolta delle stesse riguardo specifiche problematiche e per questo motivo ne incoraggia l'utilizzo, complementarmente all'implementazione di link che indirizzano a informazioni specifiche, con il conseguente risultato di rendere il report integrato più conciso[147].

Un ulteriore vantaggio offerto dalle nuove tecnologie risiede nella capacità di migliorare la fruizione dei contenuti attraverso molteplici modalità di presentazione degli stessi e dunque di favorire una migliore comprensione del messaggio che si intende consegnare, riducendo al contempo il rischio di incomprensione.[148] Si può dunque spaziare dal

---

[144] ADAMS C.A., *The International Integrated Reporting Council: A call to action. Critical Perspectives on Accounting,* 2015.

[145] LODHIA S., *Corporate environmetal reporting media: a case for the World Wide Web*, Electronic Green Journal, 2004.

[146] SIMNETT R., HUGGINS A.L., *Integrated Reporting and Assurance: where can research add value?*, Sustainability accounting, Management and Policy journal, 2015.

[147] FRAMEWORK <IR> INTERNAZIONALE, 2013.

[148] KAHAI S.S., COOPER R.B., *Exploring the core concepts of media richness theory: the impact of cue multiplicity and feedback immediacy on decision quality*, Journal of Management Information Systems, 2003.

classico formato di testo all'elaborazione di ricchi file multimediali contenenti grafici ed animazioni, il cui vantaggio è quello di riassumere e veicolare informazioni anche complicate in modo più semplice ma comunque chiaro; questi strumenti vengono frequentemente utilizzati per la realizzazione dei report integrati in sostituzione di una rappresentazione meramente descrittiva, ricorrendo a contenuti visivi quali ad esempio illustrazioni ed immagini per guidare il lettore nella fruizione dei contenuti e di fatto aiutando la comprensione riguardo a tematiche più difficile ed articolate. La flessibilità di questi mezzi permetterebbe ad esempio di creare collegamenti virtuali nel report per quanto riguarda le tematiche più complesse ed articolate senza appesantire la lettura o rendere il documento troppo lungo, ricorrendo all' utilizzo di link per indirizzare il lettore a contenuti che ne approfondiscano il tema o creare rappresentazioni visuali od ancora glossari nei quali si riportano le definizioni di parole tecniche.

In tal senso le piattaforme di social media si rivelano validi strumenti di supporto; Facebook e Twitter permettono infatti la condivisone di video, immagini e risorse audio, ed inoltre possono fungere da veicolo per re-indirizzare il lettore nel sito dell'organizzazione dove potrà trovare le informazioni dettagliate di cui necessita. Ecco quindi che l'utilizzo coordinato sia dei social media che delle altre forme di comunicazione web diventa uno strumento decisivo per il processo di reporting integrato.

Con riferimento alla customizzazione del report integrato, l'IIRC non prevede che il documento debba contenere tutte le tipologie di informazioni richieste dagli stakeholder, ma bensì essere generale e non eccessivamente specifico; per una informativa completa e specifica il fruitore dovrebbe essere direzionato alle piattaforme web.

Come già ribadito, la Connettività delle Informazioni è un Principio fondamentale per facilitare gli *stakeholder* nel connettere, combinare, ri-utilizzare ed analizzare le varie informazioni e le aziende dovrebbero dotarsi di strumenti di navigazione online proprio per permettere di soddisfare le specifiche necessità di informative. Oltre a link diretti a specifici argomenti le organizzazioni possono sfruttare le piattaforme dei social media per indirizzarvi particolari informazioni e per notificarne la presenza, in modo tale da realizzare un continuo dialogo con i propri *stakeholder*; un esempio in tal senso può essere Twitter, utilizzabile proprio per notificare informazioni rilevanti per le loro necessità informative e il momento del loro rilascio sfruttando la limitazione dei

caratteri[149] utilizzabili per produrre un messaggio sintetico e che riesca a catalizzare l'attenzione del fruitore; inoltre la possibilità di risposta offerta da questo tipo di piattaforme permette la creazione di un dialogo quasi in tempo reale facilitando la personalizzazione del processo comunicativo integrato[150].

La personalizzazione riguarda anche le modalità con le quali gli *stakeholder* ricevono tali informazioni; a seconda del formato preferito, possono ottenerle in forma testuale o come presentazione multimediale in modo tale da facilitarne la comprensione. Va ricordato che il report integrato tende a ridurre l'enfasi riguardo le informazioni finanziarie e questo, unito alle opportunità offerte dalla digitalizzazione, permette di ottenere un insieme di informazioni di più ampio spettro; in questo caso la sfida è quella di migliorare la produzione di tali informazioni, attualmente sottosviluppate[151], e creare framework che ne assicurino la qualità e l'affidabilità in modo da ridurre i rischio che delle "cattive" informazioni non finanziarie degradino la qualità complessiva dell'informativa complessivamente prodotta[152].

I siti web delle organizzazioni e gli strumenti che la rete mette a disposizione hanno un ruolo significativo nel connettere il report integrato con informazioni supplementari, permettendo a quest'ultimo di essere la principale e sintetica forma di reportistica nelle quale sono veicolate le informazioni materiali; l'IIRC infatti considera che i principi guida della Materialità e della *conciseness* possano essere soddisfatti includendo dei rimandi, ad esempio verso il sito web aziendale dove determinate tematiche vengono trattate in maniera più approfondita[153] evitando dunque qualsiasi ridondanza o rendendo il report troppo lungo e dunque meno fruibile.

---

[149] 140, ndt.

[150] SAXTON G.D., *New Media and External Accounting Information: A critical review*, Australian Accounting Review, 2012.

[151] deVILLERS C., RINALDI L., UNERMAN J., *Integrated Reporting: insights, gaps and an agenda for future outlook*, Accounting, Auditing & Accountability Journal, 2014.

[152] FRANK R., *Success factors for Integrated Reporting: a technical perspective*, The landscape of Integrated Reporting: Reflections and next steps, The president and Fellows of Harvard College, 2011.

[153] FRAMEWORK <IR> INTERNAZIONALE, 2013.

L'interconnessione tra gli elementi contenuti nel report integrato e le informazioni supplementari non si limitano solamente a facilitare la fruizione del documento ma sono utili per assistere gli *stakeholder* nel processo decisionale e nel valutare le performance dell'organizzazione; questo permetterebbe di superare le difficoltà nella realizzazione di una buona connettività delle informazioni perché faciliterebbe la creazione di collegamenti riguardo strategia, rischio e performance, aspetti che risultano carenti e che molto frequentemente vengono presentati in forma a sé stante[154]. Ecco quindi che funzioni quali hyperlinks e menù interattivi sono esempi di strumenti che possono essere utilizzati per connettere queste tipologie di informazioni; in molti casi la Connettività può essere migliorata attraverso l'implementazione nel report integrato di guide alla navigazione, icone ed altre forme di riferimenti incrociati[155].

Di pari passo all'implementazione di queste funzioni è il continuo monitoraggio delle informazioni che i vari portatori di interesse richiedono e di cui necessitano; è necessario non limitarsi solamente all' analisi del numero di visualizzazioni del sito aziendale bensì sfruttare le altre piattaforme quali ad esempio i social media per rimanere aggiornati circa i trend del momento, in modo tale da sapere quali tipo di informazioni possono essere richieste dai propri *stakeholder* e fornirle di conseguenza[156].

La possibile efficacia dell'applicazione di questi strumenti presenta un costo di applicazione considerevole sia dal punto di vista monetario ma anche perché si necessita di un miglioramento del sistema informativo, che non dovrebbe limitarsi solamente a fornire informazioni di carattere finanziario bensì includere anche quelle relative alla dimensione ambientale, sociale e di orientamento al futuro come richiesto dal Framework <IR>. Attualmente la sfida è proprio quella di realizzare un sistema che faciliti la tracciabilità delle interconnessioni tra la *disclosure* finanziaria e non finanziaria e di conseguenza migliorare tutta quella parte di misurazione dell'intangibile che ora risulta

---

[154] PwC, *Value creation: the jouney continues. A survey of ose top-40 companies' integrated reports*, 2014.

[155] ERNST & YOUNG, *EY's excellence in Integrated reporting awards 2014: a survey of integrated reports from South Africa's top 100 JSE Listed Companies and Top 10 State Owned Companies*, 2014.

[156] BOCHENEK L. M., BLILI S., *Social media Champions – Drivers and Sophistication Process of Social Media Strategic Management*, Emerald Group Publishing Limited, 2013.

sottosviluppata[157] in modo tale da poter realizzare pienamente il pensiero integrato ed accantonare la logica *in silo* che attualmente viene utilizzata.

L'ultimo aspetto da menzionare riguarda la possibilità offerta dalle tecnologie web-based nel permettere all'organizzazione di interagire direttamente con i propri *stakeholder* ottenibile sfruttando gli strumenti offerti dal web come i questionari online, i feedback, i forum di discussione, le chatroom ed i social media; un esempio di successo in tal senso è Shell, che già dal 2004 utilizzava un forum online per relazionarsi con i propri portatori di interesse e fornire loro informazioni riguardo le politiche di *corporate social responsability*[158] .

L'impulso dato dall'affermarsi dei social media ha permesso alle imprese di usufruire di tali canali per le comunicazioni e per rapportarsi con i propri *stakeholder,* approfittando delle comunità che si creano online e monitorandone l'andamento attraverso misurazioni del livello di interazione; questo tipo di rapporto virtuale permette ai vari portatori di interesse non solo di ricevere informazioni ma anche di restituire dei feedback riguardo le strategie operate dalle organizzazioni e facendone dunque un soggetto attivo, mentre dall'altro lato permette di aumentare il grado di trasparenza delle imprese stesse.

Ecco quindi che anche in quest'ultimo caso i vantaggi offerti possono essere sfruttati per la realizzazione del report integrato: l'IIRC infatti definisce la qualità delle relazioni con gli stakeholder anche attraverso una comunicazione continua e dunque le organizzazioni dovrebbero essere attive nel rapportarsi con loro ed il report integrato contenere approfondimenti su come l'impresa recepisce, considera ed agisce in base ai feedback che raccoglie[159].

Tra le varie piattaforme social, Twitter sembrerebbe essere quella più ottimale per realizzare tale scopo; secondo alcune ricerche effettuate esso possiederebbe caratteristiche particolarmente favorevoli per questo tipo di interazione soprattutto per

---

[157] deVILLERS C., RINALDI L., UNERMAN J., *Integrated Reporting: insights, gaps and an agenda for future outlook*, Accounting, Auditing & Accountability Journal, 2014.

[158] UNERMAN J., BENNET M., *Increased stakeholder dialogue and the internet: towards greater corporate accountability or reinforcing capitalist hegemony", Accounting, Organizations and Society*, 2004.

[159] FRAMEWORK <IR> INTERNAZIONALE, 2013.

quanto riguarda il rapporto continuo con gli investitori, soggetti chiave del report integrato, perché permetterebbe la divulgazione di informazioni e la conseguente riduzione delle asimmetrie del mercato oltre che contribuire a soddisfare il principio della materialità che il Framework IR prevede di realizzare[160].

Collegandosi a quanto appena menzionato, il paragrafo vuole concludersi realizzando un breve approfondimento in merito all'utilizzo delle piattaforme di social media per la finalità di comunicazione aziendale e dunque come mezzo attraverso il quale realizzare il Principio della Connettività delle Informazioni.

I vantaggi dei social media come piattaforma comunicativa sono da attribuirsi alla loro capacità espressiva sia in senso visivo, quindi mediante l'utilizzo di immagini, grafici e video, sia in senso di immediatezza e possibilità di condivisione, che permette di informare molto più tempestivamente e frequentemente i vari portatori di interesse. Mediante il loro utilizzo le organizzazioni possono condividere informazioni finanziarie ma anche corporate e legate ad iniziative di sostenibilità od ancora come piattaforma nella quale pubblicare il report integrato, permettendo di fornire un quadro olistico dell'impresa stessa che è obiettivo essenziale dell'IR.

Le piattaforme dei social media possono essere utilizzate per aumentare la trasparenza e lo *stakeholder engagement* e possono essere sfruttate anche ai fini di reportistica integrata[161]; questa affermazione si basa sulle nozioni di alcune teorie quali la *Legitimacy Theory*, *Multistakeholder Co-creation Approach* e *Reputation Risk Management and Stakeholder theory*. La prima si basa sul cosiddetto contratto sociale che si stipulerebbe tra un'impresa e la società e sul fatto che la prima dovrebbe fornire una serie di comunicazioni che testimonino le strategie adottate al fine di raggiungere le aspettative che la società ha nei confronti dell'azienda stessa[162]; ecco che adattando ed espandendo tale definizione possiamo identificare il report integrato come strumento che permette di

---

[160] SAXTON G.D, *New Media and External Accounting Information: A critical review*, Australian Accounting Review, 2012.

[161] RIVERA-ARRUBLA Y. A., ZORIO-GRIMA A., *Integrated Reporting, Connectivity and Social Media,* Psychology & Marketing, Wiley Periodicals, 2016.

[162] DEEGAN C., RANKIN M., TOBIN J., *An examination of the corporate social and environmental disclosure of BHP from 1982-1998: A test of legitimacy theory,* Accounting, Auditing & Accounting Journal, 2002.

assolvere alle necessità informative della società ma anche come fonte per l'evoluzione dell'impresa verso i desiderata dei vari portatori di interesse con i quali si interfaccia, così come strumento che permette di avere un influenza globale[163]. Per quanto concerne la *Reputation Risk Management and stakeholder theory*, questa viene soddisfatta in quanto il report integrato si rivolge ad una moltitudine diversa di *stakeholder* che comprende soprattutto i fornitori di capitali, i quali possono beneficiare delle informazioni in esso contenute non solo di carattere finanziario ma anche ad esempio ambientale come fonte per realizzare analisi finanziarie[164]. Infine, con riferimento alla *Multistakeholder Co-creation Approach*, attraverso i social media le organizzazioni possono riversare una serie di contenuti aventi per oggetto reportistica integrata scegliendo l'adeguata piattaforma per il contenuto che si intende pubblicare, sfruttando l'opportunità di ricevere dei feedback dagli stakeholder stessi e facendo dunque dei social una piattaforma ufficiale di comunicazione dei report integrati e raccogliendo ed internalizzando le conoscenze dei vari portatori di interesse nella strategia aziendale[165].

