



# Economia Aziendale Online

Business and Management Sciences  
International Quarterly Review

## L'impatto del Pensiero Integrato nella pianificazione strategica. Evidenze dal contesto italiano

Federica Balluchi, Barbara Borgato, Andrea Monni

Pavia, March 31, 2026  
Volume 17 – N. 1/2026

DOI: 10.13132/2038-5498/17.1.295-310

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

  
PaviaUniversityPress

---

Electronic ISSN 2038-5498  
Reg. Trib. Pavia n. 685/2007 R.S.P.

# L'impatto del Pensiero Integrato nella pianificazione strategica. Evidenze dal contesto italiano

Federica Balluchi, PhD

Professore Ordinario  
di Economia Aziendale  
Dipartimento di Scienze  
Economiche e Aziendali.  
Università degli Studi di  
Parma. Italy

Barbara Borgato

PhD in Economia e  
Management dell'Innova-  
zione e della Sostenibilità.  
Dipartimento di Scienze  
Economiche e Aziendali.  
Università degli Studi di  
Parma. Italy

Andrea Monni

Master's degree  
in "Amministrazione e  
Direzione Aziendale".  
Università degli Studi di  
Parma. Italy

## Corresponding Author:

Federica Balluchi

*federica.balluchi@unipr.it*

## Cite as:

Balluchi, F., Borgato, B., &  
Monni, A. (2026). L'impatto del  
Pensiero Integrato nella  
pianificazione strategica.  
Evidenze dal contesto italiano.  
*Economia Aziendale Online*,  
17(1), 295-310.

## Section:

*Refereed Paper*

**Received:** October 2025

**Published:** 31/03/2026

## SOMMARIO - ABSTRACT

Questo lavoro affronta il tema dell'implementazione del Pensiero Integrato (Integrated Thinking - IT) nei processi decisionali delle imprese, in particolare nei processi di pianificazione strategica. L'adozione di una condotta imprenditoriale allineata al modello dello sviluppo sostenibile richiede un approccio strategico coerentemente orientato verso la creazione di valore condiviso. I temi della sostenibilità devono quindi essere integrati nei processi di pianificazione strategica, inserendosi nella definizione degli indirizzi di fondo dell'impresa e nei suoi obiettivi di medio-lungo periodo. In questa prospettiva, il concetto di Pensiero Integrato costituisce un riferimento fondamentale, orientando l'impresa verso la considerazione dei diversi capitali nel processo di creazione del valore, potenziando la comprensione delle connessioni tra gli stessi e dei loro trade-off e innescando l'implementazione di adeguati sistemi e meccanismi a presidio delle dinamiche derivanti. Questo lavoro, nello specifico, indaga il livello di implementazione dell'Integrated Thinking tramite l'analisi dei piani strategici di un campione di imprese italiane che realizzano anche un Integrated Report (anno 2020). In particolare, in primis per ciascun documento esaminato si rilevano i seguenti elementi: 1) la presenza di una prospettiva multi-capital e le sue caratteristiche, 2) le relazioni tra i vari capitali, 3) il livello di implementazione dell'Integrated Thinking. Successivamente, con l'obiettivo di provare ad apprezzare quantitativamente il livello di implementazione di tale approccio, il paper propone tre indicatori (IT Capital Index, IT Connectivity Index e IT Index) che, seppur con la consapevolezza dei limiti in essi intrinseci, possono rappresentare uno spunto metodologico in tale direzione. I risultati emersi evidenziano che nei piani strategici di aziende che redigono anche un Integrated Report trova sostanzialmente rappresentazione la prospettiva multi-capital, anche in un'ottica di connettività delle informazioni, sebbene con alcuni aspetti critici, riguardanti in particolare il Capitale Umano e il Capitale Sociale e Relazionale.

This paper addresses the implementation of Integrated Thinking (IT) in corporate decision-making processes, particularly in strategic planning processes. Adopting a business approach aligned with the sustainable development model requires a strategic approach coherently oriented towards the creation of shared value. Sustainability issues must therefore be integrated into strategic planning processes, embedding in the definition of the company's policies and its medium- to long-term objectives. In this perspective, Integrated Thinking is a key reference point, guiding companies toward considering different types of capital in the value creation process, enhancing understanding of the connections between them and their trade-offs, and triggering the implementation of appro-

priate systems and mechanisms to monitor the resulting dynamics. In particular, the following elements are identified for each document examined: 1) the presence of a multi-capital perspective and its characteristics, 2) the relationships between the various capitals, 3) the level of implementation of Integrated Thinking. Then, with the goal of trying to quantitatively assess the level of implementation of this approach, the paper proposes three indicators (IT Capital Index, IT Connectivity Index, and IT Index) which, while being aware of their inherent limitations, can represent a methodological starting point in this direction. The results show that the strategic plans of companies that also prepare an Integrated Report essentially embody the multi-capital perspective, even from the point of view of information connectivity, albeit with some critical aspects, particularly concerning Human Capital and Social and Relational Capital.

---

**Keywords:** Pianificazione strategica, Pensiero Integrato, capitali, connettività, sostenibilità, valore condiviso, IT Index.

---

## 1 – Introduzione

Il ruolo che le imprese assumono nel promuovere una cultura basata sul concetto di sostenibilità è ormai consolidato (Carroll, 1979; Wood, 1991; McWilliams & Siegel, 2001; Sheehy, 2015); altrettanto fuori dubbio è, quindi, la necessità di una definizione delle strategie aziendali tenendo conto non solo di esigenze di natura economico-finanziaria, ma anche di natura ambientale e sociale in un'ottica di sviluppo sostenibile (Elkington, 1997 & 2004). In questa prospettiva, non è pertanto sufficiente l'adozione da parte delle imprese di adeguati strumenti di rendicontazione di sostenibilità, ma è necessario, a monte, un approccio integrato in cui i temi di sostenibilità risultino pervasivi a livello strategico, gestionale e organizzativo, con uno spostamento del focus dalla creazione di valore *tout-court* alle modalità con cui lo stesso viene creato e condiviso con gli stakeholder. Si tratta, pertanto, di orientare l'agire d'impresa verso politiche e pratiche operative che migliorino la competitività dell'azienda e, al contempo, le condizioni economiche e sociali delle comunità in cui la stessa opera (Porter & Kramer, 2011; Porter *et al.*, 2012).

La "condivisione del valore" è, quindi, la conseguenza dell'integrazione strategica delle tematiche di sostenibilità nel *core business* dell'impresa, consentendo alla stessa di raggiungere il successo economico, generando contestualmente valore per la collettività. Da qui la necessità di un cambiamento dell'approccio imprenditoriale verso il "Pensiero Integrato", ovvero verso l'implementazione di sistemi e meccanismi che tengano conto di tutte le relazioni che si creano tra i vari *capitali* a cui l'impresa attinge (e su cui genera ripercussioni), tra le funzioni aziendali, tra le attività e tra i processi (IIRC, 2021a). Oltre a risultare l'elemento fondante del report integrato (Ruggiero, 2025), il Pensiero Integrato dovrebbe pervadere, tra gli altri, lo stesso processo di pianificazione strategica, accogliendo un'impostazione *multi-capital* e considerando esplicitamente le diverse connessioni tra i capitali, a testimonianza di un approccio aziendale sinergicamente orientato alla creazione di valore condiviso (NIBR, 2018; IIRC, 2019). Un concetto centrale in questo percorso è, quindi, quello della "connettività": la considerazione delle connessioni tra i capitali utilizzati dall'organizzazione e del modo in cui questi si relazionano e creano valore permette anche di fornire informazioni utili ai fini decisionali sia per il management, sia per gli stakeholder esterni (SAICA, 2015).

