



*Dipartimento di IMPRESA E MANAGEMENT Cattedra di CONTABILITÀ E BILANCIO*

L'applicazione del principio della connettività delle informazioni nel  
bilancio integrato

RELATORE

Prof. Alberto Incollingo

CANDIDATO

Davide Motta

190921

ANNO ACCADEMICO 2016/2017

## Sommario

<b>Introduzione</b> .....	3
<b>Storia e ragioni del bilancio integrato</b> .....	5
<b>Definizione del bilancio integrato: letteratura a confronto</b> .....	5
<b>Ragioni storiche della necessità dell’informazione integrata</b> .....	11
<b>Il Framework dell’International Integrated Reporting Council: concetti fondamentali, principi guida ed elementi di contenuto</b> .....	21
<b>Concetti fondamentali</b> .....	21
<b>Principi Guida</b> .....	23
<b>Principio della “Connettività delle informazioni” come “proto-postulato”</b> .....	30
<b>Elementi di contenuto</b> .....	35
<b>Analisi dell'applicazione del principio della connettività delle informazioni negli elementi di contenuto</b> .....	41
<b>Metodologia di analisi</b> .....	41
<b>Campione selezionato</b> .....	46
<i>Gruppo Generali</i> .....	46
<i>Aspiag Service S.R.L Despar Nordest</i> .....	52
<i>Federazione Italiana Giuoco Calcio</i> .....	59
<b>Commenti e conclusioni</b> .....	65
<b>Bibliografia</b> .....	71
<b>Sitografia</b> .....	73

## Introduzione

Il mondo della rendicontazione aziendale è da sempre in continuo sviluppo. Il *corporate reporting* si deve infatti adeguare alle rinnovate esigenze dell'ampia platea di *stakeholders* che si interfacciano quotidianamente con le aziende, siano essi azionisti, potenziali azionisti o altre categorie di portatori di interesse nei confronti del buon operato dell'organizzazione. Per questo motivo, negli ultimi anni sono state implementate una consistente quantità di *disclosures* finalizzate ad ampliare la mole di informazioni fornite dalle aziende.

Le nuove forme di *reporting* che sono state create dai vari regolatori avevano il fine principale di fornire informazioni di carattere non strettamente finanziario sulle attività delle aziende. La necessità di queste informazioni deriva dalla presa di coscienza che i risultati di un'organizzazione non possono essere ridotte alla mera esposizione delle performance finanziarie, dato l'impatto che le imprese hanno, sulla comunità in cui operano, su dimensioni che spesso riguardano aspetti sociali o ambientali, ad esempio.

Una problematica che è sorta nello sviluppo di queste forme di comunicazione è la produzione di molteplici documenti eterogenei da parte delle aziende che sono tenute a fornire differenti tipi di informazioni. Al fine di risolvere questa problematica è nato l'*integrated reporting* o bilancio integrato. Questo è un documento che ha appunto l'obiettivo di racchiudere in un unico *report* tutte le informazioni che un'azienda può fornire ai propri *stakeholders*. La tesi che è stata sviluppata in questa sede si inserisce nel nascente filone di studi inerente questo istituto.

Nel primo capitolo, è stata confrontata la dottrina attualmente esistente in materia di bilancio integrato e tutta quella dottrina che, pur non facendo esplicito riferimento a questo strumento, ha evidenziato la necessità di implementare nuovi strumenti di rendicontazione che considerassero indicatori di natura non strettamente finanziaria, oltre a quelli finanziari tradizionalmente utilizzati. Sono state inoltre analizzate le ragioni storiche che hanno causato la nascita di queste dottrine e le norme che si sono e si stanno sviluppando al fine di un'evoluzione delle pratiche di *reporting* in questo senso.

Nel secondo capitolo, sono stati trattati in maniera più approfondita i pilastri del bilancio integrato oggi esistente. Sono stati quindi descritti i concetti fondamentali, i Principi Guida e gli elementi di contenuto di questo strumento, con particolare attenzione ad un principio: il principio della "Connettività delle informazioni". Questo principio ha una particolare importanza, tale per cui è stato oggetto di trattazione più approfondita nella ricerca che è esposta nel terzo capitolo.

In questo capitolo è esposta una ricerca inerente l'applicazione del principio della "Connettività delle informazioni" in alcuni casi pratici, al fine di individuare, dal punto di vista qualitativo, come tale

principio sia stato applicato in organizzazioni diverse per settore, dimensioni e struttura e le conclusioni che se ne possono derivare.

## Storia e ragioni del bilancio integrato

### Definizione del bilancio integrato: letteratura a confronto

Il bilancio integrato è uno strumento nuovo nella letteratura accademica e nella prassi delle aziende che, col passare del tempo, stanno decidendo di adottarlo. L'idea di uno strumento simile però è molto lontana nel tempo e va ricercata nelle prime pubblicazioni, negli anni Settanta del Novecento, di critica all'approccio manageriale legato ai soli azionisti<sup>1</sup>. Questo approccio, secondo la letteratura citata, era inadeguato a causa della necessità di dover informare e tutelare gli interessi di tutti i portatori di interesse nei confronti dell'azienda e non solo degli azionisti. Questo perché la creazione del valore in un'azienda è data dal contributo di larga parte di questi portatori di interesse oltre che dagli azionisti<sup>2</sup>.

Il concetto di "creazione del valore" è di centrale importanza nella letteratura riguardante il bilancio integrato. Nella definizione redatta dall'IIRC (International Integrated Reporting Council), questo dato è lampante. Questa recita: "[Integrated Reporting] is a process founded on integrated thinking that results in a periodic integrated report by an organization about value creation over time and related communications regarding aspects of value creation. An Integrated Report is 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 in the short, medium and long term"<sup>3</sup>. Il bilancio integrato quindi è un processo fondato sul pensiero integrato, che viene presentato in un report periodico da un'organizzazione a proposito della creazione del valore nel tempo, e sulle comunicazioni che riguardando gli aspetti di tale creazione del valore. Un bilancio integrato è una comunicazione sintetica su come la strategia, la governance, i risultati attuali e attesi di un'organizzazione, contestualizzati nel suo ambiente esterno, conducano alla creazione di valore nel breve, medio e lungo periodo<sup>4</sup>.

Dalla definizione data dall'IIRC, si evince la centralità della "creazione di valore", per la costante ripetizione del concetto nei suoi passaggi centrali. L'importanza di quest'organo, e quindi della sua

---

<sup>1</sup> ASSC, T. "The Corporate Report." (1975).

<sup>2</sup> Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge University Press.

<sup>3</sup> <http://integratedreporting.org/>

<sup>4</sup> *Ibidem*.

definizione di bilancio integrato, è data dal fatto che l'IIRC è un'istituzione globale nata nel 2010 col compito di implementare, sul piano internazionale, un *Framework* comune per il bilancio integrato.

Discostandoci dalla letteratura "istituzionale" e procedendo verso l'analisi di una letteratura di stampo maggiormente accademico, possiamo trovare definizioni meno sistematiche, ma non necessariamente meno ampie concettualmente. È questo il caso dei contributi accademici proposti dal professor Robert G. Eccles, aziendalista dell'Università di Harvard, il quale è da sempre un fermo sostenitore della diffusione del bilancio integrato. Questi sostiene che il bilancio integrato è un documento che combina indicatori di natura finanziaria e non finanziaria di un'impresa e il cui fine sarebbe quello, se correttamente applicato universalmente, di creare una società più sostenibile<sup>5</sup>. Qui il concetto centrale quindi è quello della sostenibilità e di una cultura aziendale focalizzata sulla responsabilità sociale d'impresa anziché sulla creazione del valore.

Questi due diversi approcci però sono da ritenere complementari e non antitetici, infatti, come dimostrano ormai molti studi, le imprese impegnate nei temi della sostenibilità e della responsabilità sociale d'impresa riescono ad avere performance competitive nei settori in cui operano. Parlando di "performance competitive" va specificato che gli studi sul tema non hanno portato a conclusioni univoche anche se è universalmente riconosciuto in dottrina che, anche qualora non vi sia una correlazione positiva tra performance e impegno nella sostenibilità, però non c'è neanche una correlazione negativa tra le due voci, confutando quindi la tesi che i temi di sostenibilità e responsabilità sociale amplifichino i costi operativi in maniera improduttiva<sup>6</sup>.

Altra dottrina sostiene più genericamente che il bilancio integrato è quel documento che riassume in maniera coerente tutte le informazioni disponibili in modo da rendere partecipi della gestione d'impresa tutti gli *stakeholders*<sup>7</sup>. Nello studio citato, gli autori si sono anche interrogati su come alcune caratteristiche strutturali e contingenti delle società potessero influire sull'implementazione del bilancio integrato. Rimanendo però sul tema di questo paragrafo, possiamo vedere come anche questa definizione sia focalizzata sui destinatari naturali di questo documento: gli *stakeholders*. Infatti, l'idea sottostante l'esistenza del bilancio integrato è quella di includere l'illustrazione dei punti

---

<sup>5</sup> Eccles, R. G., & Saltzman, D. Achieving sustainability through integrated reporting. *Stanf Soc Innov Rev Summer*, 59, 2011.

<sup>6</sup> Molteni, M. L'impresa tra competitività e responsabilità. *Impresa e Stato*, 65. 2003.

<sup>7</sup> Frias- Aceituno, J. V., Rodriguez- Ariza, L., & Garcia- Sanchez, I. M. The role of the board in the dissemination of integrated corporate social reporting. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 20(4), 219-233, 2013.

di interesse di tutti gli *stakeholders* nella redazione del bilancio d'esercizio e non solamente di quelli degli azionisti. Questo perché tutti gli *stakeholders* contribuiscono alla creazione del valore nella società. Per questo motivo, possiamo asserire che anche questa definizione non sia contrastante con quella fornitaci dall'IIRC, ma semplicemente complementare ad essa.

A parere di chi scrive, è strettamente necessario inquadrare il concetto di bilancio integrato discostandosi dalla lente univoca della sola definizione istituzionale dell'IIRC e completandola con le definizioni di dottrina, tra cui quelle esposte sopra a titolo meramente esemplificativo e non esaustivo. Se infatti trattassimo il bilancio integrato solamente concentrandoci sulla creazione del valore, come si potrebbe essere indotti da una superficiale lettura della definizione dell'IIRC, incorreremmo nelle obiezioni di parte della dottrina che ha reputato l'approccio dell'organo di cui sopra ancora troppo limitato ai soli investitori e non invece anche agli altri portatori di interesse<sup>8</sup>.

