



Economia Aziendale Online

## Economia Aziendale Online

Business and Management Sciences  
International Quarterly Review

*L'UTILIZZO DEL INTEGRATED REPORTING IN  
ITALIA  
STATO DELL'ARTE*

Benedetta Gesuele  
Matteo Pozzoli

Pavia, Luglio 2017  
Vol. 8 - N. 2/2017

[www.ea2000.it](http://www.ea2000.it)  
[www.economiaaziendale.it](http://www.economiaaziendale.it)



PaviaUniversityPress



---

DOI: 10.13132/2038-5498/8.2.119-129

# L'UTILIZZO DEL INTEGRATED REPORTING IN ITALIA STATO DELL'ARTE

**Benedetta Gesuele**  
**Matteo Pozzoli**

---

## Abstract

L'Integrated reporting (IR) è una forma di business reporting che assembla informazioni finanziarie e informazioni non finanziarie, quali la governance, la strategia e la politica ambientali; Esso mira a fornire ai lettori una visione dell'azienda nella sua complessità.

Lo scopo di questo lavoro è quello di esplorare la "aderenza" di alcuni di questi particolari report, svolgendo un'analisi qualitativa basata sui loro contenuti e caratteristiche essenziali. Questa ricerca concentra la sua attenzione sull'IR pubblicato da sei delle aziende italiane quotate che hanno aderito al Business Network (BN) nel 2014.

---

Integrated Reporting (IR) is a form of business reporting to link financial and non financial information, such as governance, strategy and environmental policies.

The aim of this work is to explore the compliance of some integrated reports, we carry out a qualitative analysis about report content and their principal characteristics. This research focuses its attention on IR published by six Italian listed companies which have joined to the Business Network (BN) in 2014.

---

**Keywords:** Report Integrato, accountability, rendicontazione, trasparenza

## 1 – Introduzione

Il presente contributo vuole fornire alcune considerazioni empiriche sull'adozione delle più recenti prassi di Integrated Reporting (IR) tramite l'analisi dei report pubblicati da sei aziende italiane quotate nel 2014, che hanno originariamente aderito al "Pilot Programme", promosso nel 2011 dall'International Integrated Reporting Council (IIRC), organismo che pubblica e diffonde in tutto il mondo le prassi più autorevoli in materia di rendicontazione integrata. La ricerca parte dalla consapevolezza che l'introduzione di forme di reportistica alternative rispetto a quelle tradizionali, se da un lato migliora la disclosure e, quindi, la conoscenza all'esterno dell'azienda, dall'altro può comportare difficoltà implementative e una non completa comprensibilità dei contenuti esposti per gli stakeholders, soprattutto nella fase iniziale.

Il Programma Pilota si è "trasformato" nel 2014, passata la fase iniziale di avvio del progetto, in "Business Network" (BN). Il menzionato BN è volto ad analizzare le principali problematiche applicative originate dall'adozione delle linee guida dell'IIRC con più di cento aziende di diritto pubblico e privato, operanti in diversi settori.

L'IR trae origine dalla gestione integrata delle risorse (integrated thinking), volta a supportare la ricerca da parte dell'azienda di creazione del valore nel breve, medio e lungo termine per l'azienda stessa e, per l'ambiente ove questa opera.

L'IR si sostanzia naturalmente nella predisposizione di un report per la comunicazione esterna, il cui obiettivo principale è quello di assemblare in modo connesso informazioni finanziarie e non, al fine di sostenere le parti interessate a esprimere il loro giudizio sulla performance dell'organizzazione e la sua creazione di valore nel tempo (Porter e Kramer, 2011).

---

Benedetta Gesuele

ACRI, Associazione di Fondazioni e di Casse di Risparmio Spa, Via del Corso, 267, Roma  
E-mail: benedettagesuele@gmail.com

Matteo Pozzoli

Università degli studi di Napoli Parthenope, Via Ammiraglio Ferdinando Acton, 38, 80133 Napoli  
E-mail: matteo.pozzoli@uniparthenope.it

L'IR ha anche l'obiettivo di orientare le organizzazioni ad essere responsabili e a legittimare il loro ruolo nell'ambiente economico in cui le stesse agiscono, prendendo in considerazione non solo la massimizzazione del profitto, ma anche la realizzazione di adeguate performance non-finanziarie.

Tale report rappresenta, perciò, da un lato, uno strumento di supporto ad una gestione sistemica, dall'altro, la risposta alla necessità di disclosure degli stakeholders (D'Este, Fellegara e Galli, 2013).

Da questo punto di vista, l'IR può essere uno strumento adeguato per illustrare la gestione di aziende che operano, in particolare, nell'ambito dei servizi pubblici. Anzitutto, le public utility, svolgendo un'attività di interesse pubblico, sono, a maggior ragione, tenute a pensare "integralmente", definendo i loro processi e le loro politiche in linea con gli interessi degli interlocutori. La responsabilità che, quindi, tali realtà coprono porta altrettanto naturalmente le aziende del settore a dover riferire a tutti coloro che per diverse ragioni ne sono interessati informazioni sulla produzione di valore creato non solo per i proprietari, bensì anche per la collettività, nonché a dare indicazione dell'orientamento futuro dell'organizzazione (Porter e Kramer 2011).

L'elaborato rappresenta, più specificamente, una indagine esplorativa sull'utilizzo dell'IR nella realtà di grandi gruppi aziendali italiani, avendo già eseguito una prima analisi sulla "aderenza" dei report delle public utility aderenti al Progetto Pilota, seppur con riferimento ai risultati emersi sui report 2012 (Pozzoli e Gesuele, 2016). Nello specifico, l'obiettivo dello studio è quello di andare a tracciare lo stato dell'arte partendo dal comportamento di alcune significative aziende italiane che hanno utilizzato l'IR anche come strumento di rendicontazione. Le aziende oggetto di analisi sono Eni, Erg, Kinexia, Enel, Snam e Terna.

La metodologia adottata è di natura qualitativa ed articolata sulla "analisi del contenuto" ("content analysis"). Le parole diventano, in questo contesto, l'elemento fondamentale all'interno di qualsiasi forma comunicativa. Per questo motivo l'analisi è concentrata proprio sull'utilizzo delle parole e su come queste possano mostrare la corrispondenza con un preciso stile comunicativo, che possa essere considerato attinente a quanto delineato dalle linee guida dell'IIRC (Morgan, 1993; Hsieh e Shannon, 2005).

L'indagine è condotta considerando la reportistica prodotta per l'anno 2014 e pubblicata sui siti web delle aziende interessate.