Alla luce di queste brevi premesse, l'obiettivo del presente lavoro è quello di analizzare il livello di implementazione del Pensiero Integrato rappresentato nei piani strategici/industriali

di un campione di aziende italiane. Più in particolare, lo studio si propone di rispondere alle seguenti domande di ricerca:

**RQ1** – viene esplicitata la prospettiva *multi-capital* e con quali caratteristiche?

**RQ2** – nella definizione degli obiettivi strategici si coglie la considerazione delle relazioni (connessioni) tra i vari capitali e con quali caratteristiche?

**RQ3** – qual è il livello di implementazione del Pensiero Integrato?

Da un punto di vista metodologico è stata svolta una analisi dei documenti che rappresentano l'output dei processi di pianificazione strategica, ovvero i piani strategici/industriali. Attraverso una *content analysis* manuale si è proceduto a verificare la presenza degli elementi che, alla luce di quanto esposto dall'*International Integrated Reporting Council* (IIRC, 2021a e 2021b) e dal *Value Reporting Foundation* (VRF, 2021b), rappresentano requisiti nell'implementazione del Pensiero Integrato, con riferimento all'ambito strategico. Il paper propone, quindi, il calcolo di tre indicatori (*IT Capital Index*, *IT Connectivity Index* e *IT Index*), tramite i quali poter apprezzare quantitativamente il livello di implementazione di tale approccio. Per quanto riguarda il campione oggetto di studio, sono state selezionate le società italiane (con esclusione delle società finanziarie) che, per l'esercizio 2020, hanno pubblicato un report integrato (società incluse nel database dell'IIRC e/o nell'elenco CONSOB relativo ai soggetti che hanno pubblicato la Dichiarazione Non Finanziaria) e che hanno reso pubblico il piano strategico/industriale.

Il lavoro è strutturato come segue: dopo la presente introduzione, si propone un inquadramento teorico del tema e, quindi, una analisi della letteratura. Il paper illustra, poi, gli aspetti metodologici della ricerca, l'analisi dei dati e la discussione dei risultati. Il lavoro si conclude con alcune riflessioni di sintesi, evidenziando i limiti della ricerca e alcuni spunti per futuri approfondimenti.

## 2 – Dalla sostenibilità al Pensiero Integrato: un inquadramento teorico

Fin dai primi decenni del secolo scorso, gli studi economico-aziendali, sia a rilevanza nazionale (Ceccherelli, 1930; Zappa, 1954 e 1956; Onida, 1961) che internazionale (Barnard, 1938; Kreps, 1940), hanno cominciato ad approfondire il tema della socialità nell'agire dell'impresa. Tuttavia, è con il contributo di Bowen (1953) che negli anni '50 tale concetto si diffonde in maniera esplicita, avviando un prolifico dibattito scientifico arrivato fino ai nostri giorni e ancora in evoluzione. Il presupposto della Responsabilità Sociale di Impresa (RSI) è la volontà dell'impresa di integrare nelle proprie strategie aziendali le dimensioni economica, sociale e ambientale della sostenibilità, tenendo in considerazione gli interessi di tutti gli stakeholder (Masini, 1978; Carroll, 1979; Coda, 1988; Wood, 1991; McWilliams & Siegel, 2001; Sheehy, 2015). Diversi sono gli approcci teorici proposti dalla dottrina sul tema della RSI; si pensi, ad esempio, alla "Stakeholder Theory" (Freeman, 1984; Donaldson & Preston, 1995), alla "Pyramid Bottom" (Hart & Simanis, 2006; Prahalad, 2006), alla "Blended Value Proposition" (Bonini & Emerson, 2005; Emerson, 2003). Tra questi il *Triple Bottom Line Approach* (TBL) ci pare il più adeguato a spiegare meglio in che modo le aziende debbano integrare gli aspetti ambientali e sociali nelle proprie strategie (Elkington, 1997 e 2004). Secondo questo approccio, infatti, le imprese devono sviluppare azioni che interessino non solo obiettivi di natura economica ma anche ambientali e sociali, contribuendo, in questo modo, allo sviluppo sostenibile, valorizzando la propria crescita

economica e la creazione di valore per gli azionisti, ma senza rinunciare a un business attento alla dimensione ambientale e senza tralasciare la responsabilità sociale verso tutti gli stakeholder.

La peculiarità dell'approccio TBL è, inoltre, l'attenzione che viene posta sull'aspetto della *disclosure*. In questo ambito, l'*integrated report* rappresenta uno strumento di rendicontazione che consente di rappresentare più efficacemente il concetto di *shared value* (Eccles & Serafeim, 2011). L'obiettivo principale di questo documento è infatti quello di fornire informazioni inerenti ai fattori che contribuiscono alla creazione di valore aziendale da un punto di vista economico, sociale e ambientale (Massie, 2010). L'approccio sottostante al report integrato implica, come detto, uno spostamento del focus dalla creazione di valore *tout-court* alle modalità con cui lo stesso viene creato e condiviso (IIRC, 2021b). Questa nuova prospettiva richiede, tuttavia, che l'azienda attui politiche e prassi operative che risultino ottimizzanti in termini di competitività e performance economico-finanziarie e che, allo stesso tempo, permettano un miglioramento delle condizioni economiche e sociali del contesto in cui le stesse operano (Porter & Kramer, 2011; Porter *et al.*, 2012). Recentemente, tra l'altro, alcuni studiosi hanno evidenziato la necessità per le imprese di ripensare le modalità con cui l'*integrated reporting* è implementato e utilizzato focalizzando l'attenzione, in particolare, sui processi interni e sull'impatto atteso sugli stakeholder aziendali (Beretta, Demartini & de Villiers, 2025).

La "condivisione del valore" è quindi la conseguenza dell'attuazione di strategie che, oltre a consentire all'impresa di raggiungere il successo economico, generano al contempo valore per la collettività. In tale contesto, i temi ambientali e sociali risultano integrati nel business dell'impresa diventando così un driver strategico fondamentale (Mella & Pellicelli, 2024).

Il valore creato (ma anche preservato o eroso) dall'impresa si manifesta attraverso gli aumenti, le riduzioni o le "trasformazioni" dei diversi capitali (finanziario, produttivo, naturale, sociale e relazionale, umano, intellettuale) da cui l'impresa stessa attinge e su cui genera effetti con lo svolgimento delle proprie attività, in una prospettiva di gestione strategica dei capitali, che non può prescindere dalla esplicita considerazione delle connessioni che si creano tra di essi (IIRC, 2021b).

Si tratta, pertanto, di un cambiamento dell'approccio imprenditoriale verso quello che l'IIRC definisce "*Integrated Thinking*" (IT), ovvero "*the active consideration by an organization of the relationships between its various operating and functional units and the capitals that the organization uses and affects. Integrated thinking leads to integrated decision-making and actions that consider the creation of value over the short, medium and long term*" (IIRC, 2021a, p. 53). Questo approccio implica la diffusione di una "cultura aziendale" che riguardi sia i processi di pianificazione strategica, sia le attività operative che da essi promanano; un processo decisionale integrato che genera azioni che indirizzano l'organizzazione verso la creazione di valore condiviso nel breve, medio e lungo termine (IIRC, 2021a).