La creazione del valore è il concetto principale intorno al quale verte il bilancio integrato, ma va inteso in senso ampio. La creazione del valore nel breve periodo infatti può prescindere sicuramente le dimensioni della sostenibilità e dello *stakeholder approach*, ma nel lungo periodo non può essere così. La creazione del valore nel lungo periodo, secondo alcuni studi, può essere infatti implementata da investimenti sostenibili e attenti alle esigenze di tutti gli *stakeholders*<sup>9</sup>. Questo perché l'adozione di strumenti, come il bilancio integrato, può rientrare, in un'ottica di lungo periodo, in una strategia volta alla propria legittimazione nell'ambiente di mercato in cui l'impresa opera e ciò è fondamentale per la sostenibilità economica di un qualunque soggetto economico<sup>10</sup>.

Oltre a ciò, possono essere elencati molti punti a favore, per l'adozione e l'implementazione dello strumento del bilancio integrato, che sono stati affrontati dalla dottrina. Il bilancio integrato è uno strumento che permette, alla società che lo adotta, di essere maggiormente trasparente riguardo ai propri impegni sulla sostenibilità mostrando chiaramente i collegamenti tra i propri risultati finanziari

---

<sup>8</sup> Flower, J. The international integrated reporting council: a story of failure. *Critical Perspectives on Accounting*, 27, 1-17. 2015.

<sup>9</sup> Burke, L., & Logsdon, J. M. How corporate social responsibility pays off. *Long range planning*, 29(4), 495-502. 1996.

<sup>10</sup> Arru, B., & Ruggieri, M. I benefici della Corporate Social Responsibility nella creazione di valore sostenibile: il ruolo delle risorse di competenza e del capitale reputazionale. *Economia Aziendale Online*, 7(1), 17-41. 2016.

e quelli non finanziari che interessano gli *stakeholders*<sup>11</sup>. Ciò permette a questi di poter valutare meglio la società interessata nel suo complesso, data la maggior praticità nel consultare un documento unico anziché più documenti non collegati tra di loro. Sempre rimanendo in quest'ottica, quindi, il bilancio integrato impone, al *top management* delle società che lo adottano, di prestare particolare attenzione agli aspetti legati all'impatto del proprio operato sull'ambiente esterno. Queste saranno perciò incentivate a formulare le proprie strategie di *core business* tenendone conto<sup>12</sup>. Secondo Eccles, il bilancio integrato, influenzando queste strategie, permette addirittura una migliore allocazione delle risorse interne all'azienda<sup>13</sup> e una miglior gestione dell'attuale "onda regolatoria" che si sta abbattendo sulle società in tutti i paesi occidentali<sup>14</sup>.

Un esempio di come si possano estrinsecare questi vantaggi all'atto pratico può essere dato da un esercizio speculativo, ricordando un semplice modello microeconomico: il modello di Akerlof<sup>15</sup>. Questo modello descrive come l'interazione fra una qualità eterogenea dei prodotti offerti e un'asimmetria informativa tra gli attori coinvolti conduca alla scomparsa di un mercato, le cui garanzie non sono definite. Nel modello descritto, presupposto che la qualità dei prodotti non possa essere valutata dall'acquirente (a causa dell'asimmetria informativa), il venditore è incentivato a proporre beni di bassa qualità spacciandoli come di qualità elevata. L'acquirente, d'altro canto, tiene in considerazione questo comportamento del venditore e stabilisce che l'effettiva qualità del bene proposto resti sconosciuta. Sarà valutata solo la qualità media del bene. Ciò sta a significare che tutti quei prodotti il cui livello qualitativo è sopra la media saranno esclusi dal mercato. Questo comportamento si ripete finché non si raggiunge un equilibrio del non scambio.

Tenendo adesso a mente questo modello, consideriamo un recente fatto di cronaca come lo scandalo che ha colpito la nota casa automobilistica Volkswagen, la quale è stata accusata, nel 2015, di aver

---

<sup>11</sup> Hoque, M. E. Why Company Should Adopt Integrated Reporting?. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 7(1). 2017

<sup>12</sup> *Ibidem*

<sup>13</sup> Eccles, R. G., & Krzus, M. P. (2010). *One report: Integrated reporting for a sustainable strategy*. John Wiley & Sons.

<sup>14</sup> Eccles, R., & Armbruster, K. Integrated reporting in the cloud. *IESE Insight*, 8(1), 13-20. 2011

<sup>15</sup> Akerlof, G. A. The market for "lemons": Quality uncertainty and the market mechanism. *The quarterly journal of economics*, 488-500. 1970



venduto veicoli non conformi alla normativa statunitense sulle emissioni<sup>16</sup>. Se consideriamo gli *stakeholders* come gli acquirenti di Akerlof e le società del settore automobilistico come i venditori, potremmo dedurre che il mercato dell'*automotive* avrebbe potuto raggiungere l'equilibrio del non scambio descritto dal modello, sebbene questo sia difficilmente realizzabile nella realtà. Perciò nessuno stakeholder si sarebbe più fidato delle società di quel settore portandolo quindi in una grave crisi. Lo strumento del bilancio integrato, in questo esercizio speculativo, serve quindi ad eliminare le asimmetrie informative descritte da Akerlof permettendo agli *stakeholder* di valutare con maggior certezza l'impegno delle diverse società nella riduzione delle emissioni, senza cadere nella trappola della diffidenza generale nei loro confronti. Al contempo, per le società del settore automobilistico, la stesura del bilancio integrato permette al *top management* di prestare attenzione a questi aspetti, spesso trascurati nella formulazione delle strategie aziendali.

Se tanti sono i punti a favore dell'implementazione del bilancio integrato, altrettante sono però le obiezioni che gli sono state mosse contro. Eccles le ha raccolte e analizzate nella stesura di un suo contributo e sono principalmente tre<sup>17</sup>. In primo luogo, viene obiettato che l'efficienza dei mercati è tale da non rendere necessaria la modifica delle attuali pratiche di rendicontazione. Secondo quest'ottica, il bilancio integrato non è necessario perché le informazioni che sarebbero presenti in questo documento sono già presenti nel mercato e i singoli *stakeholders* possono integrarle a loro piacimento senza l'intervento dell'impresa. Attualmente infatti esistono moltissime tipologie di fonti di informazioni sulle società che riguardano parametri finanziari e non. Questa obiezione, a parere di chi scrive, sarebbe accoglibile, se non fosse per il maggiore costo nella raccolta di queste informazioni non integrate (costo del maggior tempo speso), da parte degli *stakeholders*. Questo costo potrebbe condurre ad un disincentivo, per determinati *stakeholders*, all'interesse nei confronti della società maggiore del costo che questa avrebbe per la stesura del bilancio integrato (cfr. Teorema di Williamson<sup>18</sup>).

La seconda obiezione che è stata raccolta da Eccles è quella che, se esistesse un beneficio reale per le aziende, queste si sarebbero già dotate di un bilancio integrato. È piuttosto semplice comprendere

---

<sup>16</sup> [http://motori.corriere.it/attualita/cards/caso-volkswagen-15-cose-sapere/perche-volkswagen-sta-facendo-scandalo\\_principale.shtml](http://motori.corriere.it/attualita/cards/caso-volkswagen-15-cose-sapere/perche-volkswagen-sta-facendo-scandalo_principale.shtml)

<sup>17</sup> Eccles R. G., Krzus M.P., Casadei A., (2012), *Report Integrato. Rendicontazione integrata per una strategia sostenibile*, Philanthropy, Forlì.

<sup>18</sup> Williamson, O. E. The economics of organization: The transaction cost approach. *American journal of sociology*, 87(3), 548-577. 1981

che, se questa affermazione fosse vera, in ogni momento, qualunque azienda sarebbe gestita nella maniera più efficiente. Sembra piuttosto difficile sostenere una tesi simile in un mondo in cui, purtroppo, tutti i giorni sentiamo parlare nei quotidiani o nei telegiornali di imprese che falliscono o che vengono coinvolte in scandali di natura giudiziaria.

La terza ed ultima obiezione di dottrina che consideriamo in questo paragrafo è quella per cui tale strumento potrebbe addirittura danneggiare lo sviluppo di una società sostenibile. Questa dottrina sostiene che il bilancio integrato incentiva l'azione delle imprese per fini strumentali a scapito di un reale interesse per lo sviluppo sostenibile. Tale critica suppone che non vi sia convergenza tra gli interessi degli azionisti e quelli degli altri *stakeholder* e che il benessere sociale nel complesso aumenterà solo se il valore si sposterà dagli azionisti agli altri *stakeholder*. Però, se questi interessi sono in conflitto, è necessario che il management prenda scelte difficili e queste, seppur incentrate sul valore, hanno bisogno di tenere conto delle migliori analisi che scaturiscono dalla rendicontazione integrata.

In conclusione, a queste obiezioni, sebbene non trascurabili, si può rispondere che partono da presupposti discutibili ovvero che non tengano in considerazione della maggior parte dei benefici sopra illustrati in questo paragrafo.

## **Ragioni storiche della necessità dell'informazione integrata**

La rendicontazione integrata è un principio che, sebbene si stia sviluppando ancora oggi e, nella pratica, sia ancora “acerbo”, ha le proprie radici storiche nella seconda metà del ventesimo secolo<sup>19</sup>. Però una spiegazione più recente e compiuta delle ragioni che ha portato larga parte della dottrina oggi a sostenere questo strumento può essere attribuita all'IIRC<sup>20</sup> e fa riferimento alla crisi finanziaria globale che ha colpito l'economia mondiale nel 2008.