Si ritiene che il presente contributo possa apportare un beneficio alla comunità scientifica, poiché, mentre gli studi concernenti l'approccio dell'IR sono presenti nel mondo accademico ed operativo, le analisi inerenti l'effettiva applicazione delle disposizioni e le modalità applicative delle prassi delineate dagli standard setter e, in particolare, dall'IIRC sono ancora nella loro iniziale fase di elaborazione.

Al fine di raggiungere i suddetti propositi, il contributo è stato così strutturato: il seguente paragrafo introduce la letteratura di riferimento sull'utilizzo dell'IR quale strumento di rendicontazione, il terzo paragrafo è dedicato alla descrizione della metodologia implementata; nel quarto paragrafo è descritta l'analisi, segue la disamina dei risultati raggiunti; l'ultimo paragrafo è dedicato alle conclusioni ed alle future prospettive di ricerca.

## **2 – Il Report Integrato: la visione della letteratura**

L'IR è inteso dall'IIRC come "[...] a concise communication about how an organization's strategy, governance, performance and prospects, in the context of its external environment, lead to the creation of value over the short, medium and long term" (IIRC, 2013; IIRC/EY, 2013).

Questo analizza dal punto di vista contenutistico l'impatto degli elementi finanziari su quelli non finanziari (e viceversa), evidenziando la connessione tra i differenti aspetti senza considerare le categorie come separate (Eccles e Krzus, 2011). Ne origina che l'IR non è la mera combinazione di informazioni aventi diversa natura, bensì il riflesso di una modalità gestionale realmente integrata (Eccles e Krzus, 2014). Più specificamente, l'IR aspira a combinare informazioni sulla performance finanziaria e non finanziaria nella prospettiva di delineare le modalità con cui l'azienda intende creare valore nel breve e nel medio-lungo termine (Dumitru et al., 2013). I singoli aspetti legati alla adozione di linee guida del IIRC (materialità, relazioni con gli stakeholder, strategia, etc.) derivano da ben noti dibattiti (Gray et al., 1995; Adams, 2004; Accountability, 2006; Manetti, 2006). L'IIRC non aspira, infatti, a definire un modello di comunicazione completamente nuovo ma sistematizza, per lo più, e combina prospettive, approcci, modelli e tecniche già esistenti. L'idea innovativa consiste nel combinare e rivelare l'impatto dei molteplici capitali finanziari e non (manifatturiero, umano, sociale, relazionale e naturale e intellettuale) sulla creazione di valore aziendale (Eccles et al., 2010; Kanzer, 2010; King, 2011; White, 2010; Dumitru et al., 2013; Haller, 2016). Le disposizioni tecniche più autorevoli a livello internazionale sono quelle contenute nel già menzionato Framework dell'IIRC (IIRC 2013). L'adozione di standard generalmente accettati, quando la compliance non è attribuibile a esigenze di cosmesi informativa (Covaleski et al., 2003; Ezzamel et al., 2007; Lukka, 2007), conferisce attendibilità ai prospetti aventi come fine l'informativa esterna e garantisce anche i terzi sulla validità del processo posto in essere per la produzione del documento. La letteratura sull'IR (Eccles e Krzus, 2010, Porter e Kramer, 2011; Churet

e Eccles, 2014; Dumay et al., 2016;) si è solo recentemente soffermata sulla conformità dei report stessi con gli standard internazionali (Churet e Eccles, 2014; Barth et al., 2015; Fasone et al., 2016; Fellegara et al., 2016; Pozzoli e Gesuele, 2016), considerato anche che il Framework è stato pubblicato nella sua versione definitiva solo nel dicembre 2013. Esistono, tuttavia, analisi sul contenuto di tali report pubblicati basate sui concetti fondanti dell'IR, in ragione del fatto che sin da subito si è sviluppata una prassi operativa di settore e che l'IR è obbligatorio per le società quotate sud africane sin dal marzo 2010 per mezzo dell'entrata in vigore del King Report on Corporate Governance III (Albert Luthuli, 2013; Eccles e Krzus, 2014). Con il tempo, la prassi di redazione dell'IR è diventata sempre più diffusa. Non è possibile analizzare il contenuto di uno di questi report senza prendere in considerazione le ragioni per le quali le organizzazioni decidono di redigerlo conformemente alle linee guida del IIRC. Essendo nella gran parte dei contesti una reportistica facoltativa, non esistono regole cogenti da seguire. Le aziende decidono di applicare i requisiti dell'IIRC o di dichiarare tale conformità anche per ottenere credibilità nella comunità grazie all'adozione di standard e pratiche generalmente accettate (Di Maggio e Powell, 1983; Wild e Staden, 2014). L'introduzione dell'IR mette in luce che le aziende che implementano tale approccio, oltre a doversi misurare con le esigenze del mercato in termini di ottimizzazione delle risorse, sono tenute a confrontarsi anche con la necessità di creazione del valore per la comunità. La comunità scientifica ha evidenziato un crescente interesse per l'IR (Parrot, 2012; Bartocci e Picciaia, 2013; King e Roberts, 2013; Mio e Fusan, 2013; Ruggiero e Monfardini, 2013; Churet e Eccles, 2014; Flower, 2015; Mio, 2016). Alcuni studi rilevano una relazione tra la presentazione di informazioni non finanziarie nell'IR e le performance finanziarie aziendali (Churet e Eccles, 2014) ed altri studi precedenti hanno evidenziato la relazione tra qualità dell'informativa non finanziaria e performance finanziarie (Said et al., 2003; Ameer e Othman, 2012; Abdel et al., 2015). Occorre, tuttavia, rilevare che esiste un altro filone di pensiero in letteratura che nega una relazione positiva tra adozione di informazioni non finanziarie e performance finanziarie (Link e Naveh, 2006; Earnhart e Lizal, 2007). Inoltre, pur non essendovi prova certa che l'IR supporti le decisioni economiche dei manager aziendali, taluni studi conferiscono un ruolo "sostanziale" nel processo decisionale al pensiero integrato (Dhaliwal et al., 2011; Churet e Eccles, 2014). Altri studi (Aureli e Salvatori, 2012) hanno utilizzato l'analisi del contenuto per indagare l'informativa sul rischio delle public utility quotate alla Borsa Italiana. Diversi studiosi utilizzano la stessa metodologia, per esplorare le diverse forme di disclosure volontaria