Un passaggio centrale verso una concettualizzazione analitica dell'IT è rappresentato dal contributo della *Value Reporting Foundation "Integrated Thinking Principles"* (VRF, 2021b). L'approccio adottato si articola in sei "principi" connessi agli elementi fondamentali di questo concetto: 1) *purpose*, 2) strategia, 3) rischi e opportunità, 4) cultura, 5) governance e 6) performance. Ciascuno dei sei principi si articola in tre livelli, riferiti a destinatari aziendali differenti, procedendo a un progressivo approfondimento dell'elemento rappresentato. Il primo livello (*principles*) è indirizzato all'organo di governo ed è rappresentato da una domanda volta a stimolare riflessioni in merito all'effettiva presenza e diffusione dell'IT nell'organizzazione. Il secondo (*assessment*) e il terzo livello (*operationalizing the principles*) sono rivolti al senior

management e prevedono, rispettivamente, una serie di elementi volti a consentire una valutazione dell'implementazione del Pensiero Integrato con riferimento a ciascun ambito, e una metodologia in cui sono presentati gli aspetti chiave (processi e attività critiche) associati all'implementazione e all'operazionalizzazione di ciascun principio.

Uno degli elementi cardine interessati dall'implementazione dell'IT è, quindi, l'ambito strategico, inteso come processo di formulazione e implementazione della strategia. È stato, infatti, evidenziato che il processo di pianificazione strategica sia un driver fondamentale, poiché crea consapevolezza nell'organizzazione riguardo alla centralità di determinate tematiche e consente di produrre risposte in termini di indirizzi di fondo, anche a beneficio degli stakeholder (Galbreath, 2010; Gazzola & Colombo, 2014).

L'implementazione del Pensiero Integrato dovrebbe, in sintesi, attivare la creazione di un processo di pianificazione "integrata", che consenta all'organizzazione di definire come i diversi capitali risultino rilevanti nel processo di creazione del valore, unitamente alla comprensione delle multiple e complesse connessioni e relazioni causali tra gli stessi e ai loro trade-off (IFAC, 2015; IIRC, 2019; SAICA, 2015). Di conseguenza, nell'output del processo di pianificazione, il piano strategico o industriale, dovrebbe trovare rappresentazione l'impostazione *multi-capital* e l'evidenza delle diverse connessioni, che testimoniano la realizzazione di una valutazione complessiva da parte dell'azienda nella definizione di un percorso strategico sostenibile (NIBR, 2018; IIRC, 2019).

Il concetto di "connettività" è dunque sottostante all'implementazione di un IT: connettività tra le informazioni, le strategie, il business model, la governance, ma anche tra le performance e gli interessi aziendali con quelli degli stakeholder (*World Intellectual Capital Initiative*, 2013, p. 13). L'individuazione delle connessioni tra i capitali e nel modo in cui questi si relazionano e creano valore permette di fornire informazioni utili ai fini dei processi decisionali sia degli stakeholder, sia del management (SAICA, 2015, p. 21).

### 3 – Analisi della letteratura

La maggior parte degli studi che hanno affrontato il tema dell'IT, soprattutto in una prima fase, ne hanno indagato soprattutto le relazioni con l'*Integrated Reporting* (IR). Come evidenziato da Churet ed Eccles (2014, p. 56), l'IR "*is only the tip of the iceberg. It is the visible part of what is happening below the surface -- namely "integrated thinking" and "integrated decision-making"*". Tra i vari contributi, alcuni hanno analizzato la relazione tra IT e *Integrated Reporting* (IR) focalizzando l'attenzione sull'esplicitazione del Pensiero Integrato nell'informativa esterna (Tirado-Valencia *et al.*, 2019; Arul, De Villiers & Dimes, 2020) e gli effetti derivanti dall'adozione dell'IT sulla scelta di sottoporre l'informativa ad *assurance* (Baboukardos, Mangena & Ishola, 2021). Altri studi hanno indagato la relazione tra IR e implementazione nell'organizzazione degli aspetti inerenti l'IT, rilevando che quest'ultima non solo non è necessariamente collegata alla scelta dell'azienda di produrre un IR ma, in alcuni casi, l'implementazione del Pensiero Integrato ha preceduto l'avvio del processo di realizzazione dell'informativa stessa (SAICA, 2015).

Altri studi ancora hanno analizzato l'implementazione dell'IT nelle prassi e le relazioni con tematiche relative ad aspetti organizzativi, a processi e sistemi, sia interni all'organizzazione, sia esterni, in particolare in relazione ai processi e agli strumenti di *stakeholder engagement* (tra gli altri: Oliver, Vesty & Brooks, 2016; Adams, 2017; Busco, Granà & Quattrone, 2017; Feng, Cummings & Tweedie, 2017; Guthrie, Manes-Rossi & Orelli, 2017; Al-Htaybat & von Alberti-Alhtaybat, 2018; Higgins *et al.*, 2019; Devalle *et al.*, 2021).

Un ulteriore filone di ricerca che è stato oggetto di attenzione riguarda la relazione tra Pensiero Integrato e *Management Control System* (MCS). Questo ambito si pone come uno sviluppo ulteriore di studi che hanno indagato in precedenza la relazione bidirezionale tra IR e MCS, analizzando, da un lato, come l'IR possa generare miglioramenti nel MCS, e viceversa, come il MCS possa contribuire al disegno e all'implementazione del sistema di IR (tra gli altri, Chiucchi, Montemari & Gatti, 2018; Gatti, Chiucchi & Montemari, 2018). Con specifico riguardo al tema relativo alla relazione tra Pensiero Integrato e MCS è stato anche analizzato come il MCS può attivare o ostacolare l'efficace adozione dell'IT nell'organizzazione (Jacobs & Zoet, 2019; Dimes & De Villiers, 2020).

Solo negli ultimi anni, gli studi inerenti l'IT hanno cominciato ad approfondire le relazioni tra questo e l'ambito strategico dei processi decisionali. In precedenza, i temi strategici sono stati oggetto di attenzione soprattutto in relazione al MCS, quale fattore propulsivo atto a generare effetti in termini strategici. Più recentemente, è stato indagato l'effetto della digitalizzazione del sistema di controllo di gestione della sostenibilità (SMC), rilevando ripercussioni positive anche nella pianificazione strategica (Giordino, Manzi & Culasso, 2024). È stato anche evidenziato il ruolo che il MCS può assumere nel promuovere un cambiamento strategico (Kober, Ng & Paul, 2007; Gond *et al.*, 2012) e, specificamente, nel modellare i processi di formulazione strategica che accolgano le logiche della sostenibilità e la loro implementazione, con effetti anche in termini di supporto al processo decisionale (Crutzen & Herzig, 2013). Alcune ricerche hanno analizzato come l'adozione dell'IT possa generare impatti e benefici in termini strategici (Dimes & De Villiers, 2020), inducendo l'azienda a riconsiderare l'indirizzo strategico (Barth *et al.*, 2017; Bridges, Yeoman & Harrison, 2020), con possibili effetti nella conseguente revisione del piano strategico e nel miglioramento della "comprensione" del percorso strategico dell'azienda da parte del top management (Dumay & Dai, 2017), e di correlato beneficio nel processo decisionale (Esch, Schnellbacher & Wald, 2019).