La globalizzazione ha portato la finanza, le persone e la conoscenza di tutto il mondo ad essere inestricabilmente legate tra di loro, come evidenziato dalla crisi finanziaria globale. A seguito della crisi, la volontà di promuovere la stabilità finanziaria e lo sviluppo sostenibile, collegando meglio le decisioni di investimento, il comportamento aziendale e la segnalazione, è diventata una necessità globale. Le imprese hanno bisogno di un'evoluzione del sistema per segnalare, agevolare e comunicare mega-tendenze andando oltre l'inadeguatezza degli standard attuali di rendicontazione. Negli attuali bilanci, ci sono grosse lacune informative che organizzazioni come la Banca Mondiale e il Fondo Monetario Internazionale chiedono di colmare, soprattutto su aspetti quali il rischio e le prospettive future di crescita. Il bilancio integrato quindi, secondo l'IIRC, serve ad accrescere la responsabilità e la fiducia nella gestione delle imprese sfruttando i flussi di informazioni e la maggiore trasparenza nelle attività di queste che la tecnologia ha permesso di raggiungere oggi, per permettere una migliore allocazione degli investimenti a lungo termine, da parte degli investitori<sup>21</sup>.

Proprio intorno a quest'ultimo punto possiamo individuare molte ragioni che stanno portando l'attuale reportistica tradizionale ad evolversi verso un modello di *reporting* integrato. Se infatti è vero che gli scenari competitivi stanno diventando assai complessi<sup>22</sup>, a seguito della globalizzazione, allora deve essere altrettanto vero che anche i sistemi di rendicontazione devono diventare maggiormente complessi per permettere una maggiore allocazione degli investimenti a lungo termine. Infatti, secondo il professore americano di teorie organizzative Richard Daft, in una qualunque

---

<sup>19</sup> ASSC, T. "The Corporate Report." (1975).

<sup>20</sup> <http://integratedreporting.org/why-the-need-for-change/>

<sup>21</sup> *Ibidem*

<sup>22</sup> Incollingo, A. (2015). *Le prime esperienze di bilancio integrato: Analisi e riflessioni* (Vol. 21). G Giappichelli Editore.

organizzazione, ad un aumento della complessità dell'ambiente esterno di tale organizzazione, deve corrispondere un aumento della complessità della struttura e dei processi interni di questa<sup>23</sup>.

La complessità di questo documento non deve però essere interpretata come un possibile *driver* di inefficienza di questa forma di rendicontazione. Al contrario, il bilancio integrato risponde invece all'esigenza di raccogliere e sistematizzare tutte le informazioni finanziarie e non finanziarie riguardo una singola azienda per permettere una consultazione più veloce ed efficiente. Ciò è spiegato, oltre che dalla dottrina<sup>24</sup>, anche dallo stesso *Framework* dell'IIRC sul bilancio integrato<sup>25</sup>.

Il punto centrale della nascita storica del bilancio integrato è quindi quello della crescente complessità degli scenari competitivi mondiali, cominciata nel ventesimo secolo e che sta culminando negli anni più recenti. Questa complessità ha portato le istituzioni e le aziende a proporre tutta una serie di comunicazioni obbligatorie o volontarie che hanno portato una grande confusione nel mondo della rendicontazione d'impresa. A titolo meramente esemplificativo possiamo descrivere i seguenti approcci: *Intellectual Capital Reporting*, *Balanced Scorecard*, *Triple Bottom Line* e *Sustainability Accounting*.

Il primo approccio, quello dell'*Intellectual Capital Reporting*, è basato sulla presa di coscienza che le tecnologie delle aziende oggi siano sempre più *knowledge-based* e quindi la conoscenza e l'innovazione che ne conseguono siano fattori critici di successo. Devono quindi essere create delle metodologie di rilevazione e rappresentazione apposite per queste risorse che, nella loro intangibilità, spesso sfuggono alle modalità tradizionali di rappresentazione, per valutare a pieno i risultati di una società<sup>26</sup>.

Il secondo approccio, quello della *Balanced Scorecard*, suggerisce la misurazione della performance aziendale tramite quattro diverse prospettive: finanziaria (obiettivi economici e finanziari espressi dai tradizionali indicatori di redditività), del consumatore (valutazione della qualità dell'offerta per il

---

<sup>23</sup> Daft, R. (2006). *Organization theory and design*. Cengage learning.

<sup>24</sup> Eccles R. G., Krzus M.P., Casadei A., (2012), *Report Integrato. Rendicontazione integrata per una strategia sostenibile*, Philanthropy, Forlì.

<sup>25</sup> <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-Italian.pdf>

<sup>26</sup> Brooking, A. (1996). *Intellectual capital*. Cengage Learning EMEA.

cliente), interna (valutazione dell'efficienza dei processi core), di innovazione e apprendimento (valutazione del grado di apprendimento e di sviluppo organizzativo)<sup>27</sup>.

Il terzo approccio, quello della *Triple Bottom Line*, è un *framework* contabile suddiviso in tre parti: finanziario, sociale ed ambientale. Questa tridimensionalità nasce dall'esigenza di porre sullo stesso livello d'importanza l'aspetto meramente finanziario, tipico degli approcci contabili tradizionali, con quello sociale ed ambientale. L'aspetto sociale viene valutato con riguardo al lavoro ed al rapporto dell'impresa con la comunità in cui è inserita. L'aspetto ambientale viene valutato tramite le eventuali politiche eco-sostenibili dell'impresa finalizzate alla minimizzazione dell'impatto ambientale<sup>28</sup>.

Il quarto ed ultimo approccio che andiamo a considerare è quello della *Sustainability Accounting*. Questa forma di *reporting* nasce al fine di legittimare l'operato dell'impresa nei confronti di tutti gli *stakeholders*. Tratta informazioni di natura meramente non finanziaria come l'impatto sociale e ambientale dell'impresa. Ad esempio, possono esservi dati circa l'impatto sui lavoratori e sulla comunità in cui è inserita l'impresa o sull'impegno di questa per la riduzione dell'inquinamento derivante dalla propria produzione.

Questi riportati sono solamente quattro esempi della molteplicità di approcci e strumenti diversi che sono stati creati per rispondere alle diverse esigenze che si sono venute a creare in materia di rendicontazione sulle imprese. Ciò può far bene intuire come questo scenario fosse caotico e difficile da gestire per un qualunque *stakeholder* che volesse affacciarsi a compiere un'analisi il più compiuta possibile riguardo un'impresa di interesse. Deve essere inoltre considerato che questi non possano essere considerati scevri di criticità.

I primi due approcci considerati, l'*Intellectual Capital Reporting* e la *Balanced Scorecard*, sono modelli molto lontani dalla sensibilità nei confronti di temi ambientali, sociali o di sostenibilità, in generale. Inoltre, tra i pochi *stakeholders* che prendono in considerazione, gli *shareholders* mantengono comunque un ruolo di primo piano<sup>29</sup>. Dall'altro lato però permettono una maggior lucidità di analisi nei confronti delle prospettive strategiche, della governance e dei rischi dell'impresa, rispetto agli ultimi due approcci considerati. La *Triple Bottom Line* e il *Sustainability*

---

<sup>27</sup> Kaplan, R. S., & Norton, D. P. The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard business review*, 83(7), 172. 2005.

<sup>28</sup> Elkington J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of Twenty-First Century Business*. Capstone, Oxford.

<sup>29</sup> Yongvanich, K., & Guthrie, J. An extended performance reporting framework for social and environmental accounting. *Business Strategy and the Environment*, 15(5), 309-321. 2006.

*Accounting* infatti prestano molta più attenzione alle tematiche riguardanti ambiente, società e sostenibilità rispetto ai suddetti.

Per risolvere le problematiche legate a questi strumenti, è sorta la volontà di sistematizzarli ed armonizzarli in un solo documento. Per questo è nato l'IIRC. L'IIRC è un'istituzione globale nata nel 2010 col compito di implementare, sul piano internazionale, un *Framework* comune per il bilancio integrato. È una coalizione globale di regolatori, investitori, società e organizzazioni non governative che promuove la reportistica basata sulla creazione del valore come il futuro della rendicontazione d'impresa<sup>30</sup>. La sua *mission* è quella di contribuire ad un mondo in cui il *reporting* ed il pensiero integrato sia la norma nelle imprese pubbliche e private, mentre la sua *vision* è quella di migliorare l'allocazione dei capitali verso obiettivi più ampi di stabilità finanziaria e sviluppo sostenibile, attraverso la rendicontazione integrata.

Il *Framework* dell'IIRC è stato pubblicato, nella sua versione definitiva, a dicembre del 2013, dopo due anni di lavori. Questi lavori sono iniziati nel settembre del 2011 con la pubblicazione del *Discussion Paper "Towards Integrated Reporting"*<sup>31</sup>. Questo *paper* era finalizzato alla presentazione del progetto di implementazione del bilancio integrato con la spiegazione dei motivi per cui tale strumento fosse necessario, quali fossero i principali argomenti del *Framework* e i principali benefici che avrebbe contribuito ad apportare. Si invitavano inoltre i lettori a rispondere con dei commenti che potevano essere inviati fino a dicembre 2011.

La consultazione effettuata con il *Discussion Paper* ha evidenziato una risposta favorevole nei confronti della prima bozza del *Framework* e ha portato alla stesura, nel 2012 di altri due documenti<sup>3233</sup> finalizzati alla presentazione degli ulteriori aggiornamenti che erano stati fatti in materia grazie alla sinergia di tutti i gruppi di lavoro che, all'interno dell'IIRC, hanno collaborato alla formulazione del *Framework*.

---

<sup>30</sup> <http://integratedreporting.org/the-iirc-2/>

<sup>31</sup> [http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2011/09/IR-Discussion-Paper-2011\\_spreads.pdf](http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2011/09/IR-Discussion-Paper-2011_spreads.pdf)

<sup>32</sup> <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2012/07/Draft-Framework-Outline.pdf>

<sup>33</sup> <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2013/02/Prototype-of-the-International-IR-Framework-Italian-Translation.pdf>

Dopo queste tappe intermedie, nell'aprile del 2013, è stato pubblicato il *Consultation Draft of the International Integrated Reporting Framework*<sup>34</sup>. Questo ultimo documento è stato emesso al fine di raccogliere gli ultimi *feedback* relativi al *Framework*. In questo *paper* sono quindi esposte ventiquattro domande riguardanti tutti gli aspetti di principio e di contenuto che avrebbero dovuto comporre, alla fine, il bilancio integrato e la sua procedura di redazione. Dopo la ricezione e l'analisi di tutte le risposte che sono state pervenute, è stata infine pubblicata la versione finale del *International Integrated Reporting Framework*, nel dicembre del 2013<sup>35</sup>.