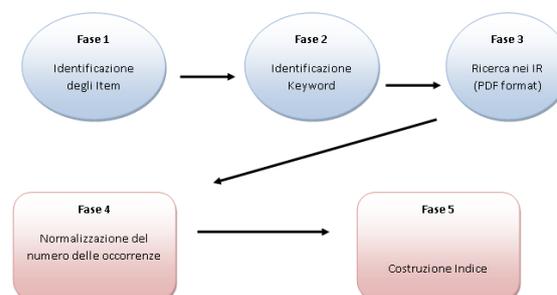
adottate dalle aziende (Yongva-nich e Guthrie, 2006; Daub e Stiller, 2007; Eccles e Serafeim, 2011). In ultimo, Eccles e Krzus hanno effettuato, in ultimo, un'analisi sulla qualità dei report di 124 società. Tale studio considera 100 report esistenti nel "Sustainability Disclosure Data Base" del GRI e i report integrati delle 24 società della Stock Exchange sud-africana, che hanno evidenziato per gli esercizi 2013 i fatturati più elevati (Eccles e Krzus, 2014). Partendo da tali premesse, il presente studio vuole esaminare i diversi elementi comunicativi dell'IR, concentrandosi sui loro contenuti.

### 3 – La metodologia

La presente indagine è stata condotta grazie ad un approccio metodologico integrato. Attraverso la metodologia del multiple case study (Yin, 1994) viene implementata una content analysis di tipo qualitativo. L'analisi è stata condotta su di un campione di sei gruppi aziendali scelti in due differenti settori (petrolio e gas naturale ed servizi pubblici). Le aziende sono quotate in borsa. Il presente elaborato costituisce, pertanto, solo un primo momento di analisi. Il suo obiettivo è quello di delineare lo stato dell'arte dell'IR in Italia e, con le modalità esposte, la rispondenza al Framework dell'IIRC dei report già realizzati. In estrema sintesi, il processo di ricerca aspira a verificare la conformità dei report analizzati rispetto alle linee guida dell'IIRC e alla precedente letteratura. A questo lo studio è stato scomposto nelle seguenti cinque fasi (figura 1):

- fase 1, individuazione di 3 macroaree informative. In ogni macroarea sono stati identificati concetti (item);
- fase 2, identificazione per ogni item di 3 parole chiave, identificando così un totale di 63 parole chiave;
- fase 3, ricerca delle sopra indicate parole chiave nei report, rilevando il numero delle occorrenze;
- fase 4, normalizzazione dei valori delle occorrenze, con l'obiettivo di rendere i valori confrontabili tra loro sono stati; ed infine
- fase 5, costruzione di un indice di rispondenza al Framework dell'IIRC dei report analizzati.

**Figura 1: Il disegno della ricerca**



Diversi studi, condotti attraverso la content analysis, si occupano dell'implementazione di forme di disclosure volontarie (Yongvanich e Guthrie, 2006; Daub e Stiller, 2007; Eccles e Serafeim, 2011).

Krippendorff, nel 1980, sosteneva che la content analysis è "a research technique for making replicable and valid inferences from data according to their context" (pagina, 21).

Abbott e Monsen, nel 1979, sostenevano che la content analysis è una tecnica per raccogliere i dati che consiste nella codifica di informazioni qualitative in forma di aneddoto o letteratura da categorie in modo da derivare scale quantitative con vari livelli di complessità, ("Content analysis is a technique for gathering data that consists of codifying qualitative information in anecdotal and literary form into categories in order to derive quantitative scales of varying levels of complexity").

Partendo dalla natura delle content analysis (Weber, 1990), quale metodo di codificazione del testo o del contenuto, nello studio, come meglio esposto in seguito, si è proceduto con la scelta di gruppi di parole (o categorie) selezionate tenendo presente le linee guida del Framework

Il campione oggetto d'indagine è formato, come già detto, da sei delle aziende italiane quotate che utilizzano l'IR come forme complementare di comunicazione con i propri stakeholder: Eni; Erg; Kinexia; Enel; Snam; e, Terna (tabella 1). Queste appartengono a due specifici settori: petrolio e gas naturale ed servizi pubblici. Si è scelto di concentrarsi sulle sole aziende italiane per affinità linguistica. La presenza di report presentati (anche) in italiano -considerato che l'indagine è basata proprio sull'utilizzo delle parole- ha di fatto semplificato la sua operatività e ridotto al minimo il margine di errore della codifica delle parole individuate. Le società prese in considerazione appartengono a settori regolamentati e di pubblica utilità, nonostante le aziende siano solo sei queste presentano delle differenze tra loro sia per il fatturato che per il numero di dipendenti.

**Tabella 1: Il campione oggetto d'indagine**

Settore	Azienda	Numero dei dipendenti (anno 2014)	Fatturato (anno 2014)
Servizi Pubblici	Enel SPA	71934	80535 ml
Servizi Pubblici	Terna SPA	3442	1896,4 ml
Servizi Pubblici	SNAM SPA	6045	3735 ml
Petrolio e gas natural	ENI SPA	82289	11472 ml
Petrolio e gas natural	ERG SPA	778	10368 ml
Petrolio e gas natural	KINEXIA	137	63247

Come si evince dai dati della tabella, il campione si compone di società quotate di grandi dimensioni e capitalizzazione.

## 4 – L'analisi

Durante la prima fase della ricerca si è proceduto, grazie all'analisi delle linee guida emanate dall'IIRC e della precedente letteratura (Luthuli, 2013; Eccles e Krzus, 2014; Pozzoli e Gesuele, 2016), all'individuazione di tre concetti, fondamentali, quali macroaree comunicative che sono espressione della creazione di valore aziendale, e per essi diversi item che possono essere interpretate come linee guida, ossia una base per la creazione del valore, di cui ogni organizzazione è libera di avvalersi dei capitali per il raggiungimento dei suoi scopi (per un approfondimento in tal senso si veda: IIRC, 2013): capitali (capitale finanziario, capitale manifatturiero, capitale umano, capitale intellettuale, capitale sociale, capitale naturale, business model e creazione di valore), principi guida (focus strategico e orientamento al futuro, connettività delle informazioni, stakeholder, materialità, completezza e comparabilità) ed elementi di contenuto (organizzazione, governance, opportunità, strategie, business model e performance). Per ogni item sono state identificate 3 parole chiave (si veda la tabella 2) identificando così un totale di 63 parole chiave.