Altri studi hanno indagato il ruolo del Pensiero Integrato nel supportare l'organizzazione nella fase di definizione della strategia e nella sua implementazione. Nello specifico, hanno analizzato se effettivamente le organizzazioni considerino i diversi capitali nella formulazione della strategia e in quale misura la strategia sia integrata, e non vi sia invece una strategia di sostenibilità a sé stante, affiancata alla strategia di business (VRF, 2021a). Alcuni studi, infine, hanno approfondito il percorso dell'implementazione del Pensiero Integrato evidenziando come una fase preliminare sia quella in cui l'azienda riconosce la necessità di incardinare i temi legati alla sostenibilità nella propria strategia (NIBR, 2018; Busco, Granà & Izzo, 2019), tramite il modello dei capitali (IFAC, 2015; SAICA, 2015), e come lo stesso sia fondamentale in fase di formulazione e finalizzazione di una strategia che accolga la prospettiva della sostenibilità (Baboukardos, Mangena & Ishola, 2021), definendo specifici obiettivi rappresentati nel piano strategico (Busco, Granà & Achilli, 2021; NIBR, 2018).

Nonostante la realizzazione di studi riguardo al Pensiero Integrato si sia ampliata, soprattutto in termini di ricerche empiriche, le prassi aziendali che si stanno diffondendo (IIRC, 2018; IIRC, 2019; VRF, 2021a) forniscono spunti interessanti che contribuiscono a stimolare ulteriori riflessioni scientifiche (Busco, Granà & Achilli, 2021).

## 4 – Aspetti metodologici

Alla luce di quanto sopra delineato, il presente lavoro si inserisce nel filone di ricerca che approfondisce il tema dell'implementazione del Pensiero Integrato nei processi decisionali e di

*disclosure* (Oliver, Vesty & Brooks, 2016; Dumay & Dai, 2017; Feng, Cummings & Tweedie, 2017; La Torre *et al.*, 2019) e, in particolare, nei processi di pianificazione strategica (Lokuwaduge & Heenetigala, 2017), integrando i diversi capitali in un'ottica di sviluppo sostenibile (Busco, Granà & Achilli, 2021). La ricerca è stata condotta analizzando i piani strategici/industriali di un campione di aziende italiane, effettuando una analisi manuale di contenuto avente per oggetto i documenti che rappresentano l'output dei processi di pianificazione strategica. Attraverso questa analisi ci si è posti l'obiettivo di verificare se e quanto le strategie aziendali siano state definite coerentemente con le logiche e i presupposti fondanti del Pensiero Integrato, secondo l'approccio proposto dall'IIRC. In particolare, il focus è stato posto su aspetti relativi alla prospettiva *multi-capital* e alla connessione delle informazioni riportate nelle diverse sezioni dei documenti stessi. Sono stati, quindi, esclusi dall'analisi elementi più propriamente "di processo" citati negli *IT Principles*, poiché più adeguatamente verificabili tramite altre metodologie di ricerca (per esempio, interviste e questionari).

L'analisi è stata svolta alla luce dei contenuti dell'*IIRC Framework* (IIRC, 2021) e del contributo della VRF (VRF, 2021b), come di seguito illustrato.

Per rispondere alla prima domanda di ricerca (*RQ1*), presentata al Paragrafo 1, per ciascun capitale presentato nel piano strategico, è stata verificata la presenza dei seguenti elementi:

- a) obiettivi espressi in termini quantitativi;
- b) collegamento con aspetti inerenti il contesto esterno;
- c) orizzonte temporale di riferimento adottato (breve, medio e lungo);
- d) piani di allocazione delle risorse;
- e) descrizione delle attività da porre in essere per "trasformare" i capitali;
- f) descrizione degli effetti in termini di creazione, conservazione o erosione di valore;
- g) collegamento con gli obiettivi di sviluppo sostenibile (SDGs).

Il risultato di questa analisi è stato rappresentato tramite un indicatore definito *IT Capital Index*. Questo è stato anzitutto calcolato con riferimento a ciascun capitale presentato nel piano strategico, assegnando un valore pari a 1 nel caso di presenza dell'elemento considerato, oppure pari a 0 nel caso di assenza dello stesso. Con riguardo all'orizzonte temporale di riferimento, è stato assegnato un punteggio pari a 1 per ciascun periodo esplicitato (breve, medio e lungo), rilevando quindi un valore massimo pari a 3 per l'elemento considerato (in mancanza di esplicitazione dell'orizzonte temporale il punteggio attribuito è stato pari a 0 come per gli altri elementi). Il risultato finale dell'indicatore per ciascun capitale è stato determinato come rapporto tra il punteggio ottenuto e il punteggio massimo (9). L'indicatore di sintesi *IT Capital Index* (valore compreso tra zero e uno) è stato determinato come media dei risultati ottenuti per i singoli capitali, allo scopo di evitare soggettività nell'assegnazione di pesi relativi differenti (Tirado-Valencia *et al.*, 2019). Rispetto alla seconda domanda di ricerca (*RQ2*), per ciascun capitale presentato nel piano strategico si è proceduto all'analisi della esplicitazione delle connessioni tra i vari capitali, elemento fondante del Pensiero Integrato. L'informativa relativa a ciascun capitale è stata analizzata assegnando un punteggio pari a 1 in caso di evidenza di un riferimento a un altro capitale, arrivando così a un punteggio massimo per ciascun capitale pari a 5, qualora nella *disclosure* fornita fossero evidenziate relazioni tra il capitale oggetto di analisi e tutti gli altri capitali considerati. È stato così determinato l'indicatore *IT Connectivity Index* (valore compreso tra zero e uno) come rapporto tra il punteggio ottenuto e il punteggio massimo conseguibile (30).

Per quanto riguarda, infine, la misurazione del livello di implementazione dell'IT nei

processi esplicitati nei piani strategici (**RQ3**) è stato costruito un indicatore (*IT Index*) il cui valore, compreso tra 0 e 1, è il risultato della media tra i valori medi dell'*IT Capital Index* e dell'*IT Connectivity Index*. L'analisi ha avuto per oggetto un campione di società italiane che hanno realizzato un bilancio integrato (anno di riferimento 2020) e sono risultate presenti nel database dell'IIRC (ottobre 2021) e/o nell'elenco CONSOB (novembre 2021) relativo alla Dichiarazione Non Finanziaria. Il totale delle imprese così selezionate è stato pari a 23. Escludendo, quindi, banche, società di assicurazione e intermediari finanziari in virtù del loro particolare business e delle relative peculiarità in termini di regole/modalità di redazione della reportistica e dei bilanci, si è giunti a una dimensione del campione pari a 20 unità. Il passaggio successivo, considerato l'obiettivo della ricerca, è stato quello di selezionare le società che hanno reso pubblico un documento analitico (piano strategico/industriale), escludendo le società con documenti troppo sintetici o in versione incompleta (per esempio, slides di riepilogo o comunicati stampa di sintesi). Alla fine di tale processo di selezione, il campione definitivo è risultato composto da 7 società.

## 5 – Analisi dei dati e discussione

L'analisi dei piani strategici/industriali ha avuto come primo obiettivo quello di verificare la presenza di una prospettiva *multi-capital* e le relative caratteristiche (RQ1). La rilevanza attribuita ai capitali è stata valutata in base al numero di parole del piano dedicate a ciascuno di essi (Hackston & Milne, 1996; Islam & Deegan, 2008; Menicucci, 2018). La Tabella 1 riporta, per ogni documento analizzato, l'orizzonte temporale di riferimento, il numero totale di parole presenti all'interno dello stesso (compresi indice, titoli, figure, tabelle, note a piè di pagina ed eventuali allegati) e, infine, la percentuale di queste dedicate ai singoli capitali.