Nonostante oramai i social media siano una realtà consolidata nella società odierna ed i numerosi vantaggi che l'utilizzo di queste piattaforme potrebbe portare per quanto riguarda la diffusione e l'implementazione dell'IR, si deve constatare come anche questo tipo di *disclosure* non sia molto comune; la frequenza con cui questi temi sono affrontati risulta molto scarsa e dunque il loro livello di utilizzo i fini di corporate reporting non è per nulla soddisfacente, rimanendo di fatto ancora ancorati alle tradizionali forme di comunicazione quali carta stampata e fonti internazionali che però non sfruttano questi nuovi canali[166]. Va però osservato come nonostante il notevole ritardo l'utilizzo di queste

---

163 RIVERA-ARRUBLA Y. A., ZORIO-GRIMA A., *Integrated Reporting, Connectivity and Social Media,* Psychology & Marketing, Wiley Periodicals, 2016.

164 GARRIDO-MIRALLES P., ZORIO-GRIMA A., GARCIA-BENAU M.A., *Sustainable development, stakeholder engagement and analyst forecasts' accuracy: positive evidence from the Spanish setting*, Sustainable development, 2016.

165 KILLIAN S., O'REGAN P., *Social Acocunting and the co-creation of corporate legitimacy*, Accounting, Organizations and Society, 2016.

166 RENSBURG R., BOTHA E., *Is Integrated Reporting the silver bullet of financial communication? A stakeholder perspective from South Africa*, Public Relations Review, 2014.

piattaforme stia aumentando consistentemente; ad oggi le grandi imprese di auditing quali KPMG, PWC, EY e Deloitte si affidano ad esempio a Facebook e Twitter principalmente per la condivisione di conoscenza invece di limitarsi alle sole finalità di "socializzazione" e marketing[167] , approccio che sembra tuttora perdurare nella maggior parte dei casi.

Concludendo la disamina qui esposta, si è osservato come l'adozione delle nuove tecnologie di comunicazione rappresenti un aspetto di rilievo per quanto concerne la realizzazione di un report integrato, in quanto queste possono essere utilizzate per far emergere i legami che sussistono tra gli Elementi del Contenuto e che dunque facilitano l'accesso a varie informazioni al fine di permettere ai portatori di interesse di valutare le performance dell'organizzazione[168].

Nonostante il ruolo delle nuove tecnologie in riferimento al processo di rendicontazione integrata sia un tema ancora limitatamente attenzionato si può oramai notare come da parte delle aziende l'utilizzo di tali strumenti, soprattutto i social media, sia cresciuto vertiginosamente negli ultimi anni[169]; tale crescita ha portato ad un significativo aumento sia della dimensione dei dati contabili ma anche del modo in cui i vari portatori di interesse ricevono, assimilano e utilizzano le informazioni, ed alla conseguente esplosione di contenuti sul web da parte delle aziende[170]; questo, combinato alla necessità di un immediato accesso alle informazioni riguardo tutte le operazioni che coinvolgono un'impresa e l'impatto che queste hanno ad ogni livello, ha fatto si che divenissero in poco tempo rilevanti per le organizzazioni.

L' evoluzione del web 2.0 ha portato una flessibilità ancora maggiore ed ha permesso alle imprese di migliorare i propri livelli di trasparenza e comunicazione con i propri portatori di interesse, grazie al dirompente sviluppo dei social media; queste oramai consolidate

---

[167] ESCHENBRENNER B., FUI-HOON NAH F., TELAPROLU V. R., *Efficacy of social media utilization by public accounting firms: Findings and directions for future research*, Journal of Information Systems, 2015.

[168] IIRC, 2011.

[169] BOCHENEK L.M., BLILI S., *Social media Champions – Drivers and Sophistication Process of Social Media Strategic Management*, Emerald Group Publishing Limited, 2013.

[170] SAXTON G.D, *New Media and External Accounting Information: A critical review*, Australian Accounting Review, 2012.

piattaforme offrono l'opportunità alle organizzazioni di interagire con i propri *stakeholder* in maniera dinamica e costante, permettendo da un lato di assolvere alle finalità informative ma allo stesso tempo di cogliere le necessità delle controparti e dunque di esserne influenzate e stimolate in un processo di cambiamento e trasformazione[171].

[171] BONSÓN E., BEDNAROVA M., *Integrated reporting and social media*, Revista de la Associación Espanola de Contabilidad y Administración de Empresas, 2014.

CAPITOLO 4
LA MATRICE DELLA CONNETTIVITÀ

4. 1 Introduzione alla matrice: metodologia di realizzazione e selezione del campione

Il presente capitolo rappresenta l'ultima parte dell'elaborato e si focalizza nel delineare un quadro sintetico con riferimento alle modalità attraverso le quali viene rappresentato il Principio della Connettività delle Informazioni, uno dei punti fondamentali del nuovo sistema di rendicontazione proposto dall'IIRC che ha come finalità quella di far emergere i collegamenti che si verificano a livello di modello di business, di fattori esterni e di tutte le relazioni e risorse che influenzano l'agire di una certa organizzazione[172].

Il risultato di quanto proposto ed esposto successivamente è rappresentato sinteticamente da una tavola sinottica denominata "matrice della connettività", all'interno della quale sono state inserite le quattro forme di Connettività identificate e gli articoli analizzati.

L'approccio con cui si basa la ricerca effettuata è costituito principalmente da due fasi: nella prima si sono identificate *ex ante* quattro forme attraverso le quali la Connettività potrebbe essere rappresentata, successivamente si è provveduto ad esaminare una serie di ricerche accademiche al fine di identificare quali di queste trattassero il tema e dunque fossero categorizzabili all'interno della matrice.

Le quattro aree identificate sono:

- Documenti;
- Parti del report;
- Informazioni;
- Funzioni.

[172] FRAMEWORK <IR> INTERNAZIONALE, 2013.

La prima tipologia analizza il concetto di Connettività delle Informazioni attraverso la verifica di quali documenti debbano essere presenti all'interno del report perché questo possa essere definito come integrato e si collega a quanto previsto nel *Discussion Paper* il quale identifica cinque documenti quali il *Financial Statement*, *Management Commentary*, *Social and Environmental Report*, *Corporate Governance Report* ed *Intellectual Capital Report*[173].

Per quanto riguarda la seconda area l'obiettivo è quello di identificare l'esistenza di studi che analizzino se e come sono collegate le varie parti all'interno del report in ottemperanza con quanto menzionato all'interno del Framework Internazionale <IR>, che si ricorda identifica sette forme possibili di Connettività ed evidenzia come sia necessario far emergere nella maniera più chiara possibile i collegamenti esistenti tra gli Elementi del Contenuto[174].

La terza area identificata, quella attinente alle *informazioni*, può essere considerata come una naturale evoluzione della precedente perché si concentra nell'osservare se vi sia coerenza all'interno del report tra tematiche ed obiettivi identificati e relative modalità di raggiungimento e misurazione, dunque vuole verificare il collegamento tra gli obiettivi che le organizzazioni ritengono di aver raggiunto ed i dati a supporto degli stessi.

La quarta ed ultima area di analisi riguarda le *funzioni*; qui il riferimento è chiaramente il concetto di pensiero integrato largamente discusso nel precedente capitolo[175], componente centrale del nuovo approccio di rendicontazione e la cui adozione permetterebbe di far emergere con maggior facilità i collegamenti esistenti tra unità operative, funzioni dell'organizzazione e dei capitali che l'organizzazione utilizza od influenza[176].

Una volta identificati i macro-temi la fase successiva si è concentrata sulla ricerca di articoli che potessero in qualche modo corrispondere alle aree circoscritte

---

[173] Towards Integrated Reporting: Communicating Value in the 21st century, 2011.

[174] FRAMEWORK <IR> INTERNAZIONALE, 2013.

[175] Si veda paragrafo "Connettività e pensiero integrato: le fondamenta dell'<IR> e le difficoltà di implementazione".

[176] FRAMEWORK <IR> INTERNAZIONALE, 2013.

precedentemente e per farlo si è ricorso a siti online di pubblicazioni accademiche quali Google Scholar[177], Research Gate[178] ed Emerald Insight[179] in quanto contenenti un significativo numero di studi con riferimento ai temi oggetto di studio. Nonostante quest'ultima considerazione la ricerca non può definirsi in alcun modo esaustiva, in quanto il campione analizzato non rappresenta la totalità degli studi e delle ricerche effettuate in materia di reportistica integrata ed inoltre il concetto di Connettività delle Informazioni attualmente è una tematica che ha ricevuto poca attenzione ed approfondimento da parte di ricercatori ed accademici; ciò è coerente con quanto esposto nel precedente capitolo, nel quale si osserva come la natura ambigua e la mancanza di una chiara comprensione del Principio non permettano una sua corretta implementazione da parte delle organizzazioni che redigono il report integrato[180].

Come si potrà notare nel successivo paragrafo, gli articoli selezionati propongono al loro interno un'analisi del report integrato nella sua totalità che sono stati inquadrati in una o più aree; il concetto della Connettività è infatti difficilmente catalogabile in uno o più aspetti definiti ma è incluso, o dovrebbe esserlo, in tutti i temi trattati all'interno del documento finale e che è risultato materiale della visione olistica che i manager hanno dell'organizzazione in cui si trovano ad operare.

4.2 Analisi dei contributi selezionati

La prima macro-area della matrice si focalizza sull'analisi della Connettività a livello di *documenti* nel tentativo di identificare quali debbano essere presenti perché il report possa considerarsi integrato. A tal proposito la ricerca non ha prodotto alcun risultato apprezzabile e ad oggi solo uno studio sembra aver approfondito tale aspetto; si fa riferimento all'opera di Sergio Paternostro, *The Connectivity of Information for the*

[177] https://scholar.google.it

[178] https://www.researchgate.net

[179] https://www.emerald.com/insight/

[180] DUMAY J., DAI T., *Integrated thinking as a cultural control?*, Meditari Accountancy Research, 2017.

Integrated Reporting[181], il cui contenuto è stato ampiamente discusso nel precedente capitolo e di cui si riporta una breve sintesi per ragioni di completezza.

La realizzazione di un report integrato prevedrebbe l'inclusione dei report parziali identificati nel *Discussion Paper* ossia *Financial Statement*, *Management Commentary*, *Social and Environmental Report*, *Corporate Report* e *Intellectual Capital Report.* Il primo è di redazione obbligatoria e rappresenta il tradizionale documento di bilancio mentre il secondo funge da strumento di supporto e fornisce informazioni di natura finanziaria e non utili ai fruitori del rendiconto finanziario[182]; il contenuto del *Social and Environmental Report* viene invece definito dal GRI e risulta essere molto efficace in quanto cattura al suo interno la quasi totalità degli Elementi del Contenuto, mentre il *Corporate Report* si focalizza nell'evidenziare gli aspetti di governance ed a rappresentare l'organizzazione nel suo complesso[183]. Infine l'*Intellectual Capital Report*, che mira ad identificare l'insieme delle risorse intangibili che contribuiscono a rappresentare l'ambiente esterno, l'allocazione delle risorse e del capitale intellettuale, relazionale ed umano.

Per far si che sia ottemperato il Principio della Connettività delle Informazioni non è sufficiente la sola presenza all'interno dei report parziali poc'anzi elencati, ma è necessario che siano ben collegati tra di loro; per supportare tale concetto Paternostro identifica tre tipologie di connessione: *weak aggregation, strong aggregation* e *integration in a narrow sense*[184]. Delle tre, solo l'ultima può essere considerata come una vera forma di connessione in quanto i documenti hanno la sola funzione di fornire le informazioni che verranno in seguito rielaborate ed integrate tra di loro per "entrare" nel report integrato e far quindi comprendere al fruitore le modalità attraverso le quali l'organizzazione crea valore nel tempo.

Nonostante la rilevanza del contributo per quanto concerne la tematica della Connettività delle Informazioni, esso risulta oggettivamente datato se si considera che l'anno di

---

181 PATERNOSTRO S., *The Connectivity of Information for the Integrated Reporting*, Springer, 2013.

182 IFRS® FOUNDATION, *Introduction to the Management Commentary*, March 2018.

183 OECD, *G20/OECD Principles of Corporate Governance*, 2015.

184 BUSCO C, FRIGO M., RICCABONI A., QUATTRONE P., Integrated Reporting: concepts and cases that refine corporate accountability, *The Connectivity of Information for the Integrated Reporting*, Springer, 2013.

pubblicazione, il 2013, coincide con quello di emanazione del primo Framework Internazionale <IR> e, nonostante quest'ultimo sia stato oggetto di successivi sviluppi[185] atti ad identificarne criticità e possibili soluzioni, il tema su quali documenti debbano essere presi in considerazione non è stato ulteriormente approfondito.

Maggiore interesse è stato riposto invece sulle modalità attraverso le quali le varie parti del report sono collegate tra di loro e questo permette di ottenere per la seconda macro-categoria una letteratura decisamente più significativa.

Il primo studio che viene proposto come analisi e che in misura marginale va ad interessare l'area dei *documenti* poc'anzi affrontata è il contributo di Lozano e Valencia, *Do industrial companies respond to the guiding principles of the Integrated Reporting framework? A preliminary study on the first companies joined to the initiative*, realizzato nel 2016 e che si pone l'obiettivo di osservare se i principi redatti dall'IIRC siano stati seguiti dalle aziende nella realizzazione dei report integrati. Lo studio afferma che l'accuratezza e rilevanza delle informazioni fornite agli *stakeholder* è garantita solamente se i Principi Guida vengono affrontati nella loro complessità e sfruttando il pensiero integrato per far emergere le connessioni esistenti tra di loro[186]; partendo da questo assunto, vengono proposte quattro ipotesi di ricerca di seguito enunciate ma delle quali verranno analizzate solo le prime due in quanto attinenti con l'obiettivo dell'elaborato:

> H1. Lo sviluppo di un report integrato implica una correlazione positiva tra i differenti Principi;
>
> H2. L'attenzione posta nello sviluppo dei Principi non è correlata con una maggiore lunghezza del report;
>
> H3. Organizzazioni localizzate in Paesi con una legislazione civile sono più inclini a realizzare report integrati;

---

[185] IIRC, International <IR> Framework Implementation Feedback, 2017.

[186] LOZANO M.R., VALENCIA P.T., *Do industrial companies respond to the guiding principles of the Integrated Reporting framework? A preliminary study on the first companies joined to the initiative*, Revista de Contabilidad, 2016.