**Tabella 2: Concetti fondamentali, items e parole chiave**

Concetti Fondamentali	Keywords		
Capitali			
Finanziario	cassa	Profitto	Fondi
Manifatturiero	Competenze	Capacità	Dipendente
Umano	Formare	formazione	Produttività
Intellettuale	Ricerca	Sviluppo	Conoscenza
Sociale	Marchio	stakeholder	Comunità
Naturale	Fiducia	ambiente	Sostenibilità
Business Modell	Impatto	Input	Trasformare
Creazione di Valore	Crescita	convertire	Visione
Principi Guida			
Focus Strategico e Orientamento al Futuro	Direzione	Risorsa	Legame
Connettività delle Informazioni	Network	Tra	Accountable
Stakeholder	Rendicontare	coinvolgere	Distribuire
Materialità	importante focus		Garanzia
Completezza	Includere	Limite	Confronto
Comparabilità	Fondamento	Principio	Contesto
Elementi di Contenuto			
Organizzazione	Fattore	Effetto	Remunerare
Governance	Giudicare	retribuire	Probabilità
Opportunità	mitigare	Ridurre	Mercato
Strategie	limitare	programmare	Mitigare
Business Modell	Attività	approccio	Unico
Performance	Misura	confronto	Indicatore
Atteggiamento Futuro	Incerto	a lungo termine	Target

Tra i principi di redazione contenuti nelle linee guida emanate dall'IIRC vi è la sinteticità; in altre parole, anche se non è possibile prevedere un numero standard di pagine, un report che rispetti i principi di redazione del Framework dovrebbe essere composto da un numero di pagine non eccessivo. In questa prospettiva, la sinteticità, quale parametro, diventa un elemento di difficile interpretazione dato che nel Framework non sono presenti vincoli numerici. Le in-

formazioni devono essere concise, affidabili e devono essere in grado di fornire una valutazione sulla capacità dell'azienda di creare e mantenere valore nel breve, medio e lungo termine. Tale caratteristica pone una marcata differenza tra la reportistica tradizionale e quella integrata, soprattutto in considerazione della lunghezza "standard" dei bilanci delle società che applicano gli IFRS.

Si è poi proceduto con la ricerca delle parole chiave individuando il numero delle occorrenze per parola chiave. Data la diversa lunghezza dei report, è stato necessario normalizzare i valori delle occorrenze (equazione 1). Tale operazione è stata resa operativa con l'equazione 1 consistente nel rapportare le occorrenze delle singole parole chiave con la lunghezza, in numero di parole, dei report. In questo modo, l'utilizzo dell'equazione 1 rende ininfluente la lunghezza dei report stessi rispetto al numero di occorrenze con cui si presenta un termine (Ad esempio, se la parola profitto si presenta in due report con un numero di occorrenze pari a 100 il suo peso sarà maggiore nel report in cui il numero complessivo di parole sarà pari a 10.000 rispetto ad un report il cui il numero di parole è pari a 100.000. L'equazione di normalizzazione rende, quindi, ininfluente la variabile lunghezza report).

#### Equazione 1

$$On = \sum_{n=1}^{\infty} O / \sum_{n=1}^{\infty} P$$

dove

*O*: numero delle occorrenze; *P*: numero delle parole

I risultati ottenuti hanno permesso di andare a delineare la consistenza delle parole nei report.

Con l'obiettivo di misurare la rispondenza dei report investigati con il Framework dell'IIRC (fase 5) si è, quindi, costruito un apposito indice (equazione 2). L'equazione 2 presenta come risultato un indice che permette di misurare quanto un report sia redatto in coerenza con i principi di redazione emanati dall'IIRC in termini di conformità.

#### Equazione 2

$$Ip = \sum_{n=1}^{\infty} On$$

dove

*Ip*: indice di performance; *On*: numero delle occorrenze normalizzate

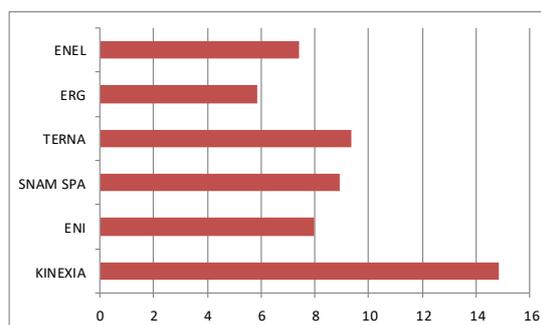
## 5 – L'analisi

Di seguito sono prima delineati i principali risultati dello studio inerenti le evidenze generali dello studio relative alla equazione 1 e poi i risultati derivanti dall'applicazione dell'equazione 2.

### 5.1 – Evidenze generali e equazione 1.

Sulla base dell'applicazione degli indici sopra esposti, Kinexia appare la società che ha dimostrata una maggiore coerenza con le linee guida emanate dall'IIRC. Il resto del campione ha evidenziato un livello di conformità sostanzialmente uniforme (figura 2).

Figura 2: Indice di Coerenza



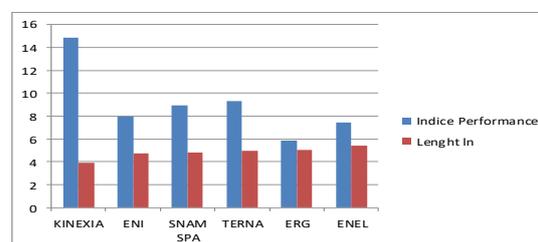
Il numero di pagine medio nei report investigati è 134,5 (figura 3).

Figura 3: Numero di pagine per Report

	Aziende	Numero Pagine
Servizi pubblici	ENEL SPA	226
	TERNIA SPA	140
	SNAM SPA	120
Petrolio e gas naturale	ENI SPA	119
	ERG SPA	152
	KINEXIA SPA	50

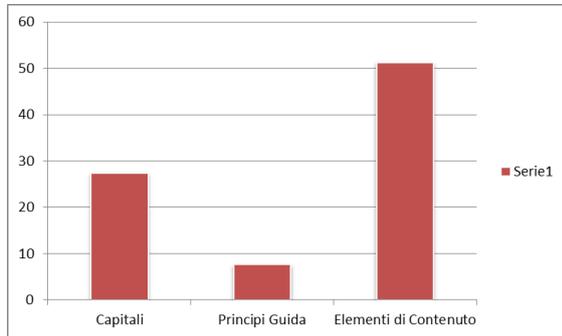
La nostra analisi sui report integrati delle aziende selezionate rileva un primo importante risultato, per altro coerente con la letteratura: esiste una relazione inversa tra la lunghezza dei report misurata come numero di parole e coerenza tra questi ed il rispetto della divulgazione delle informazioni in accordo con le linee guida emanate dall' IIRC (figura 4).