In conclusione a questo paragrafo, è bene ricordare ancora che questo strumento sia oggi in perenne evoluzione e che, sebbene sia destinato auspicabilmente ad affermarsi, non è detto che ciò succeda e, se anche dovesse succedere, non è detto che debba affermarsi nella forma che conosciamo oggi. Questo perché il mondo della rendicontazione d'impresa è suscettibile ai continui cambiamenti dell'economia globale che oggi stanno mutando in un senso ma che, un domani, potrebbero cambiare in senso opposto o in una direzione a noi oggi sconosciuta.

L'IIRC, a parere di chi scrive, ha ben colto in passato questa tipicità del mondo contabile, con l'introduzione del bilancio integrato, e sta continuando a coglierla ancora oggi con le sue continue indagini. Consultando il suo sito, infatti, possiamo vedere che continuano ad esservi richieste di *feedback* sull'applicazione del proprio *Framework*, come quella attualmente presente, che invita tutti gli operatori interessati ad esprimersi sull'implementazione del bilancio integrato e, in particolare, su eventuali nuovi *trend* globali che potrebbero giustificare delle modifiche dell'attuale modello<sup>36</sup>.

---

<sup>34</sup> <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2013/03/Consultation-Draft-of-the-InternationalIRFramework.pdf>

<sup>35</sup> <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-Italian.pdf>

<sup>36</sup> [http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2017/02/Invitation-to-Comment\\_27-Feb-2017.pdf](http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2017/02/Invitation-to-Comment_27-Feb-2017.pdf) [Sito consultato in data 24 aprile 2017]

## **Percorso storico verso l'attuale quadro disciplinare del bilancio integrato**

La disciplina normativa del bilancio integrato è molto recente, in Europa, ma possono essere annoverati alcuni esempi virtuosi, in tal senso, fin da prima della nascita dell'IIRC, che sta fornendo oggi una notevole spinta al quadro disciplinare in materia. Il primo esempio che può essere citato è quello della normativa della Repubblica del Sud Africa: Il *King Report on Corporate Governance*<sup>37</sup>.

Il *King Report on Corporate Governance* è una normativa che riguarda le strutture di governance e il funzionamento delle società sudafricane. Ad oggi, ne esistono quattro versioni di cui, la più recente, emessa nel novembre del 2016. Il rispetto del *King Report on Corporate Governance* è condizione necessaria per la quotazione alla Borsa di Johannesburg, che è la più grande ed antica Borsa del continente africano<sup>38</sup>.

La prima versione del *King Report on Corporate Governance (King I)* fu emanata nel novembre del 1994 e fu la prima legge sudafricana a disciplinare la governance aziendale. Questa prevedeva il rispetto di particolari requisiti di condotta per i componenti dei consigli di amministrazione e i manager, in generale, delle società quotate, delle banche e di alcune società pubbliche. Già in questa norma si accennò inoltre ad un primo approccio integrato nella gestione societaria che includesse quindi tutti gli *stakeholders*. I punti principali trattati nel *King I* sono:

- Composizione e mandato del consiglio di amministrazione, compreso il ruolo di amministratori non esecutivi e la formulazione di alcune linee-guida sulle categorie di persone che dovrebbero costituire gli amministratori non esecutivi;
- Modalità di nomina del consiglio di amministrazione e linee-guida sui termini massimi del mandato degli amministratori esecutivi;
- Determinazione e pubblicità dei compensi degli amministratori esecutivi e non esecutivi;
- Frequenza delle adunanze del consiglio di amministrazione;
- Redazione del bilancio seguendo i medesimi criteri per gli aspetti positivi e negativi dell'esercizio;
- Il mantenimento di adeguati requisiti di efficacia nella rendicontazione;
- Programmi contro la discriminazione razziale, etnica, di genere, sessuale e sociale all'interno delle imprese;

---

<sup>37</sup> <http://www.iodsa.co.za/?kingIII>

<sup>38</sup> *Ibidem*.



- Stesura di un codice etico dell'impresa<sup>39</sup>.

La seconda versione del *King Report on Corporate Governance (King II)* è stata pubblicata nel marzo del 2002 e modificava il *King I* inserendo nuove norme relative la sostenibilità, il ruolo dei consigli di amministrazione societari e il *risk management*. I principali punti del *King II* riguardano:

- Responsabilità degli amministratori;
- *Risk management*;
- Controllo interno;
- Rendicontazione sulla sostenibilità;
- Contabilità generale<sup>40</sup>.

La terza versione del *King Report on Corporate Governance (King III)* è stata emessa nel settembre del 2009. Mentre col *King II* la rendicontazione sulla sostenibilità era presentata, dalle società che la proponevano, in forma separata rispetto agli altri tipi di reportistica, col *King III* vengono integrate tutte le rendicontazioni relative alla governance, la strategia e la sostenibilità dell'impresa. Questo quindi, un anno prima della nascita dell'IIRC, imponeva, in Sud Africa, la stesura del bilancio integrato. Inoltre, gli altri punti della suddetta normativa riguardano:

- Risoluzione alternativa delle controversie;
- Controllo interno basato sul rischio;
- Approvazione degli azionisti dei compensi degli amministratori non esecutivi;
- Valutazione delle performance del consiglio di amministrazione e degli amministratori<sup>41</sup>.

Molto recentemente il *King Report on Corporate Governance* è stato ulteriormente ampliato e ne è stata formulata una quarta versione (*King IV*), nel novembre del 2016 che si prefigge cinque obiettivi principali:

- Promuovere la governance aziendale come un elemento fondamentale per gestire un'organizzazione per il raggiungimento di risultati come una cultura etica, una buona performance, un controllo efficace e una legittimità;
- Ampliare l'accettazione del *King Report on Corporate Governance*;

---

<sup>39</sup> *Ibidem*.

<sup>40</sup> *Ibidem*.

<sup>41</sup> *Ibidem*.

- Rafforzare la governance aziendale come un insieme olistico e interrelato di disposizioni da comprendere e attuare in modo integrato;
- Incoraggiare una rendicontazione trasparente e significativa per gli *stakeholders*;
- Presentare la *corporate governance* non solo con una struttura od un processo, ma anche con una coscienza ed una condotta etica<sup>42</sup>.

A fini di completezza, è necessario specificare che, nonostante questa legislazione possa essere ritenuta senza dubbio all'avanguardia anche in Europa, dalla presentazione del *Framework* dell'IIRC, anche in Sud Africa, dal 2014, è stato adottato ad integrazione del *King Report on Corporate Governance*. Questa posizione ha suscitato critiche da parte della dottrina che ritiene il *Framework* dell'IIRC poco avanzato rispetto al *King Report on Corporate Governance* sudafricano<sup>43</sup>.

Anche nel resto del mondo, ci sono molti esempi, anche se meno significativi, di regolamentazioni che procedono verso questa direzione, soprattutto per le società quotate<sup>44</sup>. In Germania, c'è un principio contabile (*German Accounting Standard 15*<sup>45</sup>) che prescrive di fornire informazioni relative al contesto ambientale, i KPIs<sup>46</sup>, i rischi e le opportunità dell'impresa, la *corporate governance* e le prospettive future. In Francia, la legge *Grenelle II*<sup>47</sup> del 2012 ha imposto l'inclusione nei bilanci di esercizio di informazioni non finanziarie verificate da soggetti terzi indipendenti rispetto alla società che lo redige. Nel Regno Unito, il *Companies Act* del 2006<sup>48</sup> ha esteso l'obbligo di produrre rendicontazioni non finanziarie per le società quotate.

Nell'Unione Europea, la disciplina normativa in materia è stata rafforzata con la Direttiva 2014/95/UE<sup>49</sup>. Questa Direttiva stabilisce nuovi standard minimi di *reporting* in materia ambientale

---

<sup>42</sup> *Ibidem*.

<sup>43</sup> Incollingo, A. (2015). *Le prime esperienze di bilancio integrato: Analisi e riflessioni* (Vol. 21). G Giappichelli Editore.

<sup>44</sup> [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Integrated-reporting/\\$File/EY-Integrated-reporting.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Integrated-reporting/$File/EY-Integrated-reporting.pdf)

<sup>45</sup> [https://www.drsc.de/service/drs/standards/index\\_en.php?ixstds\\_do=show\\_details&entry\\_id=21](https://www.drsc.de/service/drs/standards/index_en.php?ixstds_do=show_details&entry_id=21)

<sup>46</sup> Weber, A., & Thomas, I. R. (2005). *Key performance indicators. Measuring and Managing the Maintenance Function*, Ivara.

<sup>47</sup> <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000022470434&fastPos=1&fastReqId=429461687&categorieLien=cid&oldAction=rechTexte>

<sup>48</sup> <http://www.legislation.gov.uk/ukpga/2006/46/contents>

<sup>49</sup> <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/ALL/?uri=CELEX%3A32014L0095>

e sociale, in relazione alla gestione del personale, al rispetto dei diritti umani e alla lotta alla corruzione attiva e passiva. La sua finalità è quella di introdurre e rafforzare comportamenti virtuosi e ha l'obiettivo di aumentare la trasparenza nella comunicazione di informazione di carattere non finanziario ed incrementare quindi la fiducia di tutti gli *stakeholders* delle imprese. Tale Direttiva è stata recepita in Italia alla fine del 2016 con il Decreto Legislativo 254 del 30 dicembre del 2016<sup>50</sup> e si applica alle imprese, o ai gruppi di imprese, di grandi dimensioni<sup>51</sup> che costituiscono enti di interesse pubblico<sup>52</sup> e che hanno avuto, in media, più di 500 dipendenti durante l'ultimo esercizio finanziario. Le imprese che rientrano nell'ambito di applicazione di questo Decreto dovranno fornire informazioni in merito a:

- Proprio modello aziendale di gestione ed organizzazione;
- Politiche implementate per la gestione delle tematiche ambientali, sociali, di gestione del personale, di rispetto dei diritti umani, di lotta alla corruzione attiva e passiva;
- Rischi connessi all'implementazione di tali politiche;
- Presentazione degli indicatori di performance utilizzati per valutarne i risultati.