H4. Organizzazioni localizzate in Paesi con i più alti punteggi di competitività sostenibile sono più inclini a sviluppare report integrati.

Il campione utilizzato per l'analisi è circoscritto al settore industriale per il quale sono stati analizzati i report dell'anno fiscale 2013 e presi dal sito delle varie imprese selezionate. La valutazione del livello di implementazione dei principi IR parte con l'analisi di quanto definito dall'IIRC per identificare nella maniera più accurata possibile quali voci possono essere collegate al Principi identificati dall'ente, successivamente è stata creata una lista di 32 voci corrispondenti ai sette Principi da identificare all'interno del campione dei report presi in considerazione. La terza ed ultima fase consiste nella analisi dei report al fine identificare la presenza delle voci precedentemente identificate e classificate con una scala da 0 a 2 a seconda del grado di approfondimento dedicato.

I risultati riportati nella tabella sottostante dimostrano come le aziende analizzate siano state attente nell'includere all'interno dei report tutti i Principi Guida, tuttavia la frequenza di applicazione varia significativamente giacché un maggiore livello di attenzione è stato posto all'approccio strategico (79,5%), alla Connettività ed in misura minore alla Materialità (70%) mentre minore ai restanti.

Principles	Frequency
Strategic Focus and Future Orientation	79.5%
Connectivity of information	77.0%
Commitment to stakeholders	63.7%
Materiality	70.6%
Conciseness	65.5%
Reliability and integrity	61.5%
Consistency and comparability	68.3%
Average General Index	65%

Figura 9. Average frequencies for each of the Principles. Fonte: LOZANO M.R., VALENCIA P.T., Do industrial companies respond to the guiding principles of the Integrated Reporting framework? A preliminary study on the first companies joined to the initiative, Revista de Contabilidad, 2016.

Lo studio risulta rilevante ai fini della valutazione della seconda area (*parti del report*) in quanto conferma quanto sostenuto nella prima ipotesi secondo la quale lo sviluppo di un report integrato implica una correlazione positiva tra i differenti Principi; si osserva

infatti come il grado più elevato si verifichi tra "Attendibilità e completezza", "Relazione con gli stakeholder" e "Coerenza e comparabilità", oltre che tra "Focus strategico ed orientamento al futuro" e "Connettività delle Informazioni" mentre è stato riscontrato un basso livello solamente con riguardo alla "Sinteticità". Con riferimento a quest'ultimo aspetto, ne vengono analizzate le motivazioni e si rileva che tale livello è dovuto alla sola correlazione con il "Focus strategico ed orientamento al futuro" e nuovamente con la "Connettività" che fa dunque emergere la difficoltà di realizzare una reportistica puntuale e concisa[187].

Ancora più interessante risulta notare la frequenza con le quale determinate aspetti vengono trattati; come si può evincere dalla figura 10 i punteggi maggiori corrispondono solitamente alle voci che combinano le informazioni finanziarie e non in cui i rischi, il modello di business e l'evoluzione di alcuni KPI sono analizzati mentre performance peggiori si sono registrate a livello di motivazioni riguardo l'assenza di certe tematiche e soprattutto significativa è la mancata descrizione delle modalità attraverso le quali vengono identificati i vari portatori di interesse, attori chiave per determinare il processo di creazione del valore ed il loro contributo alla sostenibilità[188].

[187] *Ibidem.*

[188] *Ibidem.*

Table 2
Items with higher frequencies (> 85%).

Items	Frequency
Significant risks are identified in relation to the business model	92.9%
Narrative content, qualitative information and quantitative financial information are combined	92.9%
When defining its strategy is clearly noted its adaptation to the business model, to the risks and opportunities, to resources and investments and the analysis of how these elements interact	90.5%
Relevant issues related to the process of value creation and those which have been excluded are identified	88.1%
KPI keys are included, showing their evolution and trend	88.1%
The business model and its relationship to the value proposition in the short, medium and long term is expressly defined	85.7%
It identifies the members of staff involved in preparing the report	85.7%

Table 3
Items with lower frequencies (<50%).

Items	Frequency
Reference is made to omitted information or the existence of material errors	21.4%
The information is broken down according to the different scopes	31.0%
Number of pages in the report	45.2%
The method of identifying stakeholders is defined	47.6%

Figura 10. Voci con maggiore e minore frequenza identificate all'interno dei report analizzati. Fonte: LOZANO M.R., VALENCIA P.T., Do industrial companies respond to the guiding principles of the Integrated Reporting framework? A preliminary study on the first companies joined to the initiative, Revista de Contabilidad, 2016.

Un ultimo aspetto meritevole di attenzione deriva dall'osservazione dei punteggi attribuiti alle variabili che compongono il Principio della Connettività, calcolate tendendo conto del punteggio massimo che si sarebbe potuto ottenere in ciascuno di essi e che ci permette, come introdotto precedentemente, di contribuire alla letteratura per l'area dei *documenti* ma anche a quella delle *informazioni*. Si osserva infatti che, per quanto riguarda la prima, emerge un valore mediocre in relazione al riferimento ad altri report interni che le organizzazioni redigono e la (scarsa) presenza di collegamenti ipertestuali ad altri documenti che possono permettere di personalizzarne la fruizione ed ottenere le informazioni desiderate, mentre maggiore attenzione è stata dedicata alla coerenza tra indicatori utilizzati per fare stime e quelli impiegati per valutare strategie e rischi e che può dunque essere ricondotta all'area delle *informazioni;* per quanto riguarda la dimensione attinente alle *parti del report* si può nuovamente notare un forte

orientamento alla creazione di collegamenti tra definizione della strategia e business model, rischi ed opportunità, risorse ed investimenti nonché tra informazioni qualitative e quantitative, quest'ultimo aspetto rilevante e distintivo della reportistica integrata.

2	*Connectivity of Information*	
2.1	In the definition of the strategy its adaptation to the business model, the risks and opportunities, resources and investments and analysis of how these elements interact is expressly noted	90.5%
2.2	The relationship between capital in the process of value creation is highlighted	81.0%
2.3	When making forecasts indicators used are consistent with those used to evaluate the strategies and risks	73.8%
2.4	Narrative content and qualitative information is combined with quantitative financial information	92.9%
2.5	It refers to other internal reports of the Company	64.3%
2.6	Links are included to facilitate access to other reports enabling a report tailored to the needs of each user	59.5%

Figura 11. Tematiche affrontate per la compliance del Principio della Connettività delle Informazioni. Fonte: LOZANO M.R., VALENCIA P.T., Do industrial companies respond to the guiding principles of the Integrated Reporting framework? A preliminary study on the first companies joined to the initiative, Revista de Contabilidad, 2016.

Per quanto riguarda l'analisi della Connettività a livello di capitali per la definizione della creazione del valore ed identificabile nella seconda area della matrice, uno studio che tenta di approfondire tale tematica è quello realizzato da Trébuck e Magnaghi nel 2017 e pubblicato sulla rivista Elsevier, *"Using the EFQM model for Integrated Reporting: A qualitative exploration and evaluation"*; questo si basa sull'utilizzo del modello EFQM come strumento per facilitare la comprensione della connettività tra i vari capitali e può inoltre essere considerato come complementare al controllo di gestione per l'implementazione del report integrato così come raccomandato dagli standard IIRC.

Secondo gli autori dello studio qui preso in considerazione l'applicazione di questo modello avrebbe come finalità quella di supportare e rafforzare l'adozione di un pensiero

strategico integrato in conformità con i sei capitali suggeriti nel Framework IIRC[189]; tale tematica, si ribadisce, risulterebbe essere scarsamente sviluppata in letteratura con l'onorevole eccezione dello studio condotto da Stent and Dowler nel 2015 che pone l'attenzione proprio sull'importanza del pensiero sistemico come modalità di definizione delle relazioni causa-effetto, ossia appunto la connettività.

Il modello viene utilizzato per cercare di comprendere come interagiscono gli *intangibles* e per questo vengono presi in considerazione sia quelli umani, informativi ed organizzativi, sia quelli di natura finanziaria, manifatturiera, intellettuale, sociale e relazionale ed infine naturale[190].

Prima di procedere con quanto emerso dallo studio è necessario, al fine di una migliore comprensione, esplicare la metodologia di analisi utilizzata e le motivazioni alla base della scelta di tale modello.

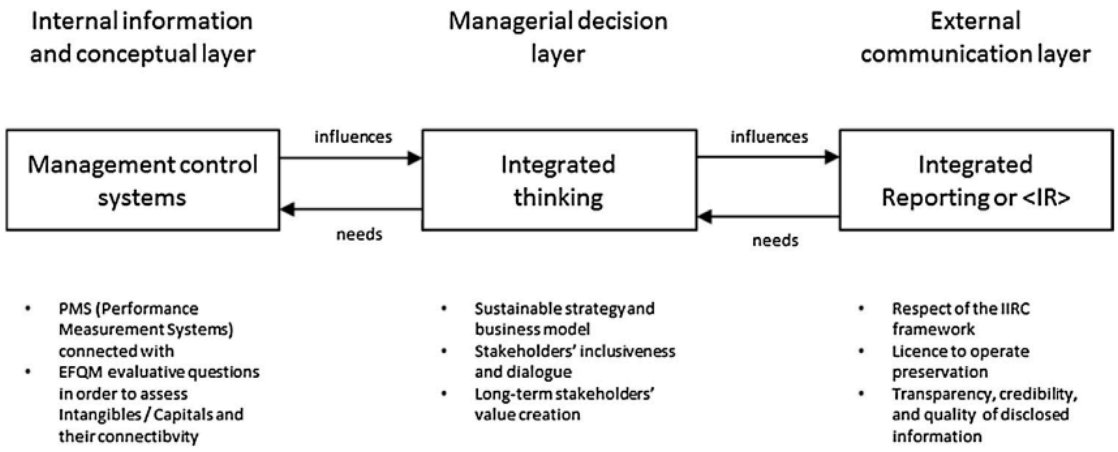

Figura 12. Framework concettuale alla base della ricerca. Fonte: TRÉBUCK S., MAGNAGHI E., Using the EFQM excellence model for integrated reporting: A qualitative exploration and evaluation, Elsevier B. V. 2017.

Come è possibile vedere nella figura qui sopra riportata, alla base di una efficace reportistica integrata vi è il pensiero integrato la cui applicazione necessita di un adeguato sistema di controllo e dunque di strumenti che permettano ai manager di orientare

---

[189] TRÉBUCK S., MAGNAGHI E., *Using the EFQM excellence model for integrated reporting: A qualitative exploration and evaluation*, Elsevier B. V., 2017.

[190] *Ibidem*.

l'organizzazione verso gli obiettivi strategici prefissati; per far questo è necessario far convergere le competenze dell'organizzazione alle opportunità che il settore può offrire ed identificabili attraverso un'analisi interna ed esterna. Ecco quindi che l'utilizzo di una reportistica integrata può essere utilizzata per individuare le problematiche di sostenibilità ed i desiderata dei vari stakeholder e modellare di conseguenza la strategia, la proposta di valore ed il modello di business[191].

L'obiettivo degli autori è quello di utilizzare un adattamento del modello EFQM per fornire un supporto ai manager al fine di sviluppare un pensiero integrato cercando di far emergere le connessioni esistenti tra le varie forme di capitali. Si tratta di uno strumento complementare al Framework <IR> il cui limite principale è quello di limitarsi alla sola definizione delle varie forme di capitali senza però indicarne modalità di misurazione e valutazione; ecco quindi che l'utilità di questo modello si esplica nella capacità di fornire un sistema di attribuzione di punteggio alle performance di un'organizzazione.

A livello metodologico, il punto di partenza è il database EFQM composto da 187 "domande valutative" suddivise in nove criteri che viene adattato per permettere una disamina delle varie forme di capitale e per analizzarne le rispettive interazioni e relazioni; partendo da quest'ultimi ne vengono aggiunti altri per coprire tutte le categorie di elementi (o domande valutative) contenuti nel modello per un totale di 11 *intangibles*, ossia: capitale finanziario, sociale, Brand-reputation, relazionale[192], fisico, umano, naturale, organizzativo[193], informativo, capitale clienti ed infine capitale fornitori[194].

La fase successiva è la realizzazione di un doppio sistema di codifica che si concretizza nell'identificazione di un capitale iniziale, o input, e di un capitale di destinazione, o

---

[191] *Ibidem*.

[192] Il capitale sociale, di Brand-Reputation e relazionale fanno riferimento al "Capitale sociale e relazionale" di cui nel Framework <IR>, ma viene suddiviso in tre forme distinte; il secondo è stato aggiunto per includere il concetto contenuto nella definizione del capitale stesso, ossia la *"licenza di operare di un'organizzazione nel suo contesto sociale"*.

[193] Il capitale organizzativo si riferisce alla voce "Capitale intellettuale" di cui nel Framework <IR>, modificato per motivi di chiarezza.

[194] Queste ultime due forme di capitali secondo gli autori sono di notevole rilevanza e dunque vengono inclusi in coerenza con la natura del modello EFQM, che è *stakeholder-oriented*

outcome, per un totale di 121 possibili combinazioni. Si è infine realizzata una *content analysis* per verificare la validità della codifica e per identificarne i concetti chiave contenuti in ogni categoria ricorrendo all'ausilio di un software specifico quale Tropes, la cui interrogazione ha fatto emergere come una grande parte delle domande valutative si concentri sulle esigenze e le aspettative degli stakeholder, sul modo in cui l'organizzazione migliora i propri processi ed ottiene e analizza le informazioni giuste per creare valore e raggiungere i suoi obiettivi. Osservando più approfonditamente si può notare come alcune parole siano collegate più frequentemente a determinati concetti, ad esempio il termine "impatto" si riferisce maggiormente alla sfera della responsabilità sociale ed ambientale.

Delle 121 potenziali relazioni tra le 11 forme di capitali ne sono emerse solo 70; di queste 21 sono state soggettivamente selezionate ed in tal modo il modello va a coprire solo il 30% circa delle relazioni chiave tra gli *intangibles*.

Mediante successiva mappatura con schema a doppia codifica e suddivisione in tre distinte aree (*resource capitals, management capitals* e *stakeholder capitals*), emerge la centralità del capitale organizzativo, relazionale ed informativo nel migliorare le relazioni e le comunicazioni con i dipendenti e la società ed organizzare processi e conoscenze per soddisfare i desiderata dei vari *stakeholder*[195]; il limite che però traspare è la scarsa considerazione dell'influenza della dimensione ambientale e naturale sul capitale finanziario e sull'immagine e reputazione dell'organizzazione, sottostimando dunque il peso della responsabilità sociale e della sostenibilità in senso lato.