**Tabella 1 – Piani strategici: orizzonte temporale e rilevanza dei vari capitali (valori %)**

| Piano strategico | Orizzonte temporale | Totale Parole | Capitale Naturale | Capitale Finanziario | Capitale Produttivo | Capitale Umano | Capitale Intellettuale | Capitale Relazionale |
|------------------|---------------------|---------------|-------------------|----------------------|---------------------|----------------|------------------------|----------------------|
| 1                | 2021-2030           | 3,579         | 21.43             | 18.25                | 20.26               | 3.24           | 4.72                   | 4.64                 |
| 2                | 2020-2030           | 10,053        | 13.13             | 13.1                 | 9.5                 | 0              | 8.64                   | 6.94                 |
| 3                | 2021-2024           | 2,534         | 12.23             | 11.6                 | 12.12               | 0.32           | 0.55                   | 0.32                 |
| 4                | 2021-2025           | 12,844        | 3.66              | 9.63                 | 16.45               | 1.38           | 3.85                   | 1.5                  |
| 5                | 2021-2024           | 10,630        | 2.04              | 21.82                | 23.58               | 2.53           | 3.47                   | 3.04                 |
| 6                | 2020-2024           | 5,218         | 20.62             | 13.78                | 20.53               | 0.11           | 7.07                   | 0.73                 |
| 7                | 2020-2025           | 2,097         | 6.01              | 10.35                | 17.36               | 0.38           | 1.91                   | 0                    |

I dati evidenziano come la prospettiva *multi-capital* sia sostanzialmente presente in tutti i documenti analizzati, seppure con rilevanza differente. Il capitale maggiormente oggetto di discussione è quello Naturale (quattro piani su sette), seguito da quello Produttivo, mentre la dimensione *financial* viene presentata in modo relativamente più sintetico. Minore spazio è dedicato agli altri capitali, in particolare al Capitale Umano e a quello Relazionale (in due casi non sono oggetto di trattazione).

In una ulteriore analisi ai fini della valutazione della rilevanza dei capitali, è stato attribuito uno score decrescente in base al numero di parole dedicate a ciascuno (punteggio massimo 6 al capitale più importante, un punto in meno al secondo più importante, e così via), ipotizzando

che il capitale al quale è dedicato più spazio nel documento sia anche quello a cui l'azienda dà più rilevanza. La Tabella 2 illustra i punteggi attribuiti ai sei capitali; la presenza dello "0" indica che il capitale non è stato oggetto di discussione nel piano strategico.

**Tabella 2 – Gerarchia dei capitali**

| Piano strategico | Capitale Produttivo | Capitale Naturale | Capitale Finanziario | Capitale Intellettuale | Capitale Relazionale | Capitale Umano |
|------------------|---------------------|-------------------|----------------------|------------------------|----------------------|----------------|
| 1                | 5                   | 6                 | 4                    | 3                      | 2                    | 1              |
| 2                | 3                   | 5                 | 4                    | 2                      | 1                    | 0              |
| 3                | 5                   | 6                 | 4                    | 3                      | 1                    | 1              |
| 4                | 6                   | 3                 | 5                    | 4                      | 2                    | 1              |
| 5                | 6                   | 1                 | 5                    | 4                      | 3                    | 2              |
| 6                | 5                   | 6                 | 4                    | 3                      | 2                    | 1              |
| 7                | 5                   | 3                 | 4                    | 2                      | 0                    | 1              |
| <i>Totale</i>    | <i>35</i>           | <i>30</i>         | <i>30</i>            | <i>21</i>              | <i>11</i>            | <i>7</i>       |

Secondo questa logica, il capitale che riveste maggior importanza (rappresentata dallo spazio dedicato, in termini di numero di parole) nel campione di ricerca risulta essere il Capitale Produttivo, seguito, con gli stessi valori, dal Capitale Naturale e dal Capitale Finanziario. Dal punto di vista quantitativo, l'analisi relativa ai capitali è stata poi sviluppata secondo i criteri indicati in precedenza, trovando sintesi nell'indicatore definito *IT Capital Index* (Tabella 3).

**Tabella 3 – IT Capital Index**

| Piano strategico    | Capitale Produttivo | Capitale Naturale | Capitale Finanziario | Capitale Intellettuale | Capitale Relazionale | Capitale Umano | IT Capital Index |
|---------------------|---------------------|-------------------|----------------------|------------------------|----------------------|----------------|------------------|
| 1                   | 0.89                | 1                 | 0.89                 | 0.67                   | 0.44                 | 0.89           | <i>0.8</i>       |
| 2                   | 1                   | 1                 | 0.89                 | 1                      | 0.89                 | 0              | <i>0.8</i>       |
| 3                   | 0.78                | 0.67              | 0.67                 | 0.22                   | 0                    | 0              | <i>0.39</i>      |
| 4                   | 0.89                | 0.78              | 0.67                 | 0.67                   | 0.44                 | 0.33           | <i>0.63</i>      |
| 5                   | 0.78                | 0.89              | 0.89                 | 0.78                   | 0.78                 | 0.78           | <i>0.81</i>      |
| 6                   | 0.89                | 0.78              | 0.67                 | 0.67                   | 0.11                 | 0              | <i>0.52</i>      |
| 7                   | 0.78                | 0.44              | 0.56                 | 0.56                   | 0                    | 0.11           | <i>0.41</i>      |
| <i>Valore medio</i> | <i>0.86</i>         | <i>0.79</i>       | <i>0.75</i>          | <i>0.65</i>            | <i>0.38</i>          | <i>0.3</i>     | <i>0.62</i>      |

I valori relativi ai singoli piani strategici evidenziano, nella maggioranza dei casi, un risultato superiore a 0,50; complessivamente, pertanto, il campione analizzato soddisfa i criteri oggetto di indagine ottenendo un punteggio superiore al valore medio dell'indicatore. Con riferimento ai singoli capitali si conferma sostanzialmente la "gerarchia" già evidenziata, con il Capitale Produttivo al primo posto in termini di criteri soddisfatti riguardo all'informativa fornita, seguito dal Capitale Naturale e dal Capitale Finanziario, mentre il Capitale Umano occupa l'ultima posizione.

Per analizzare le connessioni tra i vari capitali e le relative caratteristiche (RQ2) è stato

calcolato, come in precedenza illustrato, uno specifico *IT Connectivity Index* (si veda Tabella 4).