La rendicontazione di carattere non finanziario dovrà consentire, in ogni caso, la comprensione dell'andamento dell'impresa, dei suoi risultati, della sua situazione e degli impatti della sua attività. Questa sarà oggetto di revisione esterna<sup>53</sup>. Il provvedimento è entrato in vigore il 25 gennaio del 2017<sup>54</sup> e si applicherà quindi dai bilanci degli esercizi finanziari dell'anno 2017.

Prima che intervenisse, in Italia, il recepimento della Direttiva 2014/95/UE erano già state fatte delle modifiche dell'ordinamento cheolgevano in tal senso. Nel 2007, il Decreto Legislativo 32/2007<sup>55</sup> modificò l'articolo 2428 del Codice Civile<sup>56</sup> andando a rinnovare il contenuto della Relazione Sulla Gestione. Di particolare interesse, per i nostri fini, sono i primi due commi di tale articolo. Il primo

---

<sup>50</sup> <http://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2017/01/10/17G00002/sg>

<sup>51</sup> Sono imprese di grandi dimensioni, per la normativa citata, tutte quelle che hanno un fatturato superiore ai quaranta milioni di euro all'anno oppure un attivo patrimoniale superiore ai venti milioni di euro.

<sup>52</sup> Per "enti di interesse pubblico" si intendono tutte le società di cui all'articolo 16, comma 1 del Decreto Legislativo 39/2010.

<sup>53</sup> <https://www.pwc.com/it/it/services/audit-assurance/assets/docs/direttiva-ue201495.pdf>

<sup>54</sup> <http://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2017/01/10/17G00002/sg>

<sup>55</sup> <http://gazzette.comune.jesi.an.it/2007/73/1.htm>

<sup>56</sup> <http://www.altalex.com/documents/news/2014/12/05/societa-per-azioni>

recita che “il bilancio deve essere corredato da una relazione degli amministratori contenente un'analisi fedele, equilibrata ed esauriente della situazione della società e dell'andamento e del risultato della gestione, nel suo complesso e nei vari settori in cui essa ha operato, anche attraverso imprese controllate, con particolare riguardo ai costi, ai ricavi e agli investimenti, nonché una descrizione dei principali rischi e incertezze cui la società è esposta”<sup>57</sup>. Questo comma introduceva quindi l’obbligo di una rendicontazione, sebbene limitata, delle prospettive future della società redigente il bilancio. In aggiunta a ciò, il secondo comma recita che “l'analisi di cui al primo comma è coerente con l'entità e la complessità degli affari della società e contiene, nella misura necessaria alla comprensione della situazione della società e dell'andamento e del risultato della sua gestione, gli indicatori di risultato finanziari e, se del caso, quelli non finanziari pertinenti all'attività specifica della società, comprese le informazioni attinenti all'ambiente e al personale. L'analisi contiene, ove opportuno, riferimenti agli importi riportati nel bilancio e chiarimenti aggiuntivi su di essi”<sup>58</sup>. Qui vediamo un più chiaro e preciso riferimento alle tematiche tipiche di una rendicontazione integrata. È fatto esplicito richiamo, infatti, alla necessità di riportare nella Relazione Sulla Gestione eventuali indicatori di risultati non finanziari ed informazioni circa l’ambiente ed il personale.

Terminata questa disamina relativa alle varie normative in materia di rendicontazione integrata, o ad essa tendenti, possiamo certamente sostenere che il legislatore europeo e i regolatori siano stati molto attivi e lo siano ancora oggi, nella formulazione di una nuova forma di bilancio che sia più adatta alle contingenze economiche e sociali del ventunesimo secolo. Nel capitolo seguente saranno esaminati più approfonditamente i principi guida e gli elementi di contenuto stabiliti dall’IIRC per la stesura del bilancio integrato.

---

<sup>57</sup> *Ibidem.*

<sup>58</sup> *Ibidem.*

## **Il Framework dell'International Integrated Reporting Council: concetti fondamentali, principi guida ed elementi di contenuto**

### **Concetti fondamentali**

I concetti fondamentali del bilancio integrato sono: valore, capitali e creazione di valore. Questi concetti sono fortemente interconnessi tra di loro, infatti la descrizione del processo di creazione del valore raccoglie tutte quelle informazioni che possono essere utilizzate per valutare la capacità di un'organizzazione di creare valore nel tempo. Queste informazioni comprendono le intenzioni dell'organizzazione sull'utilizzo dei capitali e come sono stati utilizzati in passato, gli impatti dell'organizzazione su di questi e i rischi e le opportunità che li influenzano.

I capitali<sup>59</sup> sono risorse che vengono incrementate, ridotte, o trasformate tramite le attività dell'organizzazione e i suoi output. Nello specifico, vengono classificate sei categorie di capitale:

- Capitale finanziario;
- Capitale produttivo;
- Capitale intellettuale;
- Capitale umano;
- Capitale sociale e relazionale;
- Capitale naturale.

Il capitale finanziario è l'insieme di tutti i fondi che utilizza un'azienda per produrre beni o servizi provenienti da finanziamenti o fonti interne. Il capitale produttivo è costituito da oggetti fisici fabbricati che possono essere utilizzati per la produzione di beni o servizi. Il capitale intellettuale è formato da beni immateriali come, a titolo esemplificativo, la conoscenza. Il capitale umano è formato dalle competenze e dalle capacità, anche derivanti dall'esperienza, di coloro che lavorano o collaborano con l'azienda. Il capitale sociale e relazionale comprende tutti gli *stakeholders* e le relazioni con questi, tra cui la capacità di condividere informazioni per aumentare il benessere collettivo. Il capitale naturale è formato da tutte le risorse naturali che contribuiscono ai processi produttivi dell'organizzazione.

---

<sup>59</sup> <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2013/03/IR-Background-Paper-Capitals.pdf>

I concetti fondamentali qui descritti sono molto importanti per la loro centralità nelle definizioni dei Principi Guida e degli elementi di contenuto che saranno trattati nei paragrafi successivi.

## Principi Guida

Come ogni forma di bilancio che si rispetti, anche il bilancio integrato ha i propri principi contabili. Il bilancio civilistico italiano viene redatto secondo i principi contabili nazionali stabiliti dall'OIC (Organismo Italiano Contabilità)<sup>60</sup>. Il bilancio delle società che operano sui mercati internazionali invece viene redatto secondo i principi contabili internazionali stabiliti dall'IASB (*International Accounting Standards Board*)<sup>61</sup>. Il bilancio integrato viene redatto seguendo i Principi Guida stabiliti dall'IIRC<sup>62</sup>.

I Principi Guida del bilancio integrato sono sette:

- A.** Focus strategico ed orientamento al futuro;
- B.** Connettività delle informazioni;
- C.** Relazioni con gli stakeholders;
- D.** Materialità;
- E.** Sinteticità;
- F.** Attendibilità e completezza;
- G.** Coerenza e comparabilità.

Questi principi rispondono essenzialmente alla domanda: come deve essere redatto il bilancio integrato? L'applicazione di questi principi ovviamente è da farsi nella maniera più completa possibile senza però cadere in contraddizione, qualora ci sia anche solo un apparente contrasto tra principi (si vedano, ad esempio, i principi di Sinteticità e Completezza). Inoltre, a differenza dei principi contabili internazionali, i Principi Guida dell'IIRC possono essere considerati sul medesimo livello gerarchico, quindi l'ordine preposto per l'elencazione è stato utilizzato solamente perché questo è l'ordine utilizzato nel *Framework*<sup>63</sup>.

Andando per ordine, analizziamo il principio del "Focus strategico e orientamento al futuro". Questo principio stabilisce che un bilancio integrato debba contenere informazioni dettagliate per quanto concerne la strategia dell'organizzazione redigente il bilancio e sulle prospettive future di breve,

---

<sup>60</sup> <http://www.fondazioneoic.eu/?cat=14>

<sup>61</sup> <http://www.ifrs.org/Pages/default.aspx>

<sup>62</sup> <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-Italian.pdf>

<sup>63</sup> Incollingo, A. (2015). *Le prime esperienze di bilancio integrato: Analisi e riflessioni* (Vol. 21). G Giappichelli Editore.

medio e lungo periodo, dovute a questa strategia. Deve essere descritto inoltre l'impatto della strategia aziendale sui capitali dell'organizzazione. Questo principio non si applica solamente agli elementi di contenuto concernenti la "Strategia ed allocazione delle risorse" o le "Prospettive", ma anche tutti gli altri elementi di contenuto, nonostante questi siano più intrinsecamente legati a tale principio. Infatti una caratteristica fondamentale dei Principi Guida del bilancio integrato è che questi devono essere applicabili a tutti i suoi elementi di contenuto, anche se alcuni principi sono più coerenti con taluni elementi che con altri. In definitiva, avere un *focus* strategico e un orientamento al futuro significa spiegare in maniera chiara come la disponibilità, qualità ed accessibilità ai capitali può influenzare l'organizzazione e permetterne il raggiungimento degli obiettivi strategici, tra cui la creazione di valore nel futuro.

Il secondo principio che analizziamo è quello della "Connettività delle informazioni". Secondo tale principio, il bilancio integrato deve rappresentare la combinazione, la correlazione e le dipendenze tra i fattori di un'organizzazione che le permettono di creare valore nel tempo. Questo principio è una diretta manifestazione del "*integrated thinking*" che è il processo principale sottostante l'esistenza del bilancio integrato<sup>64</sup>. Più è insito, in un'organizzazione, l'"*integrated thinking*", più sarà semplice e naturale applicare questo principio durante la rendicontazione integrata. In un bilancio integrato, può essere notata una buona applicazione del principio della "Connettività delle informazioni" se questo è scritto in maniera chiara e con sezioni ben definite in modo da distinguere lucidamente le voci che sono contenute, ma senza mettere a repentaglio i collegamenti fra queste. Il *Framework* descrive sette forme di connettività tra le informazioni che possono essere rilevate in un bilancio integrato. Tali forme sono:

- **Contenuto:** il bilancio integrato deve evidenziare le connessioni tra le varie attività dell'organizzazione nel suo complesso e tra le attività illustrate negli elementi di contenuto;
- **Passato, presente e futuro:** il bilancio integrato deve porre in luce i collegamenti che sussistono, negli elementi di contenuto, tra gli esercizi passati, quello presente e le previsioni per il futuro;
- **Capitali:** all'interno dell'illustrazione degli elementi di contenuto vengono spesso rinvenute le sei forme di capitale tipiche del bilancio integrato e ciò implica che debbano essere illustrate le interdipendenze tra i capitali rappresentati;

---

<sup>64</sup> Mertins, K., Kohl, H., & Orth, R. (2012, September). Integrated reporting and integrated thinking—a resource oriented perspective. In *EIASM Proceedings, 8th Interdisciplinary Workshop on "Intangibles, Intellectual Capital & Extra-Financial Information"*, Grenoble, France.