[195] TRÉBUCK S., MAGNAGHI E., *Using the EFQM excellence model for integrated reporting: A qualitative exploration and evaluation*, Elsevier B. V., 2017.

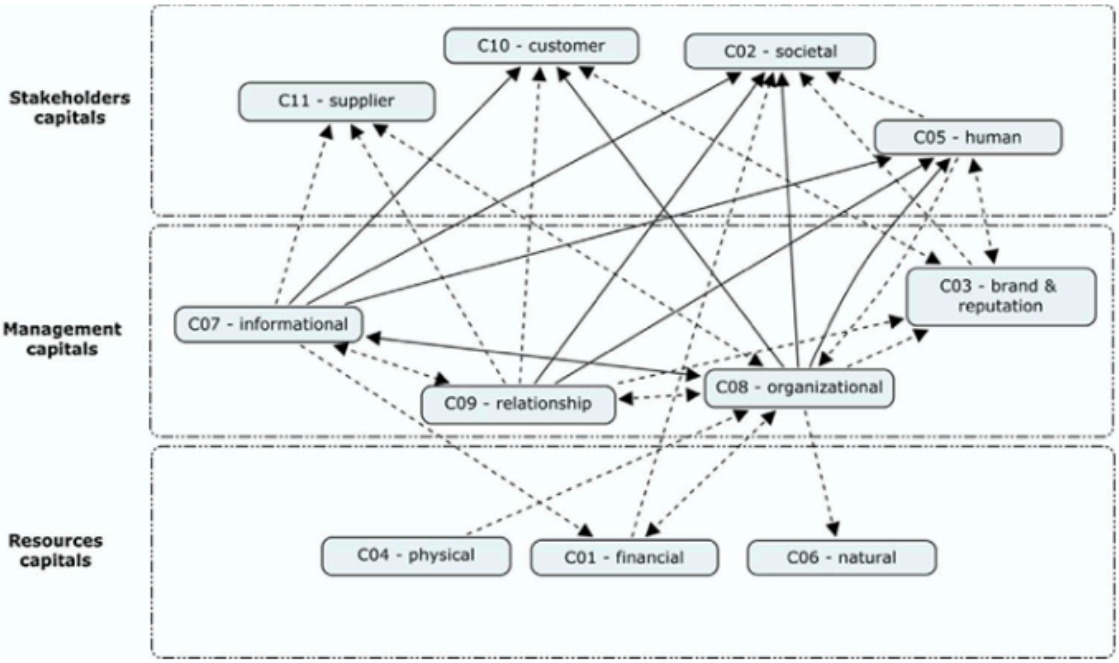

Figura 13. Mappa strategica che mostra le relazioni tra i vari intangibles considerati all'interno del modello EFQM. Fonte: Trébuck S., Magnaghi E., Using the EFQM excellence model for integrated reporting: A qualitative exploration and evaluation, Elsevier B. V., 2017.

Cercando di sintetizzare in maniera quanto più efficace possibile lo studio condotto da Trébuck e Magnaghi, questo permetterebbe innanzitutto di identificare quali *intangibles* debbano essere presi in considerazione ed in secondo luogo fornirebbe un utile quadro per la comprensione delle relazioni causa-effetto tra gli stessi[196]; allo stesso tempo si può notare come l'implementazione del modello EFQM presenti alcuni aspetti che devono essere migliorati al fine di poterlo considerare come efficace strumento per una corretta implementazione del Framework <IR>, tanto che gli stessi autori identificano nella limitazione delle interazioni tra alcune forme di capitali quali la responsabilità sociale e la sostenibilità con le altre come una delle problematiche principali[197] e sono ben consapevoli della necessità di un suo ulteriore sviluppo.

A parere di chi scrive tale studio risulta, sulla base delle ricerche effettuate, uno dei pochi modelli se non l'unico che cerca di indagare in maniera quanto più approfondita possibile

[196] *Ibidem.*

[197] *Ibidem.*

la dimensione della connettività delle informazioni; rappresenta sicuramente un notevole contributo nel fornire uno strumento operativo in grado valutare la dimensione dell'intangibile all'interno di un'organizzazione e di conseguenza sviluppare un pensiero integrato, tema tanto centrale per la realizzazione di un report integrato quanto poco analizzato a causa dell'oggettiva difficoltà di implementazione dello stesso.

Terminata l'analisi della prima e seconda area della matrice riguardante *documenti* e *parti del report,* il focus dell'elaborato prosegue analizzando le ultime due dimensioni; verranno dunque presentati cinque articoli che, a parere dell'autore, possono essere più facilmente contestualizzabili nella categorizzazione preliminarmente identificata e che permettono di identificare con più chiarezza il concetto della Connettività delle Informazioni e della sua assoluta rilevanza nel processo di reporting integrato. Come si potrà osservare nel proseguio la tematica delle *informazioni* presenta, a quasi 10 anni dall'introduzione del Framework <IR>, significative difficoltà di implementazione dovuto in larga parte alla diffusa complessità di quantificazione della dimensione non finanziaria che rappresenta uno dei punti salienti dell'approccio al reporting integrato. Per quanto concerne il pensiero integrato, altro aspetto chiave introdotto dall'IIRC e perno sul quale poggia la macro-area delle *funzioni*, la ricerca effettuata per la selezione del campione ha riscontrato come quest'ultimo sia oggetto di un maggiore interesse da parte della ricerca accademica che però in larga misura tende a concentrarsi in larga sui benefici teorici ad esso ascrivibili; per tale ragione, considerando che il concetto di *integrated thinking* è stato approfondito a livello teorico già nel precedente capitolo ed in ultima analisi per rendere l'elaborato più esaustivo possibile e non ripetitivo, si è ritenuto opportuno inserire un unico caso studio che tenta di osservare come questo aspetto sia applicato all'interno di una realtà organizzativa.

Al fine di analizzare il tema delle *informazioni* a livello di Connettività, il paper che di seguito verrà discusso si concentra sulla dimensione del capitale intellettuale ed ha come obiettivo quello di analizzare se le imprese che redigono un report integrato facciano emergere il contributo che questo offre alla creazione del valore[198]; per fare ciò è stato

[198] SANTIS S., BIANCHI M., INCOLLINGO A., BISOGNO M., *Disclosure of Intellectual Capital Components in Integrated Reporting: An Empirical Analysis*, MPDI Sustainability Journal, 2018.

selezionato un insieme 45 di imprese appartenenti al settore finanziario in quanto in esso è molto rilevante la dimensione umana e delle capacità individuali oltre che essere comunque il bacino più capiente in termini di campione analizzabile, per un totale di 135 report analizzati.

A livello metodologico lo studio si è concentrato innanzitutto nel registrare la presenza o meno delle diverse forme di capitale così come definite dall'IIRC e successivamente nell'analisi di come questi vengono interpretati e rappresentati; si sono infine raggruppate le singoli voci nei 2 macro gruppi identificati dall'IIRC come capitale intellettuale, ossia proprietà intellettuale e capitale organizzativo, più un ulteriore macro gruppo che raccoglie le voci non collegabili alle prime due, ma che comunque possono essere considerate come capitale intellettuale. Una volta terminata la fase di raccolta e classificazione è stata sviluppata una griglia di punteggio al fine di valutare la qualità delle informazioni di capitale intellettuale contenute nei vari report, elaborando un *disclosure index* che varia dallo 0% al 100% e che identifica il livello di presenza dei vari IC all'interno dei report classificati in precedenza; l'ultima parte dello studio si sofferma infine sull'analisi dei report integrati che abbiano una sezione dedicata proprio all'informativa sul capitale intellettuale.

I risultati[199] hanno fatto emergere come su 135 report analizzati, in 84 vengono discussi almeno due delle sei forme di capitale definiti dall'IIRC e che circa il 35% dei report integrati si sofferma unicamente sulla descrizione della dimensione finanziaria. Analizzando un arco temporale di 3 anni si osserva come la percentuale di inclusione di almeno due forme di capitale aumenti di anno in anno arrivando ad un 76% nel 2016 (ultimo anno analizzato); ciò dimostra una presa di coscienza circa l'importanza delle altre dimensioni non finanziarie e per tale motivo vengono discussi in varie sezione del report come ad esempio all'interno dell'analisi del processo di creazione del valore ma anche del business model o in sezioni più generali come "informazioni sul report". Osservando la percentuale di capitale discussa si può notare come quelli meno affrontati siano quelli manifatturiero e naturale mentre interessante è l'alta percentuale del capitale

[199] *Ibidem*.

intellettuale (82%) e del fatto che tutte affrontino la dimensione finanziaria che, si ricorda, essere di obbligatoria redazione.

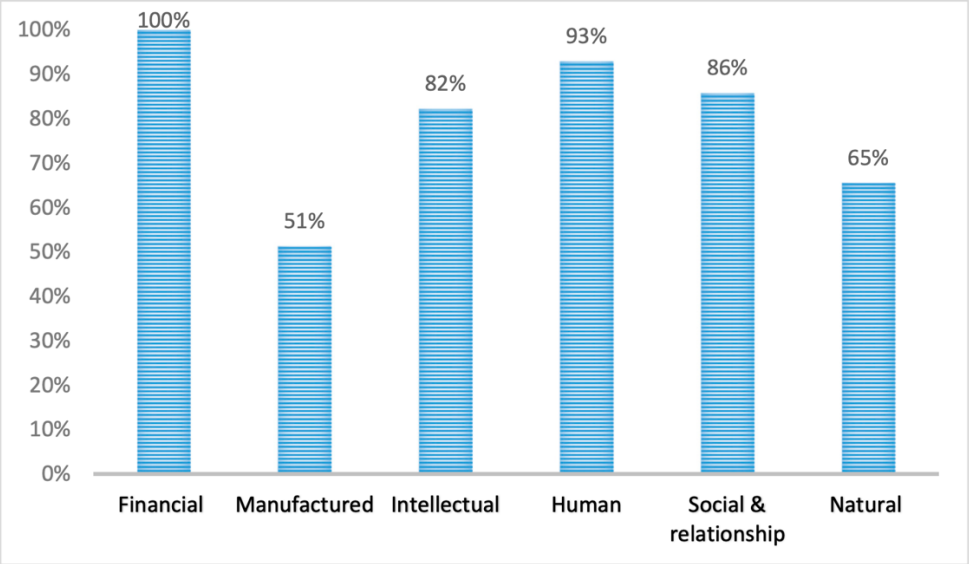

Figura 14. Percentuale delle forme di capitale discussa nel campione di report identificati. Fonte: SANTIS S., BIANCHI M., INCOLLINGO A., BISOGNO M., Disclosure of Intellectual Capital Components in Integrated Reporting: An Empirical Analysis, MPDI Sustainability Journal 2018.

Passando poi all'analisi dei componenti discussi per quanto riguarda il capitale intellettuale emerge come venga poco affrontato l'aspetto della proprietà intellettuale (25%) mentre un maggiore approfondimento è riservato al capitale organizzativo (51%); il rimanente è incluso nella sezione altro nella quale sono contenute tutte quelle voci che non vengono espressamente ricondotte alla classificazione dell'IIRC ma comunque normalmente attribuibili a questa dimensione di intangibile[200]. L'analisi in dettaglio fa emergere quanto in tabella sottostante indicato: si può infatti osservare come la forma più rappresentata sia quella del capitale organizzativo, seguita da quello umano e del valore del brand e dimostra quindi come la definizione di cui l'IIRC sia in realtà troppo restrittiva.

[200] *Ibidem.*

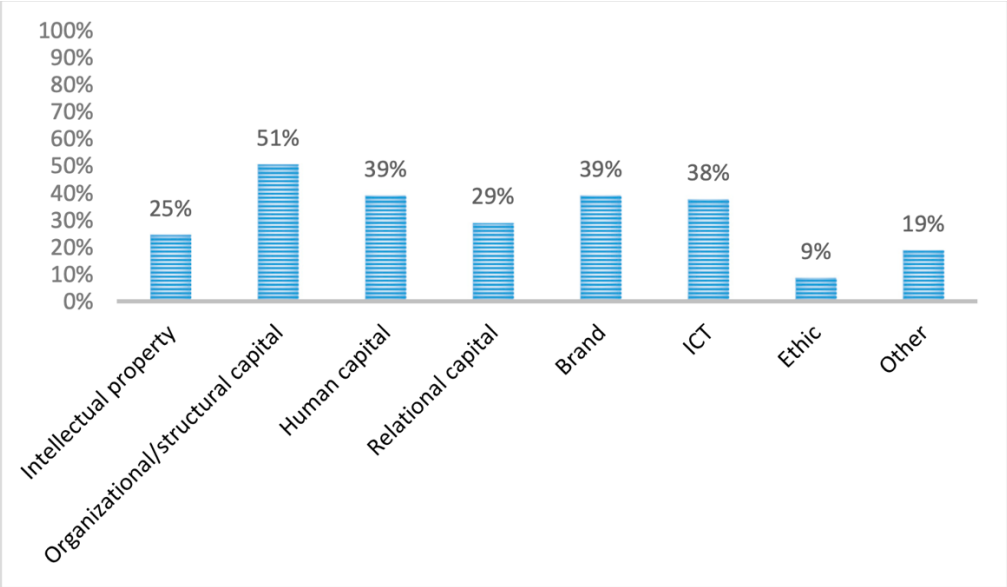

Figura 15. Dettaglio delle componenti del capitale intellettuale. Fonte: SANTIS S., BIANCHI M., INCOLLINGO A., BISOGNO M., Disclosure of Intellectual Capital Components in Integrated Reporting: An Empirical Analysis, MPDI Sustainability Journal 2018.

Una volta analizzato il tipo di capitale intellettuale presentato lo studio si concentra su come questo venga discusso[201]; emerge come i due terzi dei report analizzati ne diano una superficiale rappresentazione mentre solo il 30% dedichi ad essi una sezione specifica evidenziando il loro contributo nel processo di creazione del valore; per quest'ultime si osserva una descrizione dei risultati ottenuti e delle azioni intraprese delle società per migliorarne la loro rappresentazione oltre che definire obiettivi, stato di implementazione rispetto agli obiettivi prefissati e risorse investite per raggiungerli. Un aspetto degno di particolare attenzione riguarda infine la forte attenzione data al valore del brand ed il suo collegamento con la creazione di valore[202], tanto che in molti casi a questo ne viene dedicato una sezione specifica e soprattutto stimato il valore.