Figura 4: Indice vs Lunghezza



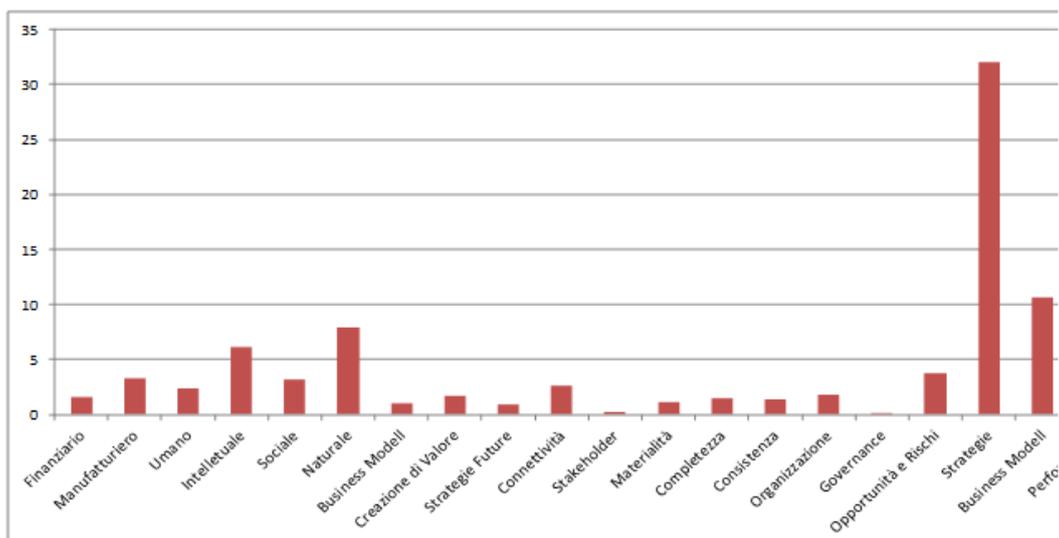
L'indagine mostra che i report investigati denotano una maggiore attinenza con l'IIRC per quel che riguarda gli "elementi di contenuto" rispetto alle altre due (figura 5).

**Figura 5: Elementi di contenuto, attinenza al Framework**



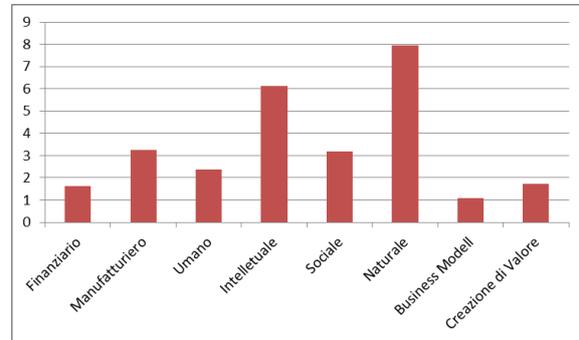
L'indagine mette in luce che la redazione dei report analizzati è effettuata soprattutto facendo attenzione alla divulgazione degli elementi di contenuto. Inoltre si mostra che nella redazione vengono tenute in stretta considerazione le linee guida. Con l'obiettivo di definire le strategie comunicative e di definire in maniera più chiara la rispondenza tra le linee guida emanate dall'IIRC, si è proceduto ad esplorare la consistenza degli items all'interno delle tre aree identificate o concetti fondamentali (figura 5). Il Framework descrive sei categorie di capitali e le organizzazioni nella redazione del Report devono utilizzare queste categorie come parametro indispensabile. Il successo di qualsiasi organizzazione dipende dall'incremento e dalla gestione dei capitali. Il Framework considera capitali di tipo finanziario, produttivo, intellettuale, umano, sociale, relazionale e naturale. In accordo con la letteratura, consideriamo in questa macro classe di "concetti fondamentali" gli items business model e creazione di valore. I "capitali" con il maggior numero di occorrenze sono: il capitale naturale ed intellettuale (figura 6).

**Figura 6: Items**



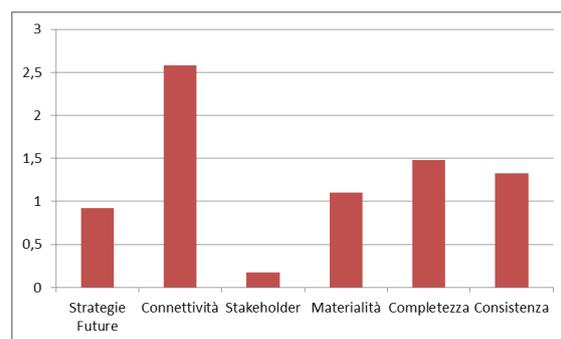
L'attenzione verso tutti i processi e le risorse ambientali, rinnovabili e non rinnovabili, che forniscono prodotti o servizi per il successo passato, presente e futuro dell'organizzazione divengono elementi indispensabili nelle strategie comunicative delle aziende che operano nei campi sopra detti.

**Figura 7: Capitali**



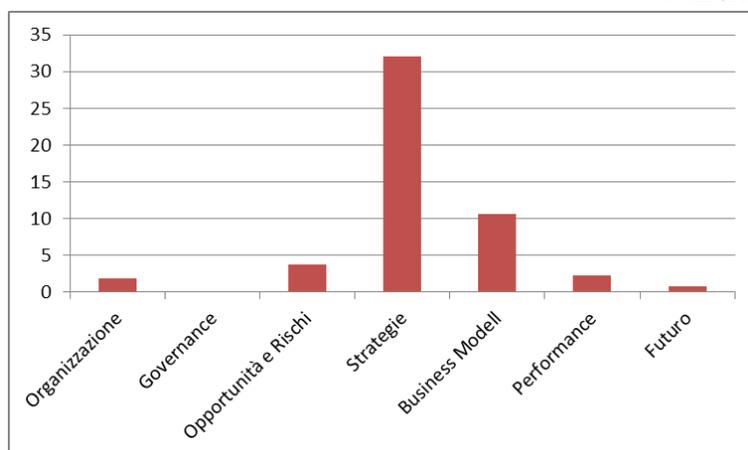
Il grande numero di occorrenze del capitale intellettuale, quale insieme dei fattori distintivi che forniscono un vantaggio competitivo all'organizzazione e le consentono di creare valore in futuro, dimostra la riconosciuta importanza della conoscenza come fattore chiave nelle strategie comunicative volte a creare fidelizzazione con il cliente (figura 7).