- Informazioni finanziarie e non finanziarie: è di centrale importanza il collegamento che può essere sottolineato, tra le informazioni finanziarie, ossia pertinenti le tradizionali pratiche contabili, e quello non finanziarie, quelle che vengono richieste dal *Framework* a completamento delle prime;
- Informazioni quantitative e qualitative: la maggior parte degli elementi di contenuto del bilancio integrato prevedono una componente quantitativa ed una qualitativa ed è necessario che siano evidenziate le interdipendenze tra questi diversi tipi di informazione, dato che, entrambe sono necessarie per rappresentare adeguatamente la capacità dell'organizzazione di creare valore;
- Informazioni gestionali, manageriali ed informazioni presentate esternamente: uno dei principali fini del bilancio integrato è quello di indurre un allineamento tra le pratiche di rendicontazione interna<sup>65</sup> e quelle di rendicontazione esterna e ciò, in particolare, deve essere effettuato illustrando le connessioni tra questi due tipi di *reporting*;
- Informazioni incluse nel *report* integrato, informazioni contenute in altre comunicazioni sociali e informazioni da altre fonti: tutte le informazioni prodotte dall'organizzazione devono essere connesse e coerenti tra di loro al fine di non rendere contraddittoria la comprensione globale dell'organizzazione da parte degli *stakeholders*.

Il principio delle “Relazioni con gli stakeholders” stabilisce che un bilancio integrato deve fornire informazioni sulla natura e la qualità delle proprie relazioni con tutti i portatori di interesse nei confronti dell'azienda e illustrare come siano compresi ed affrontati gli interessi legittimi di queste parti. Questo principio sottolinea il ruolo centrale che hanno tutti gli *stakeholders* nella formazione del valore dell'impresa, ampiamente testimoniato dalla letteratura accademica<sup>66</sup>, anche se, come specificato nel *Framework* stesso, ciò non significa che debbano necessariamente essere prese in considerazione tutte le esigenze di informazione degli *stakeholders*, bensì quelle più rilevanti. L'importanza degli *stakeholders* è data dalla loro possibilità di fornire informazioni e considerazioni su temi economici, ambientali e sociali che influiscono sulla capacità di creare valore, da parte dell'azienda, ma di cui l'importanza non è stata pienamente percepita da questa. Il principio delle “Relazioni con gli stakeholders” è inoltre utile anche per far sì che il bilancio integrato sia uno

---

<sup>65</sup> Le pratiche di rendicontazione interna usualmente contengono informazioni destinate all'uso esclusivo di alcuni manager aziendali, come le informazioni gestionali e manageriali citate dal *Framework*.

<sup>66</sup> Donaldson, T., & Preston, L. E. The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of management Review*, 20(1), 65-91. 1995.

strumento di legittimazione dell'azienda nei confronti degli *stakeholders* e dell'ambiente esterno in generale, come ampiamente sostenuto precedentemente.

Il principio della “Materialità” stabilisce che il bilancio integrato deve illustrare tutti gli aspetti che influiscono significativamente sulla capacità dell'azienda di creare valore nel breve, medio e lungo periodo<sup>67</sup>. Per determinare la materialità al fine di produrre il bilancio integrato è necessario percorrere quattro passaggi:

1. Identificare gli aspetti rilevanti in base alla loro capacità di influire sulla creazione di valore;
2. Valutare l'importanza di tali aspetti rilevanti in relazione ai loro effetti noti o potenziali sulla creazione di valore;
3. Attribuire a questi una priorità basata sull'importanza;
4. Determinare quali informazioni sia necessario fornire in merito a questi aspetti.

Questo processo di determinazione deve essere effettuato sia per gli aspetti positivi che per quelli negativi che possono risultare dalla rendicontazione integrata e per qualunque tipo di informazione, sia essa finanziaria o non finanziaria. Questo è necessario perché molti aspetti rilevanti riguardano capitali forniti da terzi esterni all'azienda e questi fornitori devono essere coinvolti nella misura maggiore possibile. Ai fini di una maggiore comprensione dei quattro passaggi per la determinazione della materialità, è necessario specificare alcuni concetti importanti. Abbiamo già spiegato che gli “aspetti rilevanti” sono quelli che possono influire significativamente sulla capacità dell'organizzazione di creare valore. Il *Framework* però suggerisce anche come interpretare, sul piano operativo, questa identificazione, spiegando che, in genere, gli aspetti rilevanti sono quelli che vengono discussi durante le riunioni dei *top manager* dell'organizzazione e quelli che possono essere compresi tramite un'attenta comprensione delle prospettive degli *stakeholders* più importanti. Non tutti gli aspetti rilevanti possono però essere considerati materiali. Infatti, deve essere valutata l'importanza di questi. Questa valutazione può essere fatta considerando:

- Fattori quantitativi e, ove necessario, anche qualitativi;
- Conseguenze finanziarie, operative, strategiche e normative;
- Ambito dell'effetto, noto o potenziale;
- Durata temporale dell'effetto, noto o potenziale.

Stabilita l'importanza dei vari aspetti rilevanti, il terzo passaggio è quello di stabilire una priorità a questi che sia basata sull'importanza, al fine di concentrarsi sugli aspetti prioritari nella stesura del

---

<sup>67</sup> Tali aspetti, all'interno del *Framework* dell'IIRC, sono chiamati “aspetti rilevanti”.

bilancio integrato. L'ultimo passaggio, quello della determinazione delle informazioni necessarie da fornire, che è quello che poi conclude la determinazione della materialità degli aspetti rilevanti prevede di considerare chi siano coloro i quali possano essere maggiormente interessati al buon funzionamento dell'organizzazione e valutare quali informazioni costoro necessitino<sup>68</sup>.

Il principio della "Sinteticità", anche se può sembrare tautologico, impone che il bilancio integrato debba essere breve e conciso. Anche a tal fine, è applicato il principio della "Materialità" che permette di scremare le informazioni da inserire nel bilancio integrato senza però inficiare l'efficacia di altri principi come quello della "Attendibilità e completezza". Inoltre questo documento deve essere redatto seguendo una struttura logica che abbia più riferimenti possibili interni e a fonti esterne senza che queste vengano riportate per intero nel bilancio per evitare che si appesantisca e ci siano ripetizioni superflue. Le parole utilizzate nella stesura devono essere il più possibile chiare ed è quindi suggerito di non utilizzare, ove possibile, un gergo eccessivamente tecnico o troppe parole per esprimere un concetto. È sconsigliato infine di inserire informazioni troppo generiche.

Il principio di "Attendibilità e completezza" stabilisce che il bilancio integrato debba contenere tutti gli aspetti materiali in modo obiettivo e senza errori materiali<sup>69</sup>. L'unica eccezione per omettere la rendicontazione di un aspetto materiale è data dall'indisponibilità di dati affidabili per inserire quell'informazione. Nel caso però che un'informazione venga omessa il redattore è tenuto a indicare la natura delle informazioni omesse, a spiegare i motivi per cui sono state omesse ed infine devono essere specificate le misure adottate per ottenere tali dati e quanto tempo ci vorrà per ottenerli, se fosse possibile farlo in seguito. In verità, un'ulteriore leggera eccezione sussiste anche nella descrizione dei vantaggi competitivi dell'impresa. Sebbene questo sia indubbiamente un aspetto materiale da rendicontare nel bilancio integrato, per non contravvenire al principio descritto in questa sede, è pur vero che una loro completa rendicontazione potrebbe danneggiare l'impresa nei confronti dei concorrenti. Per questo motivo, nella sua descrizione, è bene tenere conto degli aspetti che giovano realmente gli *stakeholders* principali per evitare di divulgare informazioni sensibili che potrebbero essere sfruttate dai *competitors*. Per quanto riguarda l'obiettività, il *Framework* spiega che

---

<sup>68</sup> Secondo il *Framework*, queste persone sono principalmente i fornitori delle sei categorie di capitale sopra elencate.

<sup>69</sup> In questa frase, la parola "materiali" assume un significato diverso a fianco di "aspetti" o a fianco di "errori". Nel primo caso, fa riferimento al principio di "Materialità", mentre, nel secondo caso, fa riferimento ad errori sostanziali.

un bilancio integrato è obiettivo quando le informazioni ivi contenute sono selezionate e presentate in modo imparziale. Per assicurare ciò, a titolo esemplificativo, i redattori possono:

- Scegliere un formato che non rischi di influenzare eccessivamente o in maniera inappropriata la stesura del bilancio integrato;
- Attribuire lo stesso peso agli aspetti positivi e negativi da inserire in bilancio;
- Confrontare i dati rilevati con previsioni o obiettivi precedentemente fissati dal *top management*.

L'assenza di errori materiali implica non tanto che le informazioni siano perfettamente accurate, quanto piuttosto che le informazioni inserite nel bilancio integrato debbano essere controllate in maniera da ridurre al minimo possibile il rischio che queste contengano errori materiali e che, se sono presenti alcune stime, ciò deve essere chiaramente specificato insieme a tutte le limitazioni che quella stima può avere in quanto tale.

L'ultimo Principio Guida che andiamo ad analizzare è quella della "Coerenza e comparabilità". Tale principio stabilisce che le informazioni esposte all'interno del bilancio integrato devono essere coerenti nel tempo e tali da consentire il confronto con le altre organizzazioni, purché non si contravvenga al principio della "Materialità". La coerenza nel tempo prevede che, dal bilancio di un anno a quello successivo, siano praticate le medesime pratiche di stesura del bilancio integrato, a meno che una modifica non sia necessaria al fine di migliorare la qualità della rendicontazione. Qualora si palesi quest'ultimo scenario, il redattore deve spiegare le motivazioni che lo hanno indotto ad apportare tale modifica ed illustrarne gli effetti. Per quanto concerne la comparabilità e quindi il confronto con le altre organizzazioni, il regolatore ha previsto che ovviamente ogni impresa ha un proprio modo di creare valore che non permette direttamente di rendere paragonabili due aziende, solitamente. Però, prevedendo degli elementi di contenuto standardizzati per tutte le organizzazioni che redigono il bilancio integrato, ha reso possibile rispettare questo principio senza ledere al principio della "Materialità". Inoltre, nel *Framework*, a titolo esemplificativo, sono elencati alcuni metodi che possono essere applicati per migliorare la comparabilità dei bilanci, come:

- Usare *benchmark* di settore o territoriali;
- Presentare determinate informazioni in rapporto ad altre informazioni<sup>70</sup>;

---

<sup>70</sup> La spesa per la ricerca, ad esempio, potrebbe essere indicata come percentuale rispetto alle vendite o ad altre categorie di investimenti. Questa metodologia è spesso utilizzata, dagli esperti di finanza.