Una criticità che viene sottolineata riguarda il livello di informativa per quanto riguarda il collegamento tra capitale intellettuale e creazione del valore[203]; nonostante questo venga riconosciuto come fattore chiave per la creazione di valore esso non è supportato

[201] *Ibidem.*

[202] *Ibidem.*

[203] *Ibidem.*

da una sua adeguata misurazione limitandosi ad una mera rappresentazione descrittiva o ad un tentativo superficiale. Infine l'analisi del campione dimostra come solo due dei report analizzati illustrino la connettività tra i capitali intellettuali e le altre forme di capitale[204].

Riassumendo quanto finora discusso, si evince come le imprese diano poca evidenza di come il capitale intellettuale contribuisca alla creazione del valore nonostante siano consapevoli della sua importanza e ciò sembra essere attribuibile alla difficoltà di quantificazione dello stesso dovuta alla sua natura non finanziaria.

Il secondo studio selezionato si inserisce sia nella macro area delle *informazioni* sia in quella delle *parti del* report in quanto analizza un campione di report integrati per osservare come le informazioni vengono riportate al fine di individuare poi delle linee di azione per l'implementazione della Connettività[205]; le motivazioni alla base della ricerca sono da ascriversi alla natura attribuita dall'IIRC al Principio per il quale, come si è potuto comprendere durante l'esposizione dello stesso nel precedente capitolo, non è prevista una prassi univoca di esecuzione bensì è possibile realizzarlo in diversi modi e ciò contribuisce alla sua complessità di interpretazione ed applicazione[206].

Dal punto di vista metodologico lo studio ricorre all'utilizzo del *disclosure index* ossia una parziale e semi obiettiva tecnica di analisi del contenuto narrativo e basata sulla definizione *ex ante* di una serie di voci che verranno poi ricercate all'interno dei testi analizzati[207]; le informazioni vengono suddivise non per categoria ciascuna rappresentante una forma di connettività, mentre la scomposizione ed interpretazione si basa principalmente su un modello qualitativo e verbalmente descrittivo[208]. L'analisi

---

[204] *Ibidem.*

[205] INCOLLINGO A., BIANCHI M., *The Connectivity of Information in Integrated Reporting. Empirical evidence from International Context,* Financial Reporting, 2016.

[206] ICAEW, *Comment letter on the IIRC's Consultation Draft of the Integrated Reporting Framework*, 2013.

[207] INCOLLINGO A., BIANCHI M., *The Connectivity of Information in Integrated Reporting. Empirical evidence from International Context,* Financial Reporting, 2016.

[208] BEATTIE V.A., McINNES B., FEARNLEY S., *A methodology for analyzing and evaluating narratives in annual reports: a comprehensive descriptive profile and metrics for disclosure quality attributes*, Accounting Forum, 2004.

viene effettuata sugli Elementi del Contenuto, scelta giustificata dal fatto che la realizzazione di un report integrato non prevede una struttura rigida od un format predefinito e ne vengono presi in considerazione solo quattro ossia "Modello di business", "Rischi ed opportunità", "Strategia ed allocazione delle risorse" ed infine "Performance"; la scelta di escludere gli altri viene motivata dal fatto che è lo stesso IIRC a considerarli non rilevanti per l'ottemperanza del Principio della Connettività delle Informazioni[209]. Si prosegue poi con il raggruppamento delle singole voci in categorie rappresentanti le forme di Connettività enunciate nel Framework <IR> che vengono tutte prese in considerazione con la sola esclusione delle "informazioni gestionali, manageriali e le informazioni presentate esternamente" e delle "informazioni incluse nel report integrato, in altre comunicazioni sociale e da altre fonti", in quanto per le prime non è possibile per un fruitore esterno verificarne l'applicazione attraverso la sola consultazione del report mentre le seconde non sono risultate disponibili al momento dell'analisi del campione[210]. La terza fase vede la realizzazione di una tabella contenente le voci identificate nella prima che vengono raggruppate in cinque categorie e successivamente viene sviluppata una metrica di valutazione per il livello di *disclosure* di ciascuna categoria; la parte finale si concentra sull'analisi di un campione di 70 report integrati realizzati dalle imprese che

---

[209] Il paper fa riferimento a quanto indicato nel Framework <IR> alla sezione 4G, Prospettive. Le voci "Base di presentazione e preparazione" ed "Indicazioni generali sul reporting" non rappresentano dei veri e propri Elementi del Contenuto bensì sono considerati come semplici indicatori per una corretta implementazione del Principio della Materialità ed utili a fornire un'adeguata descrizione degli Elementi del Contenuto. Le "Prospettive" sono invece discusse all'interno della sezione "Rischi ed opportunità" ed è per tale ragione che risulta difficile separare chiaramente i due concetti; per quanto riguarda la "Governance", questa è rappresentata solamente mediante una semplice descrizione della struttura societaria e per tale ragione un suo inserimento all'interno degli Elementi considerati priverebbe lo studio di ogni significato. Infine, gli autori ritengono non rilevanti, ai fini della Connettività delle Informazioni, la dimensione della "Presentazione dell'organizzazione e dell'ambiente esterno", innanzitutto perché il contenuto ad esso attribuibile viene già utilizzato come base per la discussione delle altre dimensioni, ed in seconda istanza perché oggettivamente difficile da isolare in una narrazione specifica. Fonte: INCOLLINGO A., BIANCHI M., *The Connectivity of Information in Integrated Reporting. Empirical evidence from International Context,* Financial Reporting 2016.

[210] *Ibidem.*

aderirono al programma pilota lanciato dall'IIRC nel 2010, i cui risultati vengono inseriti all'interno della matrice di cui al terzo punto[211].

FORMS OF CONNECTIVITY	Disclosure index	Disclosure index components			
		Business Model	*Risks and opportunities*	*Strategy and resource allocation*	*Performance*
	A	B	C	D	E
between quantitative and qualitative information	*0.55*	0.26	0.22	0.61	0.91
between content elements	*0.52*	0.42	0.91	0.54	0.23
between financial information and other information	*0.21*	0.06	0.39	0.17	0.15
between past-present-future	*0.18*	0.00	0.09	0.24	0.29
between capitals	*0.11*	0.42	0.02	0.07	0.06

Figura 16. Tabella sintetica dei risultati ottenuti dall'analisi delle forme di Connettività. Fonte: INCOLLINGO A., BIANCHI M., The Connectivity of Information in Integrated Reporting. Empirical evidence from International Context, Financial Reporting 2016.

La tabella qui sopra riporta sintetizza[212] come vi sia una discreta e varia applicazione del Principio tra gli Elementi del Contenuto. La componente "Rischi ed opportunità" è principalmente collegata alle strategie adottabili per fronteggiarli quest'ultima a sua volta maggiormente collegata con la "Performance" e viceversa; per quanto riguarda il "Modello di business" non sono emerse connessioni predominanti con determinati elementi del Contenuto. Emerge poi una scarsa applicazione della *disclosure* della Connettività tra passato, presente e futuro soprattutto con riferimento al "Modello di business" ed ai "Rischi ed opportunità"; la "Strategia" viene principalmente analizzata secondo l'ottica presente-futuro mentre le performance attraverso l'ottica passato-presente.

[211] *Ibidem.*

[212] *Ibidem.*

La connettività tra "Capitali" è stata misurata verificandone il grado di influenza reciproca ed emerge una bassissima *disclosure* con la sola eccezione del "Modello di business"; la ragione di ciò è da riscontrarsi innanzitutto nel fatto che questi non vengono considerati tra gli Elementi del Contenuto ed in secondo luogo dalla non necessaria presenza degli stessi in tutte le tipologie di aziende considerate a causa della loro variegata natura. Tale risultato è infine attribuibile al fatto che Il Framework <IR> non ritiene necessario quantificare o descrivere i movimenti tra i Capitali ed alla scarsità ed inadeguatezza degli attuali strumenti di identificazione del valore dei Capitali che impedisce la realizzazione di un'analisi tecnica che vada oltre le definizioni astratte. Medesimo risultato è ottenuto dalla *disclosure* tra Informazioni finanziarie e di altro tipo, misurata osservando se le imprese discutono o meno le implicazioni di alcune scelte di investimento ad esempio riguardanti R&D, mentre per quanto riguarda la Connettività tra informazioni quantitative e qualitative si osserva un livello medio che è dovuto ad una grande differenza tra le componenti interne. Emerge infatti un elevato grado di Connettività a livello di "Performance" ed in misura minore a livello di "Strategia ed allocazione di risorse", mentre livelli molto bassi per quanto riguarda il "Modello di business" e "Rischi ed opportunità" ed infine un limitato utilizzo di dati quantitativi per la descrizione del modello di business che viene scarsamente rappresentato.

Di primo acchito i risultati ottenuti sembrano testimoniare una non applicazione della Connettività, ma è necessario innanzitutto rimarcare come la classificazione realizzata si basi su degli esempi proposti dal Framework e dunque non devono essere rigidamente applicati ed inoltre la diversa natura degli Elementi del Contenuto presuppone un diverso grado di interazione tra gli stessi; ecco quindi che, in base a queste considerazioni, i valori riscontrati possono essere osservati in una duplice ottica: un fenomeno normale dovuto proprio alla natura degli Elementi oppure ad un errata *disclosure* degli stessi[213].

Lo studio avanza infine due principali criticità[214]: innanzitutto la scarsa applicazione del principio tra gli Elementi del Contenuto e nello specifico la limitata descrizione del collegamento tra strategia e performance che limita fortemente la capacità informativa

[213] *Ibidem.*

[214] *Ibidem.*

del report. In secondo luogo la limitata applicazione della Connettività con la dimensione temporale soprattutto nei riguardi della Performance, che danneggia fortemente la vera essenza del report integrato ossia di orientamento al medio-lungo termine e non al breve come i report finanziari il cui limite è stato ampiamente discusso e condiviso. Infine la scarsa connettività tra info qualitative e quantitative e finanziaire e non finanziarie dovute alla debolezza delle loro descrizioni. Alla luce di quanto esposto gli autori ritengono che il Principio della Connettività debba essere rappresentato lungo almeno due direzioni principali: la connessione tra indicatori finanziari e non finanziari, dimostrata e quantificata, oltre che tra info qualitative e quantitative e tra gli Elementi del Contenuto, in modo tale da far emergere con chiarezza le modalità attraverso le quali l'impresa crea valore.

Tra le considerazione emerse anche in quest'ultimo paper una delle problematiche che più condizionano l'efficace realizzazione di una reportistica integrata risiede nell'oggettiva difficoltà di misurazione degli indicatori non finanziari; in ragione di ciò lo studio[215] che di seguito costituirà oggetto di analisi tenta di colmare il sempre maggiore gap esistente tra il valore attribuito alla dimensione della sostenibilità all'interno della strategia aziendale e la sua mancanza di rilevanza per gli investitori[216] attraverso l'implementazione dello standard XBRL, un approccio che unisce la gestione dei dati digitali della misurazione delle prestazioni di sostenibilità con la reportistica di sostenibilità digitale.

Lo XBRL è uno standard di reporting digitale aziendale introdotto a livello finanziario finalizzato a raggiungere i livelli più alti possibili di comparabilità e permette un rapido accesso ad una repository di dati comuni; il suo utilizzo risulta avere un impatto positivo a livello di governance, trasparenza, gestione di dati e dei costi oltre che a livello di identificazione della creazione del valore, aspetti che invece latitano se riferiti ai report di

---

[215] STEELE P., *Digitally unified reporting: how XBRL-based real-time transparency helps in combining integrated sustainability reporting and performance control*, Journal of Cleaner Production, 2016.

[216] LUBIN D., ESTY D., *Bridging the sustainability gap*, MIT Sloan Manag. Rev, 2014.

sostenibilità e dunque all'informativa non finanziaria[217] ed è per tale ragione che si ritiene possa essere un valido strumento per colmare tale gap.

I benefici attribuiti a questo standard sono molteplici e soprattutto coerenti con le motivazioni sottostanti l'implementazione del report integrato realizzato dall'IIRC; oltre a quanto indicato poc'anzi lo standard XBRL contribuirebbe allo sviluppo di una approccio olistico poiché permetterebbe, grazie alla presenza di una repository comune, l'accesso alle informazioni sia ai membri dell'organizzazione che agli *stakeholder* riducendo quindi l'asimmetria informativa[218] ed aumentando la trasparenza; la presenza del database permette inoltre di realizzare una reportistica in *real-time* in quanto i dati in esso contenuti, provenienti direttamente dagli strumenti utilizzati dall'azienda nel processo di misurazione delle performance, sono ad immediata disposizione interna ed esterna permettendo un riscontro immediato ed incentivando l'adozione di decisioni più consapevoli riguardo determinati aspetti critici[219].

Alla luce di queste considerazioni lo studio teorizza il concetto del *digitally unified reporting* (DRU)*[220]*, che combina i vantaggi offerti dalla tassonomia XBRL con la struttura dell'<IR> per la realizzazione di un sistema di reportistica in grado di misurare le performance finanziarie e non ed identificare i driver che concorrono alla creazione del valore che potranno poi essere messe a disposizione interna ed esterna. Questo strumento ha come base la creazione di un'unico *repository* per le informazioni sia finanziarie che non e l'unificazione delle attività di gestione con la reportistica e la contabilità generale in modo tale da creare un contenitore unico di dati che permetta più facilmente di identificare problematiche di varia natura e la realizzazione di un efficace e rapido processo decisionale.

---

[217] TSCHOPP D., HUEFNER R.J., *Comparing the evolution of CSR reporting to that of financial reporting*, J. Bus. Ethics, 2014.

[218] DUNNE T., HELLIAR C, LYMER A., MOUSA R., *Stakeholder angagement in internet financial reporting: the diffusion of XBRL in the UK*, Br. Account. Rev., 2013.

[219] COHEN E.E., *CAP forum on e-business: compromise or customize: XBRL's paradoxical power*, Can. Account. Perspect., 2004.

[220] STEELE P., *Digitally unified reporting: how XBRL-based real-time transparency helps in combining integrated sustainability reporting and performance control*, Journal of Cleaner Production, 2016.