**Figura 8: Principi guida**



Le linee guida emanate dall'IIRC individuano, per la preparazione di un IR, una serie di principi guida (focus strategico e orientamento futuro, connettività delle informazioni, risposta degli stakeholder, materialità e sinteticità, affidabilità e completezza, coerenza e comparabilità) su cui questo dovrebbe basarsi e che determinano il contenuto del report e la modalità di presentazione delle informazioni. L'analisi mostra che, tra i principi guida, la connettività risulta essere quello più presente (figura 8). Un IR deve mostrare, sotto forma di un resoconto completo, la combinazione, le correlazioni e le dipendenze fra i componenti importanti per la capacità dell'organizzazione di creare valore nel tempo. La connettività è essenziale per assicurare che un IR che sia capace di fornire un quadro completo della capacità unica dell'organizzazione di creare valore; che discuta gli elementi capaci di influenzare il futuro dell'organizzazione stessa. Sebbene le specifiche caratteristiche dell'organizzazione determinino il contenuto del report, la macro area strategia risulta essere quella che totalizza il maggior numero delle occorrenze.

**Figura 9: Elementi di contenuto**



**Tabella 3: Le dieci Keywords che presentano le maggiori occorrenze**

Keywords	Valore Occorrenze
attività	9,711849705
sostenibilità	5,559263652
sviluppo	5,178897615
mercato	3,097569098
tra	2,325166965
ambiente	2,284452653
formazione	2,238659813
comunità	1,736087805
effetto	1,604637505
stakeholder	1,405534

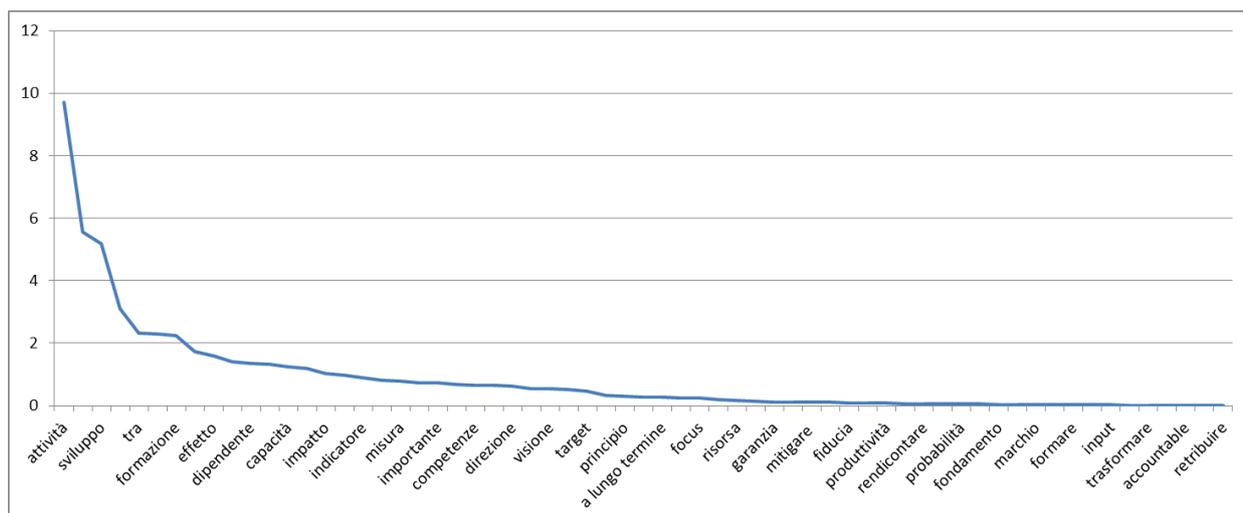
Tale risultato mostra come l'area comunicativa "strategia" sia privilegiata in termini di quantità d'informazioni diffuse. Tra le parole selezionate dieci realizzano un numero di occorrenze alto, le altre si mantengono ad un livello basso con una minima distanza l'una dall'altra (Figura 10).

Le parole con il maggior numero di occorrenze sono: attività, sostenibilità, sviluppo, mercato, tra, ambiente, formazione, comunità, effetto e stakeholder (tabella 3).

Le parole che presentano un maggior numero di occorrenze si trovano, per la maggior parte (6/10) nei concetti fondamentali denominati "capitali" (tabella 4).

L' IR intende fornire informazioni dettagliate sulle risorse utilizzate e sulle relazioni sulle quali un'organizzazione genera delle influenze, ed è questo che il Framework vuole che i Capitali rappresentino.

**Figura 10: Parole chiave**



**Tabella 4: Keywords che presentano il maggior numero di occorrenze: distribuzione per concetti fondamentali**

Concetti Fondamentali	Keywords
<b>Capitali</b>	
Umano	formazione
Intellettuale	sviluppo
Sociale	comunità
Sociale	stakeholder
Naturale	sostenibilità
Naturale	ambiente
<b>Principi Guida</b>	
Connettività delle Informazioni	tra
<b>Elementi di Contenuto</b>	
Organizzazione	Effetto
Opportunità	Mercato
Business Modell	Attività

## 5.2 Equazione 2: coerenza con il Framework

L'ultima fase della ricerca è consistita nella costruzione di un indice di attinenza dei report con le linee guida emanate dall'IIRC. L'indice intende comparare i report e misurare, quindi, la conformità tra i report ed i principi delle linee guida emanate dall'IIRC. Questo è calcolato come la somma delle occorrenze normalizzate (Equazione 2).

### Equazione 3

$$I_p = \sum_{n=1}^{\infty} O_n$$

Dove

$I_p$ : indice di performance;  $O_n$ : numero delle occorrenze normalizzate

L'indice mostra che l'attitudine delle organizzazioni ad essere conformi alle linee guida dell'IIRC nella redazione dei report (tabella 5).

**Tabella 5: Indice di attinenza al Framework**

Organizzazione	Indice
ENEL	7,43
TERNA	9,35
SNAM SPA	8,94
ENI	7,98
ERG	5,87
KINEXIA	14,84

L'indagine mostra che le organizzazioni investigate si comportano, nella redazione dei Report Integrati, in maniera simile rispetto all'attinenza di questo con le linee guida dell'IIRC. Secondo l'applicazione dell'indice, il report di Kinexia appare, come già detto, il più fedele alle indicazioni del Framework.

**Figura 11: Indice di Coincidenza con il le linee guida dell'IIRC**



Nel campione oggetto d'indagine il Report con il minor numero di parole è quello con una performance più alta.