- Utilizzare indicatori quantitativi comunemente utilizzati da organizzazioni del medesimo settore, purché siano materiali<sup>71</sup>.

Effettuata questa rapida spiegazione dei Principi Guida, nel prossimo paragrafo sarà analizzato in maniera più approfondita il principio della “Connettività delle informazioni”.

---

aziendale, per calcolare gli indici di redditività di un’impresa. Cfr. Brealey, R. A., Myers, S. C., Allen, F., & Mohanty, P. (2012). *Principles of corporate finance*. Tata McGraw-Hill Education.

<sup>71</sup> Ossia non contravvengano al principio della “Materialità”.

## **Principio della “Connettività delle informazioni” come “proto-postulato”**

Il principio della “Connettività delle informazioni” deve la sua importanza al rilievo che a questo è stato attribuito dalla dottrina. Come abbiamo già detto precedentemente, infatti, il *Framework* dell’IIRC non attribuisce formalmente una maggiore importanza ad un principio anziché ad un altro, ma, nella sostanza, la dottrina e la prassi hanno rilevato delle leggere differenze di importanza tra questi.

Il principio della “Connettività delle informazioni” può essere addirittura definito un “proto-postulato” del bilancio integrato. Questo perché l’applicazione di tale principio, più di ogni altro, “è imprescindibile per qualificare un bilancio integrato come tale”<sup>72</sup>: in sintesi, se non viene pienamente rispettato, un bilancio non può dirsi integrato. Il professore palermitano Sergio Paternostro ha spiegato, in un suo contributo<sup>73</sup>, che il livello di connettività delle informazioni dipende dall’approccio che viene utilizzato nella stesura del bilancio integrato.

Paternostro distingue tre tipi di approcci:

- Aggregazione debole tramite le rendicontazioni parziali<sup>74</sup>;
- Aggregazione forte tramite le rendicontazioni parziali;
- Integrazione in senso stretto.

Le rendicontazioni parziali alle quali fa riferimento Paternostro sono quelle menzionate anche all’interno del *Framework* dell’IIRC:

- Rendiconto finanziario;
- Relazione sulla gestione;
- Bilancio socio/ambientale;
- Relazione sulla governance aziendale;

---

<sup>72</sup> Incollingo, A. (2015). *Le prime esperienze di bilancio integrato: Analisi e riflessioni* (Vol. 21). G Giappichelli Editore.

<sup>73</sup> Paternostro, S. (2013). The connectivity of information for the integrated reporting. In *Integrated Reporting* (pp. 59-77). Springer International Publishing.

<sup>74</sup> Le rendicontazioni parziali, nel contributo citato, sono quelle rendicontazioni che analizzano la società sotto un aspetto in particolare tralasciando altri aspetti. Possono essere di natura finanziaria o non finanziaria, obbligatorie o volontarie e sono spesso utilizzate come fonti per produrre il bilancio integrato.

- Relazione sul capitale intellettuale.

Prescindendo, per motivi di sintesi, dalla descrizione di queste tipologie di rendicontazione<sup>75</sup>, andiamo invece a descrivere i tre approcci alla rendicontazione integrata stabiliti da Paternostro. L'approccio dell'aggregazione debole consiste nell'arricchimento di una tipologia di documento utilizzata, reputata quindi più importante delle altre dal redattore del bilancio, con l'inserimento di alcune informazioni estratte da altre rendicontazioni parziali. L'approccio dell'aggregazione forte invece prevede la costruzione di una sorta di bilancio integrato composto dalla combinazione di fonti raccolte da parti di rendicontazioni parziali. Infine, l'approccio integrato in senso stretto, prendendo spunto dalle varie rendicontazioni disponibili, integra le informazioni in un nuovo documento che niente ha più a che vedere con quelli da cui sono estrapolati i dati utilizzati.

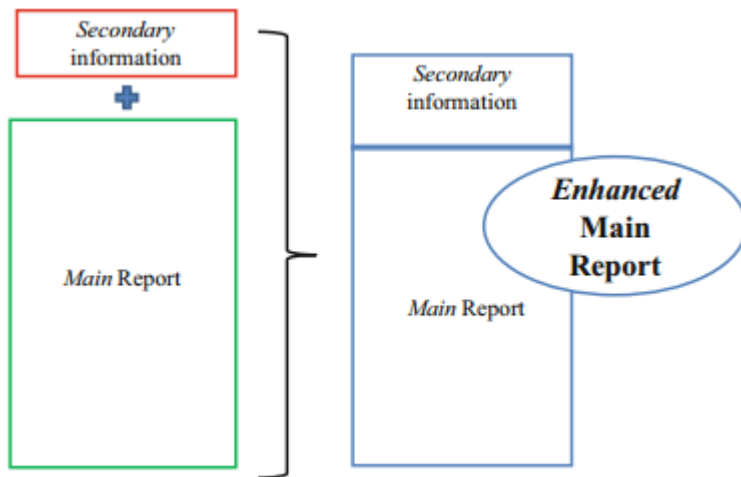


Figura 1. Approccio debole tramite rendicontazioni parziali. Figura a pagina 69 del testo citato<sup>76</sup>.

<sup>75</sup> Per approfondimenti, si rimanda comunque al testo precedentemente citato.

<sup>76</sup> Paternostro, S. (2013). The connectivity of information for the integrated reporting. In *Integrated Reporting* (pp. 59-77). Springer International Publishing.

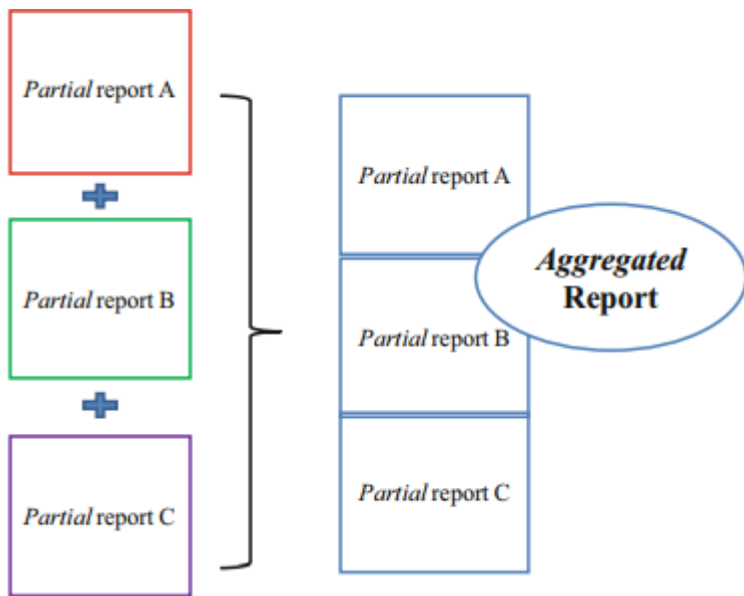


Figura 2. Approccio forte tramite rendicontazioni parziali. Figura a pagina 69 del testo citato<sup>77</sup>.

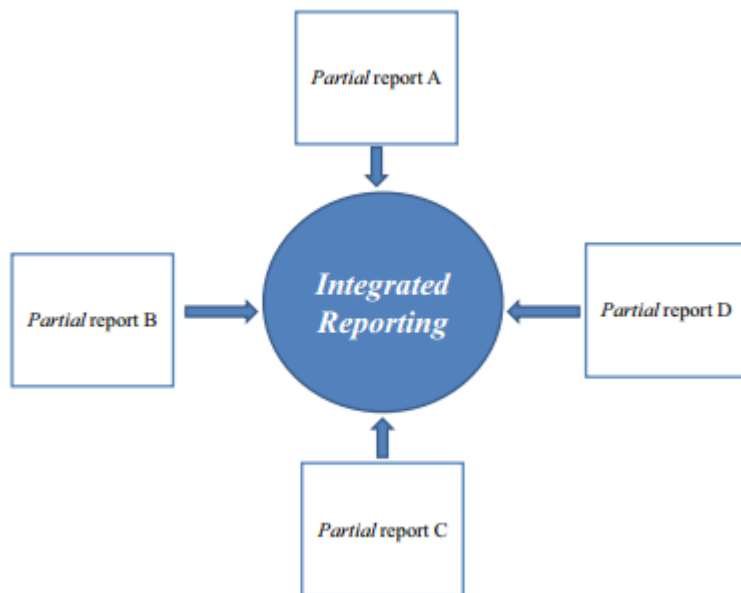


Figura 3. Approccio integrato in senso stretto. Figura a pagina 69 del testo citato<sup>78</sup>.

Il primo approccio non è considerato, dall'autore, un esempio di rendicontazione integrata in alcun modo. Costui spiega infatti che questo approccio, andando semplicemente ad arricchire un documento parziale, non può condurre al rispetto del principio della "Attendibilità e completezza", oltre che a quello della "Connettività delle informazioni". Non vi è attendibilità o completezza poiché la

<sup>77</sup> *Ibidem.*

<sup>78</sup> *Ibidem.*



rendicontazione, seppur arricchita, non assume una visione d'insieme della società e non vi è connettività perché non sussiste alcun processo di integrazione delle informazioni.