Il DRU, secondo le intenzioni dell'autore[221], promette di soddisfare i principi della reportistica integrata in più direzioni. Innanzitutto rende disponibili ad imprese, investitori, soggetti istituzionali ed altre parti interessate un database inter-operabile che permette di prendere decisioni più consapevoli grazie alla loro comparabilità ed in secondo luogo fornisce un'applicazione di misurazione delle prestazioni di sostenibilità che può essere pienamente integrata nelle attività di gestione in quanto basato su una tassonomia condivisa di valori finanziari e non. Grazie alle caratteristiche di trasparenza ed al monitoraggio istantaneo dei dati permesso dall'XBRL consente inoltre di prendere decisioni immediate ed allo stesso tempo aumentarne la comparabilità e trasparenza, nonché permette vantaggi in termini di riduzioni di costi per regolatori, analisti ed aziende nell'organizzazione dei dati e nella gestione della sostenibilità. A livello gestionale il *digitally unified reporting* consente di misurare e controllare le prestazioni complessive in termini di sostenibilità poiché tutti i dati sono archiviati secondo una tassonomia XBRL predefinita in una *repository* di dati specifici e personalizzati dell'azienda che possono essere utilizzati anche per il reporting interno-esterno in tempo reale; il vantaggio economico che questo consente a livello di dati finanziari può dunque anche essere utilizzato per la gestione e la rendicontazione della sostenibilità.

Concludendo, lo studio è stato preso in considerazione ed inserito all'interno della macro area *informazioni* in quanto promette di contribuire alla realizzazione della visione olistica dell'organizzazione grazie all'impiego di dati integrati per le questioni finanziarie e di sostenibilità che possono essere standardizzati e confrontati facilmente dalle parti interessate interne ed esterne; ciò permette di soddisfare i requisiti di trasparenza, connettività tra le varie tipologie di capitali e di misurare gli *intangibles* grazie all'implementazione dello standard XBRL anche nella dimensione non finanziaria. È opportuno sottolineare però come tale modello non sia esente da limitazioni[222] da identificarsi in primo luogo nella possibile vulnerabilità dovuta all'eccessiva trasparenza soprattutto a livello di business intelligence e di protezione dei fattori che contribuiscono a formare il vantaggio competitivo nelle forme di brevetti e di protezione della proprietà intellettuale; un ulteriore criticità è da identificarsi a livello tecnico perché la flessibilità e

[221] *Ibidem.*

[222] *Ibidem.*

la profondità di dati permessi dalla piattaforma XBRL comporta un aumento esponenziale di difficoltà di gestione degli stessi oltre che rischi di vulnerabilità dovuti alla loro esposizione nell'ambiente online, che si ripercuote in un aumento dei costi per garantirne la protezione ed autenticità.

L'ultima parte che verrà ora trattata ha l'obiettivo di analizzare la Connettività delle Informazioni nell'ottica delle *funzioni*, che nel quadro della matrice realizzata rappresenta l'area all'interno della quale indagare come tale Principio influenzi la cultura di un'impresa e la capacità di identificare i fattori che concorrono alla creazione del valore; si tratta dunque di osservare se e come il pensiero integrato, elemento cardine della reportistica integrata, si sviluppi all'interno di un'organizzazione e di come questo contribuisca al passaggio da una visione "in silos" ad una olistica[223].

Lo studio esamina l'adozione delle pratiche di reportistica integrata da parte di un'azienda di media dimensioni in Sud Africa osservando come queste siano state modificate una volta adottata la metodologia proposta dall'IIRC ed il conseguente contribuito ad una maggiore comprensione della modalità di creazione del valore, evidenziando come una maggiore comprensione ed applicazione dei principi che la caratterizzano influenzi le pratiche di reportistica[224]. La scelta del campione non è stata casuale; innanzitutto appartiene al settore dell'ecoturismo, dove il legame tra capitale sociale ed ambientale e rendimenti finanziari è più esplicito che in altri modelli di business ed inoltre è di medie dimensione con relazioni formali con gli *stakeholder*, in particolare con le comunità locali; questi aspetti permettono dunque di circoscrivere l'eventuale difficoltà di comunicazione non tanto alla difficoltà pratica di stabilire una connessione tra diversi tipi di capitale in un contesto finanziario-centrico quanto piuttosto ad una resistenza interna dei soggetti incaricati di redigere il report[225]

---

[223] WILD S., VAN STADEN C., *Integrated Reporting: Initial analysis of early reporters – an Institutional Theory approach*, Asia Pacific Interdisciplinary Research in Accounting, 2013.

[224] McNALLY M., MAROUN W., *It is not always bad news. Illustrating the potential of integrated reporting using a case study in the eco-tourism industry,* Accounting, Auditing & Accountability Journal, 2018.

[225] *Ibidem.*

nonostante tale pratica sia stata adottata fin dalla sua introduzione obbligatoria. I dati a supporto dei risultati ottenuti sono stati raccolti attraverso le interviste con i soggetti coinvolti nella preparazione del documento appartenenti a diverse aree aziendali e successivamente analizzati identificando principi chiave, argomenti e contro-argomenti[226] ed infine i risultati sono stati suddivisi in due categorie tematiche.

Partendo dalla prima, denominata *logics of resistance*, si osserva come nessuno degli intervistati inizialmente si sia rifiutato di preparare il report ma non perchè convinti che questa metodologia di rendicontazione portasse significativi benefici all'organizzazione ed ai propri *stakeholder*; emerge infatti come la "fama" e l'influenza acquisita dall'IIRC sia un elemento a favore dell'adozione dello stesso, aspetto che evidenzia allo stesso tempo come i redattori si limitino nel seguire la direzione fornita dai superiori mancando però di focalizzarsi sull'aspetto centrale offerto dal report ossia quello di promuovere un approccio più integrato e sostenibile alla gestione aziendale, alla generazione di valore e comunicazione delle performance ai portatori di interesse[227].

Similmente a questa ragione, il report integrato viene realizzato anche per ottemperare agli obblighi legali previsti per il Sud Africa non interrogandosi sulle motivazioni sottostanti la raccolta di determinati dati di natura non finanziaria, ad esempio KPI ambientali e questo influisce negativamente sia sulla riflessione di come questi possano contribuire a migliorare la strategia di sostenibilità sia sullo sviluppo di strategie innovative orientate alla sostenibilità di lungo termine[228].

Nonostante queste innegabili difficoltà lo studio rileva anche come l'applicazione ripetuta di questo metodo di rendicontazione abbia portato ad un cambiamento positivo che viene esplicato all'interno della sezione "*towards positive change*". Innanzitutto si osserva il passaggio dal focus esclusivo sulla dimensione finanziaria all'inclusione di criteri ESG[229]

---

[226] *Ibidem.*

[227] *Ibidem.*

[228] *Ibidem.*

[229] L'acronimo ESG (Environmental, Social e Governance) si riferisce ad un insieme di elementi di valutazione usati nel settore finanziario al fine di determinare la sostenibilità degli investimenti, ed esprime

che altrimenti non sarebbero stati forniti agli *stakeholder*, supportati da una struttura contabile appositamente progettata basata su un database specifico dell'organizzazione i cui dati vengono poi inclusi nel report fornendo dunque alle parti interessate misure di prestazione chiave quantificate tra cui, ad esempio, investimenti nella ricerca sulla conservazione, livelli della soddisfazione degli ospiti e portata delle iniziative di sviluppo della comunità[230].

La formalizzazione del sistema contabile ha inoltre consentito all'impresa di comprendere meglio quali dati dovessero essere raccolti per supportare le comunicazioni incluse in un report integrato, come raccogliergli e le loro connessioni; significativo a tal proposito è l'intervento di un intervistato il quale sottolinea come i cambiamenti nel sistema contabile determinato dall'adozione del report integrato abbiano permesso di far emergere inefficienze riguardo la registrazione ed elaborazione delle transazioni[231]. In sintesi emerge dunque come l'obbligo di redazione ed il conseguente sviluppo dell'infrastruttura contabile necessaria per raccogliere statistiche su determinati indicatori ambientali e la loro contabilizzazione permetta di identificare eventuali problemi operativi che possono poi essere risolti con un beneficio sia finanziario che di minor impatto esterno[232]; la presenza di metriche ESG incorporate all'interno del sistema di revisione e controllo di business evidenzia come l'adozione del report stia influenzando le modalità di progettazione dell'azienda e la comprensione delle attività, nonché dell'impatto della stessa sulla comunità e l'ambiente in cui opera.

L'aspetto finanziario non viene comunque trascurata e coerentemente con ciò larga parte del report è dedicata alla spiegazione di tale dimensione[233]; tuttavia proprio in virtù dell'acquisizione di competenze e capacità di analisi delle altre aree discusse in

---

la solidità di un titolo o di un fondo per quanto riguarda l'impegno in ambito sociale, ambientale e di governance. Fonte: https://www.digital4.biz/finance/esg/

230 McNALLY M., MAROUN W., *It is not always bad news. Illustrating the potential of integrated reporting using a case study in the eco-tourism industry,* Accounting, Auditing & Accountability Journal, 2018.

231 *Ibidem.*

232 *Ibidem.*

233 *Ibidem.*

precedenza si evidenzia come si sia sedimentato il concetto che la creazione del valore non dipende esclusivamente dall'utile realizzato ma deve altresì comprendere l'impatto sulla comunità, sull'ambiente e sulla cultura e si concretizza nell'inclusione, all'interno del report integrato, della sostenibilità come tematica manageriale centrale e nell'inclusione di tutte le dimensioni non finanziarie all'interno del modello di business.

Il contenuto analizzato nello studio in questione permette infine di coprire anche la macro-area delle *informazioni,* in quanto emerge come il cambiamento verso un'ottica di pensiero integrato si ripercuote positivamente sulla coerenza tra obiettivi e dati che li supportano; grazie all'applicazione del report integrato è stato possibile concentrarsi sull'allineamento tra performance, rischi e strategie e nel far emergere la rilevanza delle dimensioni non finanziarie attraverso la misurazione delle loro prestazioni ed obiettivi attraverso l'inclusione sia della dimensione narrativa che quantitativa[234]. Questa riuscita connessione tra obiettivi dichiarati e dati che li supportano dimostra come il report integrato non sia un semplice strumento di *impression management* nel quale emergono deboli collegamenti tra il capitale finanziario e le altre forme dove si evidenziano soltanto gli aspetti positivi e si offuscano o si tralasciano quelli negativi[235], bensì un veicolo attraverso il quale comprendere come a livello economico la dimensione non finanziaria è fondamentale per la generazione di valore monetario nel lungo termine.

4.3 Presentazione della matrice e conclusioni

La disamina delle fonti selezionate si focalizza nel comprendere se e attraverso quali modalità la Connettività delle Informazioni venga percepita dalle imprese che redigono un report integrato, Principio cardine che caratterizza il Framework <IR> e fulcro del nuovo modello di rendicontazione proposto dall'IIRC. Per realizzare ciò si è delineato un

[234] *Ibidem.*

[235] CHO C.H., LAINE M., ROBERTS R.W., RODRIGUE M., *Organized hypocrisy, organizational façades, and sustainability reporting*, Accounting, Organizations and Society 40, 2015.

insieme di quattro aree attraverso le quali tale principio può manifestarsi, ossia *documenti*, *parti del report*, *informazioni* e *funzioni*, successivamente si è proceduto ad identificare una serie di contributi accademici che sviluppassero la tematica in tali ottiche; il risultato è sintetizzabile nella matrice della Connettività di seguito riportata che permette di osservare chiaramente quali dimensioni sono state affrontate nei diversi contributi.

FONTI	AREA DI CONNETTIVITÀ --->	DOCUMENTI	PARTI DEL REPORT	INFORMAZIONI	FUNZIONI
	PATERNOSTRO S., *The Connectivity of Information for the Integrated Reporting*	X			
	LOZANO M.R., VALENCIA P.T., *Do industrial companies respond to the guiding principles of the Integrated Reporting framework? A preliminary study on the first companies joined to the initiative*	X	X	X	
	TRÉBUCK S., MAGNAGHI E., *Using the EFQM excellence model for integrated reporting: A qualitative exploration and evaluation*		X		
	SANTIS S., BIANCHI M., INCOLLINGO A., BISOGNO M., *Disclosure of Intellectual Capital Components in Integrated Reporting: An Empirical Analysis*			X	
	INCOLLINGO A., BIANCHI M., *The Connectivity of Information in Integrated Reporting. Empirical evidence from International Context*		X	X	
	STEELE P., *Digitally unified reporting: how XBRL-based real-time transparency helps in combining integrated sustainability reporting and performance control*			X	
	McNALLY M., MAROUN W., *It is not always bad news. Illustrating the potential of integrated reporting using a case study in the eco-tourism industry*			X	X

Figura 17. La matrice della Connettività

La dimensione dei *documenti* è stata principalmente analizzata dal contributo di Paternostro; identifica[236] *Financial Paper*, *Management Commentary*, *Social and Environmental Report*, *Corporate Report* e *Intellectual Capital report* come i parziali che dovrebbero essere inclusi nella realizzazione di un report integrato ed utilizzati come base informativa per la produzione di un nuovo documento che faccia emergere come tutti gli aspetti in essi analizzati contribuiscano alla creazione di valore nel tempo.

[236] PATERNOSTRO S., *The Connectivity of Information for the Integrated Reporting*, Springer, 2013.

Lo studio di Lozano e Valencia[237] offre una visione complessiva del grado di connessione tra i Principi identificati dall'IIRC, facendo emergere come questi siano positivamente correlati tra di loro ma anche che per le organizzazioni sia difficile conciliare la *disclosure* di un vasto insieme di informazioni ed al contempo garantire un buon grado di sinteticità del report; osserva inoltre come esista una scarsa attenzione da parti dei redattori alla realizzazione di collegamenti tra il documento sintetico rappresentato dal report integrato ed altri che dovrebbero approfondire specifici aspetti ed evitare al primo un'eccessiva prolissità; alla luce di ciò tale contributo va a coprire ben tre delle quattro aree della matrice, ossia *documenti*, *parti del report* ed *informazioni.*

Si prosegue[238] poi con l'analisi della Connettività a livello di Capitali per identificare come questi contribuiscano alla creazione del valore attraverso un adattamento del modello EFQM ed il loro grado di interazione; emergere la centralità del capitale organizzativo, relazionale ed informativo per la soddisfazione degli *stakeholder* ed allo stesso tempo la scarsa considerazione dell'influenza della dimensione ambientale e naturale sia a livello finanziario che di immagine e reputazione.