## 5 - Conclusioni

L'IR rappresenta, senza dubbio, l'ultima frontiera comunicativa con cui le aziende si trovano a confrontarsi. Gli stakeholder assumono un ruolo centrale ai fini della comunicazione, stante che l'enfasi del modello è incentrata sulla generazione del valore aggiunto per la comunità di riferimento.

La reportistica integrata diviene, pertanto, un'azione di divulgazione dei risultati che si muove su di una rete di obiettivi multipli e variegati, quali, ad esempio, il raggiungimento di una pluralità di categorie di pubblici destinatari, la diffusione di informazioni eterogenee, e l'inclusione di personali e variegato forme espositive.

L'indagine mette in luce come le aziende che si sono avvicinate a questo nuovo tipo di comunicazione lo fanno considerando e seguendo le indicazioni delle linee guida dell'IIRC.

L'interesse sull'adozione dell'IR e quindi sulla divulgazione volontaria non solo di dati obbligatori ma anche ambientali, sociali, di governance e di performance è in rapida crescita. La prima compagnia a scegliere coscientemente di usare questa metodologia di comunicazione è stata, più di 10 anni fa, nel 2003, la Danishbio-industrial product. Oggi il numero delle aziende che utilizzano tale tipologia di reportistica è in costante crescita.

L'IR è il modo più efficace di comunicare le performance aziendali e, nel tempo, anche le prassi con cui questi sono predisposti muta nel corso del tempo. Tale elemento è quanto mai evidente nei periodi di prima applicazione di nuovi standard innovativi come quelli predisposti da IIRC.

L'indagine sulle pratiche di IR nei casi esaminati mostra che:

- esiste una forte relazione inversa tra la lunghezza dei report e la loro intensità comunicativa (intesa come rispondenza con le linee guida dell'IIRC);
- le parole chiave che registrano il maggior numero di occorrenze evidenziano, in linea con l'anima del report integrato, una forte attenzione verso l'attività aziendale e la sostenibilità dell'attività nel tempo;
- le aziende che scelgono di implementare l'IR sembrano essere sensibili al concetto di responsabilità sociale, mostrando una forte sensibilità verso la divulgazione di informazioni relative ai capitali;
- le organizzazioni investigate si comportano, nella redazione dei report integrati, in maniera simile rispetto all'attinenza di questo con le linee guida dell'IIRC.

I risultati evidenziati sembrano essere in linea con la letteratura prevalente, anche se altri studi (Eccles e Krzus, 2014) mostrano la predominanza, all'interno dei report integrati, di forme di capitali (ad esempio quello finanziario) che nei report indagati nel presente studio sembrano passare in secondo piano. Tale divergenza è, peraltro, giustificabile alla luce del fatto che l'importante studio di Eccles e Krzus ha come ambito di indagine le società quotate sud-africane, dove l'IR nasce come integrazione del report finanziario ed ha come ambito di indagine privilegiato l'analisi della corporate governance aziendale.

In accordo con la teoria neo-istituzionale, consideriamo tale risultato frutto del contesto di riferimento in cui le aziende oggetto d'indagine operano. Le aziende oggetto di indagine del presente contributo sono collocate nel solo contesto italiano, ciò può intendersi anche come un limite dello studio.

La più stretta aderenza alle linee dell'IIRC sembra essere rinvenibile nel report di Kinexia. Tale risultato è imputabile con probabilità anche al minor

numero di pagine che contraddistingue questo report dagli altri. La sinteticità comporta anche una più "diretta" considerazione delle tematiche richieste da IIRC per soddisfare i bisogni informativi individuati.

Il lavoro presenta taluni limiti. L'analisi è di natura qualitativa. Lo studio, quindi, presenta risultati che necessitano di essere contestualizzati e considerati per propria natura come parziali.

Il campione è, poi, limitato. Per il futuro sarebbe opportuno aumentare il campione di riferimento ad altri settori e condurre l'indagine considerando più archi temporali consecutivi.

In aggiunta, si deve evidenziare che è stato preso in considerazione un unico esercizio/anno. Ciò non dà la possibilità di confrontare il trend temporale delle organizzazioni investigate rispetto alla redazione dei report.

## Bibliografia

- Abbott W. e Monsen R. (1979), On the measurement of corporate social responsibility: self-reported disclosure as a measure of corporate social involvement, *Academy of Management Journal*, Vol. 22 [501 – 515].
- Abdel-Maksoud A., Cerbioni F., Omran M. F. e Ricceri F. (2015), The use of non-financial performance indicators and organisational performance: an empirical analysis of Italian firms, *International Journal of Business Performance Management*, Vol. 16 No. 4 [421-441].
- Adams C.A. (2004), The ethical, social and environmental reporting-performance portrayal gap. *Acc Auditing Accountability*, Vol. 17, No. 5 [731–757].
- Albert L. (2013), The Albert Luthuli Centre for Responsible Leadership, "IR" Yearbook, 2013. Current realities and future considerations. University of Pretoria.
- Ameer R. e Othman R. (2012), Sustainability Practices and Corporate Financial Performance: A Study Based on the Top Global Corporations, *Journal of Business Ethics*, Vol.108, No. 1 .
- Aureli S. e Salvatori F., (2012), Perception of Risk Management Practices through the reading of public corporate financial documents. Presented in III Financial Reporting Workshop, Naples, Italy on June 14th-15th .
- Barth M. E., Cahan S. F., Chen, L. e Venter E. R. (2016), The Economic Consequences Associated with Integrated Report Quality: Early Evidence from a Mandatory Setting, disponibile su: <https://ssrn.com/abstract=2699409>.
- Bartocci, L. e Picciaia, F. (2013), Towards integrated reporting in the public sector, in: Busco, C., Frigo, M.L., Riccaboni, A. & Quattrone, P. (eds). *Integrated*