**Tabella 4 – IT Connectivity Index**

| Piano strategico | Capitale Produttivo | Capitale Finanziario | Capitale Intellettuale | Capitale Naturale | Capitale Relazionale | Capitale Umano | IT Connectivity Index |
|------------------|---------------------|----------------------|------------------------|-------------------|----------------------|----------------|-----------------------|
| 1                | 0.8                 | 1                    | 0.4                    | 0.4               | 0.4                  | 0.2            | 0.53                  |
| 2                | 0.8                 | 0.8                  | 0.8                    | 0.8               | 0.8                  | 0              | 0.67                  |
| 3                | 0.8                 | 0.6                  | 0.6                    | 0.6               | 0.2                  | 0              | 0.47                  |
| 4                | 0.8                 | 0.4                  | 1                      | 0.4               | 0.4                  | 0.2            | 0.53                  |
| 5                | 0.8                 | 1                    | 0.8                    | 0.6               | 0.6                  | 0.2            | 0.67                  |
| 6                | 1                   | 0.8                  | 1                      | 0.8               | 0.8                  | 0.6            | 0.83                  |
| 7                | 0.6                 | 0.6                  | 0.6                    | 0.6               | 0                    | 0              | 0.4                   |
| Valore medio     | 0.8                 | 0.74                 | 0.74                   | 0.6               | 0.46                 | 0.17           | 0.59                  |

Anche in questo caso, i valori ottenuti evidenziano come nella maggior parte dei piani analizzati, il livello di connessione tra i capitali sia superiore allo 0,50. In particolare, il numero più elevato di connessioni esplicitate è stato rilevato rispetto al Capitale Produttivo, seguito, a pari merito, dal Capitale Finanziario e dal Capitale Intellettuale e, quindi, da quello Naturale. Si conferma la posizione relativamente marginale per il Capitale Relazione e soprattutto per il Capitale Umano che, oltre a non rivestire un ruolo rilevante in termini di spazio dedicato nei piani analizzati (RQ1), appaiono anche “meno connessi” con gli altri capitali.

A integrazione dell'analisi quantitativa e col fine di rafforzare i risultati sopra esposti in merito alla presenza di una prospettiva *multi-capital* (RQ1) e al livello di connettività tra i vari capitali (RQ2) nei processi di pianificazione strategica, è stata condotta anche una analisi qualitativa sui singoli capitali. Di seguito alcune osservazioni di sintesi.

Il Capitale Finanziario, che costituisce la dimensione tradizionale di riferimento nell'agire di impresa, risulta essere presentato anche in termini quantitativi e fortemente interconnesso con gli altri capitali. Per esempio, viene fornita evidenza dell'impatto degli indirizzi strategici relativi agli altri capitali in termini di EBITDA, ricavi, fonti di finanziamento utilizzate. Relativamente meno presente è l'esplicitazione delle possibili influenze di fattori esterni (rilevate solo in un documento), mentre riguardo all'illustrazione delle attività da attuare per “generare valore”, in sei piani su sette si forniscono tali informazioni.

In tutti i piani strategici analizzati vengono fornite informazioni riguardanti il Capitale Produttivo, con il supporto di dati quantitativi riferiti prevalentemente a investimenti funzionali all'espansione della capacità produttiva, che permettono di apprezzarne il contributo alla creazione di valore per l'azienda e per gli stakeholder. Il Capitale Produttivo, come detto, risulta essere il “più connesso” agli altri capitali: in tutti i documenti sono presentate relazioni, da una parte, con il Capitale Finanziario (es. impatti degli investimenti sui ricavi e sull'EBITDA dell'azienda) e, dall'altra parte, con il Capitale Naturale (es. ripercussioni di azioni volte a migliorare il grado di eco-compatibilità dei processi produttivi in termini di emissioni e di consumo di risorse). Nella maggior parte dei casi è data evidenza del riferimento a fattori esterni nella definizione delle strategie riguardanti tale capitale (es.: *European Green Deal*) e in tutti i piani sono esplicitate le azioni da implementare per il raggiungimento degli obiettivi, evidenziando gli impatti sul capitale stesso.

Rispetto al Capitale Naturale, in tutti i casi analizzati vengono presentate informazioni su come questo crei valore, per l'azienda e per gli stakeholder. L'orizzonte temporale per il raggiungimento di obiettivi rispetto a questo capitale è di lungo periodo, ma nei piani strategici vengono talvolta individuati step intermedi, fissando target anche di medio e breve periodo. Riguardo alle connessioni tra il Capitale Naturale e i restanti capitali, per esempio, sono descritti gli impatti derivanti dal raggiungimento degli obiettivi ambientali in termini di EBITDA e risultato operativo (Capitale Finanziario), di assunzione di nuovo personale (Capitale Umano), di beneficio per la collettività di riferimento (Capitale Relazionale) generato dal taglio delle emissioni di CO<sub>2</sub> o dalla gestione dei rifiuti.

In quasi tutti i documenti analizzati sono presenti dati quantitativi sul Capitale Intellettuale, per la maggior parte relativi a interventi finalizzati alla digitalizzazione della produzione e al miglioramento dei processi produttivi. Quasi tutti i piani illustrano in che modo viene creato valore attraverso questo capitale, nonché il relativo orizzonte temporale di riferimento. In particolare, tutti i piani descrivono le risorse dedicate all'innovazione e le connessioni con gli altri capitali. Il Capitale Intellettuale è collegato in particolar modo con il Capitale Naturale (per esempio, in relazione allo sviluppo di nuove tecnologie per il passaggio a fonti rinnovabili) e con il Capitale Produttivo (per esempio, relativamente a interventi volti a migliorare l'efficienza del processo produttivo). Infine, dall'analisi dei documenti si è rilevato che in tre casi su sette sono esplicitati i fattori esterni che influenzano le strategie relative al Capitale Intellettuale.

Il Capitale Relazionale, come già evidenziato, viene trattato in maniera poco significativa. In particolare, nella minoranza dei casi viene fornita un'informativa focalizzata (seppure in termini essenziali e con ridotta presenza di dati quantitativi) su aspetti, interni ed esterni, che lo riguardano. Le connessioni rilevate tra il Capitale Relazionale e gli altri capitali sono presentate come effetto generato da azioni inerenti gli altri capitali su quello relazionale e non viceversa.

Infine, il Capitale Umano, come già osservato, è oggetto di un'informativa relativamente scarsa. Quest'ultima riguarda, nella maggior parte dei casi, aspetti relativi ad assunzioni e *talent acquisition*, formazione, sicurezza sul lavoro e prevenzione degli infortuni, mentre meno presente è l'illustrazione organica della relativa strategia e sostanzialmente assente la presentazione di eventuali fattori esterni che possono influenzare la strategia stessa. In pochi casi sono presentati dati quantitativi e, quando il capitale è oggetto di trattazione, pur sottolineandone il ruolo nella creazione di valore per l'impresa, non sono sempre evidenziate connessioni con gli altri capitali.

Per rispondere, infine, all'ultima domanda di ricerca (RQ3), come in precedenza illustrato, si propone un indicatore di sintesi (*IT Index*) che misura, per ogni piano strategico, il livello di implementazione dell'IT in base alla modalità di rappresentazione nel documento. Tale indicatore è calcolato come media dei valori dell'*IT Connectivity Index* e dell'*IT Capital Index* (Tabella 5):

In relazione ai risultati ottenuti, e considerando che nella maggioranza dei casi trovano esplicitazione anche aspetti relativi alle strategie volte a soddisfare le aspettative dei consumatori, elemento chiave in un'ottica di IT (VRF, 2021b), possiamo in conclusione affermare che il livello di implementazione del Pensiero Integrato per le società oggetto di studio è superiore al valore medio dell'indicatore (0,50). In sintesi, rispetto a quanto rilevato, nei piani strategici di aziende che redigono un IR trova sostanzialmente rappresentazione, come forse ci si può ragionevolmente attendere, la prospettiva *multi-capital*, anche in un'ottica di connettività delle informazioni. Tuttavia, emergono alcuni elementi di criticità.