Un ulteriore contributo che riguarda l'area delle *informazioni* è lo studio che analizza la *disclosure* del capitale intellettuale in relazioni alle sue componenti e l'impatto che hanno sulla creazione del valore[239]; emerge come nel corso del periodo analizzato tale forma di intangibile sia sempre più attenzionata, ma nonostante questo il limite maggiore è da riscontrarsi nelle modalità troppo superficiali attraverso le quali viene rappresentata e dove solo una piccola percentuale di imprese ne evidenzi chiaramente il contributo offerto.

---

[237] LOZANO M.R., VALENCIA P.T., *Do industrial companies respond to the guiding principles of the Integrated Reporting framework? A preliminary study on the first companies joined to the initiative*, Revista de Contabilidad, 2016.

[238] TRÉBUCK S., MAGNAGHI E., *Using the EFQM excellence model for integrated reporting: A qualitative exploration and evaluation*, Elsevier B. V., 2017.

[239] SANTIS S., BIANCHI M., INCOLLINGO A., BISOGNO M., *Disclosure of Intellectual Capital Components in Integrated Reporting: An Empirical Analysis*, MPDI Sustainability Journal, 2018.

Il quinto studio[240] offre una dettagliata analisi di come le informazioni vengano riportate all'interno di un report integrato in ottemperanza alla Connettività delle Informazioni al fine di identificare delle linee guida da proporre per far si che venga correttamente applicato; questa necessità è giustificata dai risultati ottenuti dal campione analizzato che testimonia il mediocre livello di *disclosure* del Principio a livello di Elementi del Contenuto soprattutto per quanto concerne il collegamento tra strategia e performance e la dimensione temporale, condizionando dunque la capacità informativa del report e sottolineando l'incapacità dei manager di delineare obiettivi da raggiungere nel lungo periodo.

Una costante che caratterizza le ricerche effettuate è la difficoltà di rappresentazione e quantificazione della dimensione non finanziaria ed è proprio per tale ragione che all'interno dell'area delle *informazioni* è stato preso in considerazione il contributo di Peter Steele[241], il quale ipotizza un modello denominato *digital unified reporting* che combina i vantaggi offerti dalla tassonomia XBRL con la struttura dell'<IR> per la realizzazione di un sistema in grado di misurare sia le performance finanziarie che non, in modo tale da poter quantificare come queste incidano nella creazione del valore.

L'ultimo studio si concentra infine sull'osservare come l'applicazione di un sistema di reporting integrato influenzi nel medio lungo periodo la cultura dell'organizzazione e risulta quindi essere coerente con la quarta area identificata, quella delle *funzioni.*

Osservando un'azienda operante nel settore dell'ecoturismo, vengono identificati due aspetti salienti: il primo fa emergere come l'implementazione del Framework <IR> sia stata condizionata sia dalla sua obbligatorietà legislativa sia dalla sua fama e che non sempre siano ben chiari i benefici ottenibili, mentre il secondo mette in luce i miglioramenti che la sua continua applicazione ha portato nel corso del tempo; questi sono resi possibili grazie alla *disclosure* dei dati non finanziari che hanno contribuito ad identificare e correggere problemi operativi nonché permettere una più profonda comprensione delle attività aziendali e di come queste impattino sulla stessa e nel

---

[240] INCOLLINGO A., BIANCHI M., *The Connectivity of Information in Integrated Reporting. Empirical evidence from International Context,* Financial Reporting, 2016.

[241] STEELE P., *Digitally unified reporting: how XBRL-based real-time transparency helps in combining integrated sustainability reporting and performance control*, Journal of Cleaner Production, 2016.

contesto in cui opera. Effetti positivi si sono osservati infine per quanto riguarda la dimensione delle *informazioni* in quanto l'elaborazione di dati sia finanziari che non ha contribuito ad un'identificazione più puntuale degli obiettivi raggiungibili dall'azienda nel tempo permettendo quindi di superare l'approccio *in silos* e di adottare una visione olistica, elemento caratteristico proprio dell'approccio alla reportistica integrata.

La realizzazione della matrice, che costituisce il nucleo centrale dell'elaborato, ha come finalità quella di osservare lo stato dell'arte della ricerca per quanto riguarda il report integrato e nello specifico l'applicazione della Connettività delle Informazioni; si è infatti potuto osservare come tale Principio sia ancora poco approfondito all'interno della letteratura accademica nonostante sia riconosciuto come uno dei cardini[242] di tale modello di rendicontazione. Come testimonia la tabella di cui in figura 17, l'attenzione principale sembra sia rivolta all'osservanza di quanto previsto dal Framework <IR> ed è per tale ragione che una consistente parte delle ricerche analizza se nei report realizzati dalle organizzazioni vi sia informativa completa sia delle forme di capitali identificati sia dei Principi Guida mentre sembrano mancare, quanto meno con la stessa frequenza, la ricerca in tema di connessioni tra documenti al fine di verificare la capacità dei redattori di realizzare un report sintetico ma comunque esaustivo. Infine, si osserva come il tema del pensiero integrato, aspetto fulcro della sezione *funzioni*, tenda ad essere esplorato solo dal punto di vista teorico e limitandosi ad analizzare i presunti benefici che esso apporterebbe se correttamente applicato; sporadici infatti sono gli studi che si sono concentrati sul verificarne i suoi effetti e su come possa o meno in concreto influenzare l'agire di un'organizzazione ed il processo di creazione del valore.

Le conclusioni a cui giunge l'elaborato devono tenere in considerazione anche le limitazioni di cui lo stesso soffre, principalmente legate all'impossibilità di analizzare tutta la letteratura realizzata fino ad oggi ed al limitato accesso ad alcune ricerche, non ancora pubblicate o non accessibili nemmeno a livello accademico.

---

[242] FASAN M., BIANCHI S., *Lo stato dell'arte del corporate reporting: Integrated reporting*, I libri di Ca'Foscari 4, 2017.

L'integrated reporting è una forma di rendicontazione che ancora oggi è soggetta ad un processo di evoluzione[243] ed in tale ottica l'elaborato in oggetto suggerisce nuove potenziali aree di ricerca futura. Con riferimento alla metodologia, nuovi studi potrebbero concentrarsi sul verificare se e come il processo di pensiero integrato abbia modificato le modalità con cui le organizzazioni concepiscono la creazione del valore mediante l'osservazione delle stesse nel lungo periodo; altri invece possono tentare di verificare se il concetto di Connettività delle Informazioni è stato più chiaramente recepito dopo l'intervento dell'IIRC nel 2017[244], aspetto per il quale tale elaborato non ha potuto trovare sufficiente evidenza visto il ristretto arco temporale intercorso.

[243] PISTONI A., SONGINI L., BAVAGNOLI F., *Integrated Reporting Quality: An Empirical Analysis*, Corporate Social Responibility and Environmental Management, 2018.

[244] IIRC, *International <IR> Framework Implementation Feedback*, London: IIRC 2017.

CONCLUSIONI

La Connettività delle Informazioni è uno dei Principi Guida che più caratterizzano la natura e l'efficacia del report integrato; l'obiettivo è infatti quello di rappresentare l'insieme di combinazioni, correlazioni e dipendenze che sussistono tra i fattori che influenzano la capacità dell'organizzazione di creare valore nel lungo periodo. La sua corretta applicazione è diretta conseguenza del passaggio da un'ottica di pensiero *in silos* ad un approccio integrato, che presuppone dunque una visione olistica di tutti gli aspetti che contribuiscono a determinare le modalità di produzione della ricchezza aziendale.

La centralità di questo Principio è essa stessa rimarcata all'interno del Framework <IR> sul quale si basa la struttura del report integrato ed è per tale ragione che l'elaborato in oggetto si focalizza su tale aspetto che, a causa della sua controversa natura, è risultato ostico da identificare ed analizzare. Infatti, come si è potuto osservare dai vari contributi che sono stati presi in considerazione durante la stesura di questa tesi, la Connettività delle Informazioni risulta essere uno dei Principi meno compresi e per il quale vi è una estrema difficoltà di implementazione a livello pratico; ciò si ripercuote negativamente anche nell'adozione di un'ottica del pensiero integrato ed in conclusione nella realizzazione di un efficace report integrato.

Per poter dunque fornire una chiara comprensione del Principio e della sua rilevanza ai fini della corretta realizzazione di questa nuova forma di reportistica, l'elaborato esordisce definendo innanzitutto cosa sia l'i*ntegrated reporting* e le sue origini, quali le novità che introduce ed i benefici ad esse attribuibili nonché le criticità emerse e gli sviluppi futuri a cui sarà soggetto, in considerazione anche del fatto che si tratta di uno strumento di recente introduzione.

Nel secondo capitolo l'attenzione si rivolge ad analizzare il Framework <IR>, strumento redatto dall'IIRC che ha l'obiettivo di fornire un indirizzo metodologico con il quale le aziende possono rappresentare come creano valore nel breve, medio e lungo periodo e che fa emergere nuovamente la centralità del pensiero integrato in quanto è attraverso tale approccio che l'organizzazione riesce a collegare gli aspetti finanziari, sociali, ambientali e di *governance* che impattano sul processo di creazione del valore.

La Connettività delle Informazioni è uno dei sette Principi che compongono il Framework <IR> e nonostante non sia esplicitato direttamente all'interno del documento, le ricerche accademiche gli attribuiscono un ruolo di assoluta rilevanza. In virtù di ciò il terzo capitolo ne analizza le possibili forme e l'indissolubile legame con il pensiero integrato, concentrandosi in particolar modo sull'evidenziare come, nonostante gli indubbi vantaggi attribuiti a livello teorico, la sua pratica applicazione sia caratterizzata da un elevato coefficiente di difficoltà e, prima ancora, di effettiva comprensione.

L'avvento delle tecnologie digitali ed in particolare del web 2.0 è stato visto come un fattore chiave per sviluppare gli aspetti relativi alla comunicazione esterna con i vari *stakeholder*; esse permetterebbero di sfruttarne la potenza computazione e la flessibilità per rendere disponibili un insieme di informazioni finanziarie e non sempre aggiornate ad un vasto numero di interessati, di semplificarne la comprensione mediante il ricorso ad un linguaggio visivo e dunque più immediato, e con diretto riferimento alla Connettività di collegare al report integrato informazioni complementari senza così appesantire il documento stesso.

Il quarto ed ultimo capitolo rappresenta il cuore dell'elaborato e cerca di delineare un quadro sintetico con riferimento alle modalità attraverso le quali viene indagato il Principio della Connettività delle Informazioni; per realizzare tale obiettivo si è ricorso all'utilizzo dello strumento della tavola sinottica denominata per l'occasione "matrice della Connettività".

Il processo sottostante la sua realizzazione ha visto inizialmente la delineazione *ex ante* di quattro macro-aree attraverso le quali può essere rappresentata la Connettività ossia *documenti*, *parti del report*, *informazion*i e *funzioni*, tale approccio ha permesso di circoscrivere le tematiche da ricercare all'interno della variegata e consistente produzione accademica in ambito di *integrated reporting.*

Con riferimento alla prima area, si è tratto di verificare quali documenti debbano essere presenti nel report perché questo possa essere definito integrato, mentre la ricerca a livello di *parti del report* ha avuto l'obiettivo di analizzare se e come sono collegate le varie sezioni in ottemperanza con quanto previsto dal Framework <IR>; la terza area rappresenta una naturale prosecuzione della seconda in quanto ha permesso di verificare se viene analizzato il collegamento tra obiettivi che le organizzazioni ritengono di avere

raggiunto ed i dati a loro supporto. Infine la macro-area delle *funzioni*, riconducibile alla sfera della cultura aziendale e di conseguenza al concetto di pensiero integrato.

La seconda fase si è concentrata nella ricerca di studi accademici le cui tematiche affrontate fossero coerenti con le macro-aree precedentemente delineate e si è conclusa nell'identificazione di sette contributi che sono stati dapprima analizzati nel dettaglio e solo successivamente si è attribuito loro una o più dimensioni di cui si compone la matrice. È doveroso sottolineare però che tale metodologia risente di due principali limitazioni: la prima è legata al campione analizzato, che non rappresenta in alcun modo la totalità degli studi e delle ricerche effettuate in materia mentre la seconda, che di primo acchito può sembrare non coerente con la prima, si riferisce alla scarsità di approfondimento a livello accademico dedicata alla Connettività delle Informazioni.

Nonostante i suddetti limiti che impediscono alla ricerca una generalizzazione dei risultati ottenuti, la matrice della Connettività fa emergere come la tematica che risulta più trattata sia la dimensione delle *informazioni*. Il fine sembra essere quello di verificare se le aziende abbiano seguito pedissequamente quanto previsto dal Framework <IR> e proprio per tale motivo gran parte dei contributi analizza il grado di completezza sia dei capitali sia dei Principi Guida, tuttavia minore attenzione è dedicata all'analisi della presenza di connessioni dal punto di vista documentale tanto che il principale contributo in materia rimane ad oggi quello di Paternostro, realizzato proprio in concomitanza con l'istituzione del report integrato nel 2013.

La ricerca effettuata ha fatto emergere come una grande parte delle ricerche accademiche tendano a soffermarsi eccessivamente sulla dimensione teorica del report, analizzandone aspetti positivi e negativi ma di rado osservandone la sua implementazione nella pratica. Per tale ragione l'articolo che copre l'ultima macro-area, quella delle *funzioni*, è stato selezionato tra innumerevoli altri proprio in virtù del suo tentativo di osservare se e come l'adozione ed applicazione della reportistica integrata abbia contribuito ad una maggiore comprensione della modalità di creazione del valore; emerge l'iniziale incomprensione delle motivazioni e dei benefici sottostanti ma, in un secondo momento, i miglioramenti che la sua continua applicazione ha portato all'organizzazione grazie alla *disclosure* dei dati non finanziari ed all'adozione di una visione olistica.

Ribadendo nuovamente le limitazioni di cui questo modello sintetico soffre, la matrice realizzata vuole essere un tentativo di rappresentare lo stato attuale della ricerca in tema

di Connettività delle Informazioni, che permetta di identificare quali aree possano essere soggette a potenziali nuovi ricerche; nello specifico, chi scrive ritiene che siano necessari nuovi studi che si focalizzino principalmente nel verificare se e come le aziende sfruttino le opportunità offerte dalle nuove tecnologie digitali per collegare ed ampliare le varie tipologie di informazioni contenute nel report integrato e di osservare come l'adozione dell'IR influenzi nel tempo la capacità di definire le variabili che determinano la creazione del valore.