- Reporting. Concepts and Cases that Redefine Corporate Accountability, Berlin: Springer [191-204].
- Boschee P. (2005), Investors Press for climate risk disclosure. *Energy markets*, Vol. 10, No. 5, [16-20].
- Churet C. e Eccles R. G. (2014), Integrated Reporting, Quality of Management, and Financial Performance, *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol. 26, No. 1 [56-64].
- Covaleski M. A., e Dirsmith M. W. (1988), An institutional perspective on the rise, social transformation, and fall of a university budget category, *Administrative Science Quarterly* Vol. 33 No. 4 [562-587].
- D'Este C., Fellegara A. e Galli D. (2013), Livelli di disclosure economico-finanziaria e scelte di integrated reporting nei gruppi a connotazione territoriale. *Aieda 2013*, Atti di convegno.
- Daub C.H. (2007). Assessing the quality of sustainability reporting: an alternative methodological approach. *Journal of Cleaner Production* Vol. 15 [75-85].
- Dhaliwal D., Li, O.Z., Tsang A.H. e Yang Y.G. (2011), Voluntary non-financial disclosure and the cost of equity capital: The case of corporate social responsibility reporting. *The Accounting Review*, Vol. 86, No. 1 [59-100].
- Di Maggio P.J. e Powell W.W. (1983), The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields, *American Sociological Review*, Vol. 48, No. 2 [147-160].
- Dumay J., Cristiana B., Guthrie J., e Demartini P. (2016), Integrated reporting: A structured literature review, in *Accounting Forum*.
- Dumitru M., Giovan M.E., Gorgan C. e Dumitru V.F. (2013), International Integrated Reporting Framework: a case study in the software industry", *AU-ASO*, Vol. 15, No. 1 [ 24-39 ].
- Earnhart D. e Lizal L. (2007), Effect of pollution control on corporate financial performance in a transition economy. *European Environment*, Vol. 17, No. 4 [247-266].
- Eccles R. G., Cheng B., e Saltzman D. (2010), The landscape of integrated reporting. Reflections and next steps, Cambridge (Mass.), Harvard Business School.
- Eccles R.G. e Krzus M.P. (2010), *One Report. Integrated of a Sustainable Strategy*, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Eccles R.G. e Krzus M.P. (2011), *A Chronology of Integrated Reporting*. Harvard Business School Accounting & Management Unit Case, available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=2025125> .
- Eccles R. G. e Krzus M. P. (2014), The integrated reporting movement: meaning, momentum, motives, and materiality. John Wiley & Sons.
- Ezzamel M., Hyndman, N., Johnsen A., Lapsley I., e Pallot J. (2007), Experiencing institutionalisation: The development of new budgets in the UK devolved bodies, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 20, No. 1 [11-40].
- Fasone V., Ferrari E. R. e Gervasi D. (2016), L'Integrated reporting alla luce del framework internazionale. Prime evidenze dall'esperienza italiana, in: *SIDREA*, (a cura di L. Marchi, R. Lombardi, e L. Anselmi), *Il governo aziendale tra tradizione e innovazione*, Milano, Franco Angeli [71-90].
- Fellegara A.M., D'Este C. e Galli D. (2016), Livelli di disclosure e scelte di integrated reporting nelle grandi imprese italiane. L'informativa aziendale tra globalizzazione e identità territoriale, Milano, Franco Angeli.
- Flower J. (2015), The international integrated reporting council: a story of failure, *Critical Perspectives on Accounting*, Vol.27 [1-17].
- Gray R., Kouhy R., e Lavers S. (1995), Corporate social and environmental reporting: a review of the literature and a longitudinal study of UK disclosure. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 8, No. 2 [47-77]
- Haller A. (2016), Value creation: a core concept of integrated reporting, in: Mio C. (a cura di) "Integrated reporting. A new accounting disclosure", Londra, Palgrave Mac Millan, [ 37-58].
- Hsieh, H. F. e Shannon, S. E. (2005) Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative health research*, Vol. 15, No. 9.
- IIRC, Informazioni sull'IIRC, 2013-<http://integratedreporting.org>
- King, M. e Roberts L. (2013), *Integrate: Doing Business in the 21st Century*, Claremont: Juta & Co. Ltd
- Krippendorff K. (1980), *Content Analysis: An Introduction to its Methodology*, London, Sage
- Link S., e Naveh E. (2006), Standardization and discretion: does the environmental standard ISO 14001 lead to performance benefits?. *Engineering Management, IEEE Transactions on*, Vol. 53, No. 4 [508-519].
- Lukka K. (2007), Management accounting change and stability: loosely coupled rules and routines in action., *Management Accounting Research*, Vol. 18.
- Manetti G. (2006), *Il triple bottom line reporting. Dal coinvolgimento degli stakeholder alle verifiche esterne*, Milano, Franco Angeli.
- Mio C. (a cura di), (2016), *Integrated reporting. A new accounting disclosure*, Londra, Palgrave Mac Millan [37-58].

- Mio C. e Fusan M. (2013), The case of Enel, in Busco C., Frigo M.L., Riccaboni A. & Quattrone P. (eds) *Integrated Reporting. Concepts and Cases that Redefine Corporate Accountability*, Berlin: Springer: [225-236].
- Morgan D. L. (1993), *Qualitative content analysis: a guide to paths not taken. Qualitative health research*, Vol.3, No. 1 [112-121].
- Parrot K. (2012), *Integrated Reporting, Stakeholder Engagement, and Balanced Investing at American Electric Power*, *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol. 24, No. 2 [27-37].
- Porter M. e Kramer M. (2011), *Creating shared value: How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth*, *Harvard Business Review*, Vol. 89, No.1-2 [63-77].
- Pozzoli M. e Gesuele B. (2016), *From theory to practice: first adoption of Integrated Reporting by the Italian Public Utilities, in Strengthening Information and Control Systems. The book is published as volume of the Springer series: Lecture Notes in Information Systems and Organization (LNISO)*, Springer, Vol. 14, No. 9 [121-132].
- Ruggiero P. e Monfardini P. (2013), “The case of Hera”, in Busco, C., Frigo, M.L., Riccaboni, A., Quattrone, P. (es) *Integrated Reporting. Concepts and Cases that Redefine Corporate Accountability*, Springer, Berlin [313-330].
- Said A.A., HassabElnaby H.R., e Wier, B. (2003), *An empirical investigation of the performance consequences of nonfinancial measures. Journal of Management Accounting Research*, Vol. 15, No. 1 [193-223].
- Serafeim G. (2012), *The Need for Sector-Specific Materiality and Sustainability Reporting Standards*, *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol. 24, No. 2 [65-71].
- Weber R. (1990), *Basic Content Analysis*, 2nd Ed., Sage University Paper Series on Quantitative Applications in the Social Sciences, No 49, Newbury Park, Sage.
- White A.L. (2010), *The five capitals of Integrated Reporting: Toward a holistic architecture for corporate disclosure, The landscape of Integrated Reporting*, available at: <http://hbswk.hbs.edu/item/6532.html>
- Wild C. e Staden Van S. (2014), *Integrated Reporting: Initial analysis of early reporter an Institutional Theory approach*, in proceeding Conference APIRA KOBEBE.