Tabella 5 – IT Index.

| Piano strategico | IT Capital Index | IT Connectivity Index | IT Index |
|------------------|------------------|-----------------------|----------|
| 1                | 0.8              | 0.53                  | 0.66     |
| 2                | 0.8              | 0.67                  | 0.73     |
| 3                | 0.39             | 0.47                  | 0.43     |
| 4                | 0.63             | 0.53                  | 0.58     |
| 5                | 0.81             | 0.67                  | 0.74     |
| 6                | 0.52             | 0.83                  | 0.68     |
| 7                | 0.41             | 0.4                   | 0.4      |
| Valore medio     | 0.62             | 0.59                  | 0.6      |

Da un lato, nella rappresentazione della prospettiva *multi-capital* appare non pienamente integrata la logica della sostenibilità, con il Capitale Finanziario e il Capitale Produttivo ancora protagonisti in termini di spazio dedicato nel documento. Riguardo alle dimensioni della sostenibilità, l'attenzione è prevalentemente focalizzata sul Capitale Naturale, mentre l'informativa dedicata al Capitale Relazionale e al Capitale Umano appare piuttosto marginale, così come, per questi ultimi, è relativamente carente l'esplicitazione delle connessioni con gli altri capitali.

## 6 – Riflessioni conclusive

L'obiettivo del presente lavoro è stato quello di analizzare, nelle sue varie declinazioni, il livello di implementazione dell'IT nei processi di pianificazione strategica di un campione di società italiane. In particolare, dopo aver verificato la presenza nei piani strategici/industriali della prospettiva *multi-capital* e averne analizzate le caratteristiche da un punto di vista qualitativo, attraverso il calcolo di indicatori opportunamente costruiti, è stato possibile apprezzare quantitativamente, per i diversi capitali, il livello di adesione dell'informativa fornita rispetto alle variabili caratterizzanti il Pensiero Integrato, il livello di connessione esplicitata nei documenti tra i capitali rappresentati e, infine, il livello complessivo di implementazione del Pensiero Integrato. L'originalità del presente contributo risiede nell'aver proposto un modello di analisi quali-quantitativa che permette di misurare la presenza e apprezzare le caratteristiche di un approccio coerente con le logiche del Pensiero Integrato, per quanto reso possibile dallo studio dei documenti oggetto di indagine.

Trattandosi di una ricerca in fase embrionale, sono evidenti alcune limitazioni. La prima riguarda la ridotta dimensione del campione, conseguente al fatto che l'analisi è stata concentrata su aziende italiane (presenti negli elenchi pubblici dell'IIRC e/o di CONSOB) che hanno redatto un IR e, quindi, su aziende che hanno presumibilmente già avviato l'implementazione delle logiche del Pensiero Integrato. Di queste, sono state selezionate le aziende che hanno reso pubblico un piano strategico/industriale.

Un secondo limite riguarda il metodo di raccolta dei dati e, quindi, la completezza delle analisi svolte da un punto di vista della possibilità di ricognizione degli elementi nei quali il Pensiero Integrato è stato declinato, con riferimento alla dimensione strategica. La ricerca, infatti, si basa sull'esame dei piani strategici/industriali, senza ricorrere a questionari o a

interviste al management che potrebbero consentire di cogliere elementi di carattere organizzativo e processuale che non trovano rappresentazione nei documenti.

Quelli ottenuti costituiscono pertanto i primi risultati di una ricerca che avrà tra i possibili sviluppi, l'ampliamento del campione, sia in ambito nazionale, per esempio includendo soggetti non obbligati a redigere l'informativa di sostenibilità, sia in ambito internazionale. Una interessante prospettiva di studio è, inoltre, quella che integra i risultati conseguiti utilizzando una analisi di contenuto sui documenti, con quelli ottenuti attraverso il confronto con i soggetti aziendali coinvolti nei processi decisionali. Infine, futuri approfondimenti potrebbero riguardare l'ampliamento dei criteri considerati ai fini della valutazione dell'implementazione del Pensiero Integrato, considerando quindi anche altri aspetti oltre a quelli più strettamente riferibili alla strategia (per esempio, l'ambito dei rischi e opportunità, della governance e della performance). Non c'è dubbio, in conclusione, che questo filone di studi sia suscettibile di interessanti futuri contributi.

## 7 – Bibliografia

- Adams, C. A. (2017). Conceptualising the contemporary corporate value creation process. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 30(4), 906-931.
- Al-Htaybat, K., & Von Alberti-Alhtaybat, L. (2018). Integrated thinking leading to integrated reporting: Case study insights from a global player. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 31(5), 1435-1460.
- Arul, R., De Dilliers, C., & Dimes, R. (2020). Insights from narrative disclosures regarding integrated thinking in integrated reports in South Africa and Japan. *Meditari Accountancy Research*, 29(4), 720-739.
- Baboukardos, D., Mangena, M., & Ishola, A. (2021). Integrated thinking and sustainability reporting assurance: International evidence. *Business Strategy and the Environment*, 30(4), 1580-1597.
- Barnard, C. (1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge: Harvard University Press.
- Barth, M. E., Cahan, S. F., Chen, L., & Venter, E. R. (2017). The economic consequences associated with integrated report quality: Capital market and real effects. *Accounting, Organizations and Society*, 62, 43-64.
- Bonini, S., & Emerson, J. (2005). *Maximizing Blended Value - Building Beyond the Blended Value Map to Sustainable Investing, Philanthropy and Organizations*. Retrieved from <http://community-wealth.org>.
- Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper&Row.
- Bridges, C. M., Yeoman, M., & Harrison, J. (2020). Implementation of integrated thinking and reporting - Integrated thinking or integrated reporting, which comes first?, in De Villiers, C., Hsiao, P.-C. K., & Maroun, W. (a cura di), *The Routledge Handbook of Integrated Reporting*. London: Routledge, 241-251.
- Busco, C., Granà, F., & Achilli, G. (2021). Understanding integrated thinking: Evidence from the field, the development of a framework and avenues for future research. *Meditari Accountancy Research*, 29(4), 673-690.
- Busco, C., Granà, F., & Izzo, M.F. (2019). Integrating sustainable development goals within companies' decision-making process. The role of integrated thinking and reporting. *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale – Italian Accounting Review*, Special Issue, 4-20.
- Busco, C., Granà, F., & Quattrone, P. (2017). Integrated Thinking. Aligning Purpose and the Business Model to Market Opportunities and Sustainable Performance. *CIMA Research Executive Summary*, 13.

- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- Ceccherelli, A. (1930). *Istituzioni di ragioneria*, Firenze: Felice Le Monnier.
- Churet, C., & Eccles, R. (2014). Integrated Reporting, Quality of Management, and Financial Performance. *Journal of Applied Corporate Finance*, 26(1), 56-64.
- Chiucchi, M.S., Montemari, M., & Gatti, M. (2018). The influence of Integrated Reporting on management control systems: A case study. *International Journal of Business and Management*, 13(7), 19-32.
- Coda, V. (1988). *L'orientamento strategico dell'impresa*. Torino: UTET.
- Crutzen, N., & Herzig, C. (2013). A review of the empirical research in management control, strategy and sustainability. *Studies in Managerial and Financial Accounting*, 26, 165-195.
- Devalle, A., Gromis Di Trana, M., Fiandrino, S., & Vrontis, D. (2021). Integrated thinking rolls! Stakeholder engagement actions translate integrated thinking into practice. *Meditari Accountancy Research*, 29(4), 943-965.
- Dimes, R., & De Villiers, C. (2020). How management control systems enable and constrain integrated thinking. *Meditari Accountancy Research*, 29(4), 851-872.
- Donaldson, T., & Preston, L. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *The Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
- Dumay, J., & Dai, T. (2017). Integrated thinking as a cultural control? *Meditari Accountancy Research*, 25(4), 574-604.
- Eccles, R. G., & Serafeim, G. (2011). Accelerating the adoption of integrated reporting. *InnoVatio Publishing Ltd*.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple bottom line of 21st-Century Business*. Oxford: Capstone.
- Elkington, J. (2004). *Enter the triple bottom line: Does it all add up?* London: Routledge.
- Emerson, J. (2003). The Blended Value Proposition: Integrating Social and Financial Returns. *California Management Review*, 45(4), 35-52.
- Esch, M., Schnellbacher, B., & Wald, A. (2019). Does integrated reporting information influence internal decision making? An experimental study of investment behaviour. *Business Strategy and the Environment*, 28(4), 599-610.
- Feng, T., Cummings, L., & Tweedie, D. (2017). Exploring integrated thinking in integrated reporting – an exploratory study in Australia. *Journal of Intellectual Capital*, 18(2), 330-353.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Galbreath, J. (2010). Drivers of corporate social responsibility: The role of formal strategic planning and firm culture. *British Journal of Management*, 21(2), 511-525.
- Gatti, M., Chiucchi, M. S., & Montemari, M. (2018). Management control systems and integrated reporting: Which relationships? The case of the Azienda Ospedaliero Universitaria Ospedali Riuniti Ancona. *International Journal of Business and Management*, 13(9), 169-181.
- Gazzola, P., & Colombo, G. (2014). CSR integration into the corporate strategy. *Cross-Cultural Management Journal*, 16(2), 331-338.
- Giordino, D., Manzi, L. M., & Culasso, F. (2024). Understanding and Exploring Digital Technologies Effect on Sustainability Management Control: An interpretive case study. *Economia Aziendale Online*, 15(1), 165-184.
- Gond, J., Grubnic, S., Herzig, C., & Moon, J. (2012). Configuring management control systems: Theorizing the integration of strategy and sustainability. *Management Accounting Research*, 23(3), 205-223.

- Guthrie, J., Manes-Rossi, F., & Orelli, R. L. (2017). Integrated reporting and integrated thinking in Italian public sector organizations. *Meditari Accountancy Research*, 25(4), 553-573.
- Hackston, D., & Milne, M.J. (1996). Some Determinants of Social and Environmental Disclosures in New Zealand Companies. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 9, 77-108.
- Hart, S., & Simanis, E. (2006). Expanding Possibilities at the Base of the Pyramid. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 1, 43-51.
- Higgins, C., Stubbs, W., Tweedie, D., & McCallum, G. (2019). Journey or toolbox? Integrated reporting and processes of organisational change. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 32(6), 1662-1689.
- IFAC - International Federation of Accountants (2015). *Creating value with integrated thinking. The Role of Professional Accountants*.
- IIRC - International Integrated Reporting Council (2018). *Integrated Thinking & Strategy*.
- IIRC - International Integrated Reporting Council (2019). *Integrated Thinking & Strategy: State of Play Report*.
- IIRC - International Integrated Reporting Council (2021a). *International <IR> Framework*.
- IIRC - International Integrated Reporting Council (2021b). *Il Framework <IR> internazionale*.
- Islam, A., & Deegan, C. (2008). Motivations for an organisation within a developing country to report social responsibility information: Evidence from Bangladesh. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21(6), 850-874.
- Jacobs, R., & Zoet, M. (2019). Simons' Levers of Control model supporting Integrated Thinking and Reporting. *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale – Italian Accounting Review*, Special Issue, 50-67.
- Kober, R., Ng, J., & Paul, B. J. (2007). The interrelationship between management control mechanisms and strategy. *Management Accounting Research*, 18(4), 425-452.
- Kreps, T.J. (1940). *Measurement of the social performance of business*, Government Printing Office, Washington.
- La Torre, M., Bernardi, C., Guthrie, J., & Dumay, J. (2019). Integrated reporting and integrating thinking: Practical challenges. *Challenges in managing sustainable business*, 25-54.
- Lokuwaduge, C. S. D. S., & Heenetigala, K. (2017). Integrating environmental, social and governance (ESG) disclosure for a sustainable development: An Australian study. *Business Strategy and the Environment*, 26(4), 438-450.
- Masini, C. (1978). *Lavoro e risparmio. Economia d'azienda* (2<sup>a</sup> ed.). Torino: UTET.
- Massie, R. (2010). Accounting and Accountability: Integrated Reporting and the Purpose of the Firm, in Eccles, R., Cheng, B., & Saltzman, D. (a cura di), *The Landscape of Integrated Reporting. Reflections and Next Steps*, Harvard Business School, 2-8.
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 26(1), 117-127.
- Mella, P. & Pellicelli, M. (2024). Systems Thinking. Modelli per attuare la crescita sostenibile e la creazione di valore condiviso. *Economia Aziendale Online*, 15(1), 113-151.
- Menicucci, E. (2018). Exploring forward-looking information in integrated reporting: A multidimensional analysis. *Journal of Applied Accounting Research*, 19(1), 102-121.
- NIBR - Network Italiano Business Reporting (2018). *Linee guida e best practices per l'informativa sul Business Model nell'Integrated Reporting*.

- Oliver, J., Vesty, G., Brooks, A. (2016). Conceptualising integrated thinking in practice. *Managerial Auditing Journal*, 31(2), 228-248.
- Onida, P. (1961). Economicità socialità ed efficienza nell'amministrazione d'impresa. *Rivista dei Dottori Commercialisti*, n. 1.
- Porter, M. E., Hills, G., Pfitzer, M., Patscheke, S., & Hawkins, E. (2012). *Measuring Shared Value. How to Unlock Value by Linking Social and Business Results*. Boston: FSG.
- Porter, M.E., & Kramer, M.R. (2011). Creating Shared Value. How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 89, gennaio-febbraio, 62-77.
- Prahalad, C. K. (2006). *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*. Hoboken (New Jersey): Pearson Prentice Hall.
- Ruggiero, L. (2025). Sostenibilità e Bilancio Integrato: L'impatto della Disclosure Non Finanziaria Rendicontata all'interno dell'Integrated Reporting sulla performance aziendale. *Economia Aziendale Online*, 16(2), 577-599.
- SAICA - South African Institute of Chartered Accountants (2015). *Integrated Thinking: An Exploratory Survey*.
- Sheehy, B. (2015). Defining CSR: Problems and solutions. *Journal of Business Ethics*, 131(3), 625-648.
- Tirado-Valencia, P., Cordobés-Madueño, M., Ruiz-Lozano, M., & De Vicente-Lama, M. (2019). Integrated thinking in the reporting of public sector enterprises: A proposal of contents. *Meditari Accountancy Research*, 28(3), 435-453.
- VRF - Value Reporting Foundation (2021a). *Integrated Thinking: A Virtuous Loop*.
- VRF - Value Reporting Foundation (2021b). *Integrated Thinking Principles*.
- Wood, D. J. (1991). Corporate Social Performance Revisited. *Academy of Management Review*, 16(4), 691-718.
- World Intellectual Capital Initiative (2013). *Connectivity: Background paper for IR*, International Integrated Reporting Council, London.
- Zappa, G. (1954). La nozione di azienda nell'economia moderna. *Il Risparmio*, Anno II, n° 8, Milano: Giuffré.
- Zappa, G. (1956). *Le produzioni nell'economia delle imprese, Tomo I*. Milano: Giuffré.