BIBLIOGRAFIA

ACCA and the NET BALANCE FOUNDATION, 2011.

ADAMS C.A., *The International Integrated Reporting Council: A call to action. Critical Perspectives on Accounting,* 2015.

ADAMS C. A., *Understanding integrated reporting: the concise guide to integrated thinking and the future of corporate reporting*, 2013.

ASSC, T. The Corporate Report, 1975.

A4S CFO LEADERSHIP NETWORK, *Essential Guide to Finance Culture. Developing a finance culture that is fit for the future*, The Prince of Wales Charitable Fund, 2018.

BANSAL P., SONG H., *Similar but not the same: differentiating corporate sustainability from corporate responsibility*, Academy of Management Annals 11, 2017.

BEATTIE V.A., McINNES B., FEARNLEY S., *A methodology for analyzing and evaluating narratives in annual reports: a comprehensive descriptive profile and metrics for disclosure quality attributes*, Accounting Forum, 2004.

BLASCO J.L., KING A., *The road ahead: the KPMG survey of corporate responsability reporting 2017*, KPMG International, 2017.

BOCHENEK L. M., BLILI S., *Social media Champions – Drivers and Sophistication Process of Social Media Strategic Management*, Emerald Group Publishing Limited, 2013.

BONSÓN E., BEDNAROVA M., *Integrated reporting and social media*, Revista de la Associación Espanola de Contabilidad y Administración de Empresas, 2014.

BOWEN H., *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper, 1953.

BUSCO C., FRIGO M. L., QUATTRONE P., RICCABONI A., *Towards Integrated Reporting: Concepts, Elements and Principles*, Springer, 2013.

CAPALDO P., *Lettera all'imprenditore sociale*, Impresa sociale 74, 2005.

CHO C.H., LAINE M., ROBERTS R.W., RODRIGUE M., *Organized hypocrisy, organizational façades, and sustainability reporting*, Accounting, Organizations and Society 40, 2015.

CLARKSON M. B. E., *A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance*, The Academy of Management Review 20, 1995.

CLARKSON P. M., LI Y., RICHARDSON G. D., VASVARI F. P., *Revisiting the relation between environmental performance and environmental disclosure: an empirical analysis*, Accounting, Organizations and Society 33, 2008.

COHEN E. E., *CAP forum on e-business: compromise or customize: XBRL's paradoxical power*, Can. Account. Perspect., 2004.

Conceptual Framework for Financial Reporting, 2018.

CORMIER D., LEDOUX M.J., MAGNAN M., *The use of Web sites as a disclosure platform for corporate performance*, International Journal of Accounting Information Systems, 2009.

CORPORATE GUIDANCE GUIDE, *Pull-out III, Guidance on Integrity and Meaningful Relationship with Stakeholders*, 2016.

DEEGAN C., RANKIN M., TOBIN J., *An examination of the corporate social and environmental disclosure of BHP from 1982-1998: A test of legitimacy theory,* Accounting, Auditing & Accounting Journal, 2002.

deVILLERS, HSIAO P. C. K., *Integrated Reporting*, Routledge: Abingdon, UK, 2018.

deVILLERS C., LOW M., SAMKIN G., *The Istitutionalization of corporate social responsibility reporting,* British Accounting Review, Elsevier Ltd, 2014.

deVILLERS C., RINALDI L., UNERMAN J., *Integrated Reporting: insights, gaps and an agenda for future outlook*, Accounting, Auditing & Accountability Journal, 2014.

DUMAY J., DAI T., *Integrated thinking as a cultural control?*, Meditari Accountancy Research, 2017.

DUMAY J., BERNARDI C., GUTHRIE J., LA TORRE M., *Barriers to implementing the International Integrated Reporting Framework*, Meditary Accountancy Research, 2017.

DUMAY J., BERNARDI C., GUTHRIE J., LA TORRE M., *Integrated reporting and integrated thinking: Practical challenges*, ResearchGate, 2019.

DUNNE T., HELLIAR C, LYMER A., MOUSA R., *Stakeholder angagement in internet financial reporting: the diffusion of XBRL in the UK*, Br. Account. Rev., 2013.

ECCLES R. G., KRUZUS M. P., CASADEI A., *Report Integrato. Rendicontazione integrata per una strategia sostenibile*, Philanthropy, 2012.

ECCLES R. G., KRZUS M. P., RIBOT S., *Meaning and Momentum in the Integrated Reporting Movement*, Journal of Applied Corporate Finance 27, 2015.

ECCLES R., KRUZUS M, SERAFEIM G., *Market Interest in Nonfinancial Information*, Harvard Business Review, 2013.

ECCLES R. G. SALTZMAN D*., Achieving sustainability through integrated reporting*, Stanf. Soc. Innov. Rev. Summer 59, 2011.

EDVINSSON L., *Developing Intellectual Capital at Skandia*, Long Range Planning 30, 1997.

ERNST & YOUNG, *EY's excellence in Integrated reporting awards 2014: a survey of integrated reports from South Africa's top 100 JSE Listed Companies and Top 10 State Owned Companies*, 2014.

ESCHENBRENNER B., FUI-HOON NAH F., TELAPROLU V. R., *Efficacy of social media utilization by public accounting firms: Findings and directions for future research*, Journal of Information Systems, 2015.

FASAN M., BIANCHI S., *Lo stato dell'arte del corporate reporting: Integrated reporting*, I libri di Ca'Foscari 4, 2017.

FENG T., CUMMINGS L., TWEEDIE D., *Exploring Integrated Thinking in integrated reporting – an exploration study in Australia*, Journal of Intellectual Capital 18, Emerald Publishing Limited, 2017.

FLOWER J., *The International Integrated Reporting Council: a story of failure*, Critical Perspectives on Accounting 27, 2017.

FRAMEWORK <IR> INTERNAZIONALE, 2013.

FRANK R., *Success factors for Integrated Reporting: a technical perspective*, The landscape of Integrated Reporting: Reflections and next steps, The president and Fellows of Harvard College, 2011.

FREEMAN R. E., *Strategic management: A stakeholder approach*, Cambridge University Press, 2010.

FREEMAN R. E., REED. L., *Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance*, California Management Review, 1983.

FRIAS-ACEITUNO J.V., RODRIGUEZ-ARIZA L., GARCIA-SANCHEZ I. M., *The Role of the Board in the Dissemination of Integrated Corporate Social Reporting*, Corporate Social Responsibility & Environmental Management 20, 2013.

GARRIDO-MIRALLES P., ZORIO-GRIMA A., GARCIA-BENAU M.A., *Sustainable development, stakeholder engagement and analyst forecasts' accuracy: positive evidence from the Spanish setting*, Sustainable development, 2016.

GIBBINS M., RICHARDSON, A., WATERHOUSE J., *The management of corporate financial disclosure: opportunism, ritualism, policies, and processes*, Journal of Accounting Research 28, 1990.

GUTHRIE J., RICCERI F., DUMAY J., R*eflections and projections: a decade of intellectual capital accounting research*, The British Accounting Review 44, 2012.

HOQUE M. E., *Why Company Should Adopt Integrated Reporting*, International Journal of Economics and Financial Issues 7, 2017.

ICAEW, *Comment letter on the IIRC's Consultation Draft of the Integrated Reporting Framework*, 2013.

IIRC, *International <IR> Framework Implementation Feedback*, London: IIRC, 2017.

INCOLLINGO A., BIANCHI M., *The Connectivity of Information in Integrated Reporting. Empirical evidence from International Context,* Financial Reporting, 2016.

INSTITUTE OF DIRECTORS SOUTHERN AFRICA, *"King Code of Governance for South Africa",* 2009.

INTERNATIONAL ACCOUNTING STANDARD COMMITEE, 2005.

IFRS® FOUNDATION, *Introduction to the Management Commentary*, 2018.

KAHAI S.S., COOPER R.B., *Exploring the core concepts of media richness theory: the impact of cue multiplicity and feedback immediacy on decision quality*, Journal of Management Information Systems, 2003.

KILLIAN S., O'REGAN P., *Social Acocunting and the co-creation of corporate legitimacy*, Accounting, Organizations and Society, 2016.

KORETO R.J., *When the bottom line is online*, Journal of Accountancy, 1997.

KPMG, *King IV Summary Guide,* 2016.

KRUZUS M. P, *Integrated Reporting. If not now, when?*, IRZ, 2011.

LAGHI E., ZANDA G., a cura di, *Scritti in onore di Pellegrino Capaldo*, Egea, 2014.

LIU Z., JUBB C., ABHAAYAWANSA S., *Analysing and evaluating integrated reporting. Insights from applying a normative benchmark*, Journal of Intellectual Capital 20, Emerald Pubblishing Limited, 2019.

LODHIA S., *Corporate environmetal reporting media: a case for the World Wide Web*, Electronic Green Journal, 2004.

LODHIA S., JACOBS K., PARK Y. J., *Driving public sector environmental reporting*, Public Management Review 14, 2012.

LOZANO M.R., VALENCIA P.T., *Do industrial companies respond to the guiding principles of the Integrated Reporting framework? A preliminary study on the first companies joined to the initiative*, Revista de Contabilidad, 2016.

LUBIN D., ESTY D., *Bridging the sustainability gap*, MIT Sloan Manag. Rev, 2014.

McNALLY M., MAROUN W., *It is not always bad news. Illustrating the potential of integrated reporting using a case study in the eco-tourism industry,* Accounting, Auditing & Accountability Journal, 2018.

MIO C., *Programmazione e controllo delle vendite. Una prospettiva di sostenibilità*, Egea, 2013.

OECD, *G20/OECD Principles of Corporate Governance*, 2015.

OWEN G., *Integrated reporting: a review of developments and their implications for the accounting curriculum*, Accounting Education 31, 2013.

PATERNOSTRO S., *The Connectivity of Information for the Integrated Reporting*, Springer, 2013.

PEREGO P., KENNEDY S., WHITEMAN G., *A lot of icing but little cake? Taking integrated reporting forward*, Journal of Cleaner Production 136, 2016.

PISTONI A., SONGINI L., BAVAGNOLI F., *Integrated Reporting Quality: An Empirical Analysis*, Corporate Social Responibility and Environmental Management, 2018.

PwC, *Value creation: the jouney continues. A survey of ose top-40 companies' integrated reports*, 2014.

RENSBURG R., BOTHA E., *Is Integrated Reporting the silver bullet of financial communication? A stakeholder perspective from South Africa*, Public Relations Review, 2014.

RINALDI R., UNERMAN J., DE VILLIERS C., *Evaluating the Integrated Reporting Journey: insights, gaps and agendas for future research*, Accounting, Auditing & Accountability Journal 31, 2018.

RIVERA-ARRUBLA Y. A., ZORIO-GRIMA A., *Integrated Reporting, Connectivity and Social Media,* Psychology & Marketing, Wiley Periodicals, 2016.

ROBERTSON F., SAMY M., *Factors Affecting the Diffusion of Integrated Reporting – a UK FTSE 100 Perspective*, 2015.

SANTIS S., BIANCHI M., INCOLLINGO A., BISOGNO M., *Disclosure of Intellectual Capital Components in Integrated Reporting: An Empirical Analysis*, MPDI Sustainability Journal, 2018.

SAXTON G.D., *New Media and External Accounting Information: A critical review*, Australian Accounting Review, 2012.

SIMNETT R., HUGGINS A.L., *Integrated Reporting and Assurance: where can research add value?*, Sustainability accounting, Management and Policy journal, 2015.

SOLOMON A., LEWIS L., *Incentives and disincentives for corporate environmental disclosure*, Business, Strategy and the Environment 11, 2002.

STANTON P., STANTON J., PIRES G, *Impressions of an annual report: an experiment study*, Corp Comm Int, 2004.

STEELE P., *Digitally unified reporting: how XBRL-based real-time transparency helps in combining integrated sustainability reporting and performance control*, Journal of Cleaner Production, 2016.

STRONG P. T. (Ed.), *Sustainability reporting and the journey toward integrated reporting in Australia*, AFAANZ Conference, 2014.

TILLEY C., *CIMA CEO column: in order to write an integrated report, organization must apply integrated thinking*, Financial Management, London, 2014.

Towards Integrated Reporting: Communicating Value in the 21st century, 2011.

TRÉBUCK S., MAGNAGHI E., *Using the EFQM excellence model for integrated reporting: A qualitative exploration and evaluation*, Elsevier B. V., 2017.

TSCHOPP D., HUEFNER R.J., *Comparing the evolution of CSR reporting to that of financial reporting*, J. Bus. Ethics, 2014.

TWEEDIE, D. and MARTINOY-BENNIE, N., *Entitlements and time: integrated reporting's double- edged agenda*, Social and Environmental Accountability Journal 35, 2009.

UNERMAN J., BENNET M., *Increased stakeholder dialogue and the internet: towards greater corporate accountability or reinforcing capitalist hegemony", Accounting, Organizations and Society*, 2004.

VERSCHOOR C. C., *Should Sustainability Reporting Be Integrated?*, Strategic Finance 93, 2011.

WILD S., VAN STADEN C., *Integrated Reporting: Initial analysis of early reporters – an Institutional Theory approach*, Asia Pacific Interdisciplinary Research in Accounting, 2013.

WOOD D.J., *Social corporate performance revisited*, The Academy of Management Review 16, 1991.

SITOGRAFIA

A4S ACCOUNTING FOR SUSTAINABILITY, www.accountingforsustainability.org

ASSOLOMBARDA, www.assolombarda.it

BORSA ITALIANA, www.borsaitaliana.it

CERES, www.ceres.org

DIGITAL4.BIZ, https://www.digital4.biz/finance/esg/

DIRITTOBANCARIO.IT, www.dirittobancario.it

EMERALD INSIGHT, https://www.emerald.com/insight/

GLOBAL REPORTING INITIATIVE, https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx

GOOGLE SCHOLAR, https://scholar.google.it

INTEGRATED REPORTING <IR>, https://integratedreporting.org

LUMSA UNIVERSITÀ, https://www.lumsa.it

OCEAN TOMO, https://www.oceantomo.com

RESEARCHGATE, https://www.researchgate.net