Il secondo approccio, sebbene più vicino al bilancio integrato rispetto al primo, non può ancora definirsi tale. Infatti, andando semplicemente ad unire i contenuti di più rendicontazioni parziali, può anche contenere tutte le informazioni necessarie per la stesura di un bilancio integrato, ma senza il rispetto di tutti i Principi Guida. Anche qui, ad esempio, un ragionamento superficiale potrebbe indurre a pensare che, se vi sono tutte le informazioni che vi sarebbero in un bilancio integrato, allora tale approccio può condurre alla formazione di un bilancio integrato. Però, ad esempio, qui, sebbene possano sussistere altri Principi Guida, non viene rispettato pienamente il principio della “Connettività delle informazioni”, poiché tali informazioni non sono state elaborate in maniera da rappresentare “la combinazione, le correlazioni e le dipendenze fra i fattori che influiscono sulla capacità dell'organizzazione di creare valore nel tempo”<sup>79</sup>.

Questo ulteriore passaggio viene fatto, secondo Paternostro, solamente nell'approccio integrato in senso stretto. Il principio della “Connettività delle informazioni” qui viene rispettato perché le informazioni provenienti dalle rendicontazioni parziali vengono effettivamente integrate tra di loro e si può quindi ottenere una vera e significativa connessione tra tutti i dati ivi contenuti, al fine di comprendere come un'organizzazione crea valore nel tempo. Come detto sopra quindi si perde la distinzione tra le rendicontazioni parziali che compongono il bilancio integrato a favore del pieno rispetto del principio della “Connettività delle informazioni” e, in conseguenza, di tutti gli altri Principi Guida.

In conclusione,<sup>80</sup> come nella tesi precedentemente citata<sup>80</sup>, è possibile vedere che anche Paternostro, nella sostanza, considera il principio della “Connettività delle informazioni” come una sorta di proto-postulato del bilancio integrato. A parere di chi scrive, questo potrebbe dirsi perché, nella trattazione dei tre approcci riportata qua sopra, che Paternostro esprime nel suo contributo, dall'approccio debole a quello integrato in senso stretto, passando dall'approccio forte, si assisterebbe ad un aumento della

---

<sup>79</sup> <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-Italian.pdf>

<sup>80</sup> Tesi per cui l'applicazione del principio della “Connettività delle informazioni” è il principio la cui applicazione è, più di tutti gli altri, essenziale per poter definire un bilancio veramente integrato. Cfr. Incollingo, A. (2015). *Le prime esperienze di bilancio integrato: Analisi e riflessioni* (Vol. 21). G Giappichelli Editore.

connettività tra le informazioni riportate nelle rendicontazioni e quindi ad un aumento della forma integrata del documento. Ciò significa che, più o meno implicitamente, attribuisce a questo principio un'importanza superiore rispetto agli altri, nonostante formalmente tutti i principi abbiano lo stesso peso.

Per questa sua importanza, il principio della “Connettività delle informazioni”, verrà ulteriormente approfondito, nel prossimo capitolo, tramite l'analisi della sua applicazione in alcuni esempi virtuosi di redazione del bilancio integrato.

## Elementi di contenuto

Passati in rassegna i vari Principi Guida stilati dal *Framework* dell'International Integrated Reporting Council per la stesura del bilancio integrato e approfondito il principio della “Connettività delle informazioni”, vanno indagati quali siano gli elementi di contenuto di questo documento, ossia le informazioni che devono essere presenti, in relazione comunque al tipo di organizzazione che redige il bilancio.

La lista degli elementi di contenuto che propone il *Framework* infatti non è da intendersi come una lista inderogabile di informazioni che devono essere contenute. Devono essere invece inseriti gli elementi di contenuto che sono necessari al rispetto dei Principi Guida precedentemente descritti. È necessario quindi un ruolo attivo del redattore nell'analisi delle informazioni da inserire, in linea col giudizio professionale di quest'ultimo<sup>81</sup>.

Per garantire il rispetto dei Principi Guida, gli elementi di contenuto non devono necessariamente essere presentati come riportato nel *Framework*, ma devono essere presentate in modo che siano il più possibile chiari i collegamenti tra questi. A tal fine, il *Framework* fa esplicito riferimento al rispetto del principio della “Connettività delle informazioni”.

Tali elementi di contenuto sono nove e sono:

- Presentazione dell'organizzazione e del suo ambiente esterno;
- Governance;
- Modello di business;
- Rischi e opportunità;
- Strategia e allocazione delle risorse;
- Performance;
- Prospettive;
- Base di preparazione e presentazione;
- Indicazioni generali sul reporting.

Il primo elemento di contenuto, quello della presentazione dell'organizzazione e del suo ambiente esterno, deve illustrare ciò che fa l'organizzazione e l'ambiente in cui opera. Per quanto riguarda ciò che fa l'organizzazione, devono essere spiegate la visione e la missione dell'organizzazione, devono essere illustrati indicatori quantitativi che evidenzino i cambiamenti rilevanti dell'organizzazione

---

<sup>81</sup> <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-Italian.pdf>

rispetto agli esercizi precedenti e tutti quei fattori che influiscono sull'ambiente esterno all'organizzazione. Inoltre devono essere fornite informazioni sulla cultura, l'etica e i valori aziendali, sui soci e la struttura, sulle principali attività e i mercati in cui operano, nonché la propria posizione al loro interno, ed il proprio posizionamento nella catena del valore. Per quanto riguarda l'ambiente esterno, il *Framework* prescrive di segnalare tutti quei fattori esterni all'organizzazione che possono influire sulla capacità dell'organizzazione di creare valore nel breve, medio o lungo termine. Tali fattori possono essere di natura legale, commerciale, sociale, ambientale o politica.

L'elemento di contenuto inerente la governance dell'organizzazione deve spiegare in quale maniera e in quali misure questa contribuisce alla capacità dell'organizzazione di creare valore nel breve, medio e lungo termine. In particolare, deve essere illustrata la struttura della *leadership*, specificando la presenza di eventuali vincoli normativi nella sua articolazione, e le competenze dei manager, oltre che eventuali e salienti aspetti in materia di *diversity*<sup>82</sup>. Devono essere illustrati i processi decisionali utilizzati per definire la strategia dell'organizzazione e come sono articolate le operazioni di controllo e influenza nei confronti di questa e della gestione del rischio. Infine è necessario descrivere come la cultura aziendale influenza l'utilizzo dei capitali e il rapporto con gli *stakeholders*, quali siano le politiche rispetto all'innovazione e il criterio con cui vengono stabiliti retribuzioni ed incentivi in rapporto alla creazione di valore da parte dell'organizzazione.

Il terzo elemento di contenuto del bilancio integrato deve illustrare quale sia il modello di business dell'organizzazione. Il modello di business di un'organizzazione rappresenta le attività di questa che trasformano gli *input* in *output* e gli impatti di queste attività nella creazione del valore. Le parole chiave quindi sono: *input*, attività, *output* e impatti. Per questo, il *Framework* dedica molta attenzione nella descrizione di queste quattro specifiche parole ai fini del loro utilizzo. Per quanto riguarda gli *input*, il bilancio integrato deve mostrare la loro correlazione con i capitali da cui l'organizzazione dipende<sup>83</sup>. Questa prescrizione prescinde dal fatto che questi capitali siano o meno di proprietà dell'organizzazione, purché abbiano un'importanza materiale nella creazione del valore. Per quanto riguarda le attività dell'organizzazione, in ottemperanza al principio della "Materialità", è necessario

---

<sup>82</sup> Sull'importanza dell'argomento della "*Diversity*", in ambito manageriale, cfr. Hewlett, S. A., Marshall, M., & Sherbin, L. How diversity can drive innovation. *Harvard Business Review*, 91(12), 30-30. 2013.

<sup>83</sup> È ribadita qui implicitamente l'importanza del principio della "Connettività delle informazioni". Cfr. Incollingo, A. (2015). *Le prime esperienze di bilancio integrato: Analisi e riflessioni* (Vol. 21). G Giappichelli Editore.

semplicemente descrivere quelle che contribuiscono in maniera significativa alla creazione del valore dell'organizzazione o il miglioramento di queste. In relazione agli *output*, il bilancio integrato deve descrivere quali siano i prodotti o i servizi chiave dell'organizzazione, ma non solo. Di importanza primaria, per gli *stakeholders* di un'organizzazione, non sono solamente i prodotti o i servizi che fornisce un'organizzazione, ma anche particolari categorie di scarti o di sottoprodotti, come le emissioni inquinanti. Si pensi, ad esempio, ad un'impresa che produca energia nucleare. In questo caso, gli *stakeholders* saranno sicuramente interessati all'ammontare di energia che questa produce, ma saranno altresì interessati all'ammontare di scorie radioattive derivante dalla produzione, data la pericolosità ambientale di queste. E proprio in riferimento a ciò andiamo a descrivere l'ultimo punto del modello di business: gli impatti. Il modello di business deve descrivere tutte le tipologie di impatti materiali sui capitali, a prescindere che siano interni o esterni, positivi o negativi. È qui ribadita l'importanza di considerare anche e soprattutto i capitali esterni all'organizzazione, come nel caso degli *input*, e gli impatti su di essi. In ultima analisi, qualora l'organizzazione di cui al bilancio integrato utilizzi modelli di business distinti, per via di proprie attività in settori diversi o per via di diversi *output* nello stesso settore, è necessario che questi siano rappresentati in maniera distinta all'interno del documento ai fini di una maggior chiarezza.

In relazione a questo elemento di contenuto è inoltre da segnalare un contributo prodotto da tre studiosi italiani sui primi adottanti europei del bilancio integrato<sup>84</sup>. Costoro hanno condotto uno studio, pubblicato nel 2013, in cui veniva illustrata l'efficacia nella rappresentazione dei modelli di business nelle imprese che adottano il bilancio integrato, rispetto a vari modelli precedentemente utilizzati. I risultati derivanti da questa ricerca hanno dato complessivamente un riscontro positivo nei confronti di questa nuova forma di rendicontazione al fine di implementare una sana pubblicità dei modelli di business aziendali.

Il quarto elemento di contenuto da analizzare è quello relativo ai rischi e alle opportunità. Tale elemento prescrive di illustrare i rischi e le opportunità che influiscono in maniera significativa sulla capacità di creare valore nel breve, medio e lungo termine e come l'organizzazione li gestisce. In particolare, i rischi e le opportunità devono essere analizzati in relazione alla disponibilità, qualità ed accessibilità alle varie tipologie di capitale di cui si serve l'organizzazione. In virtù del principio della "Materialità", tali rischi od opportunità devono essere rendicontati solo se possono avere effetti

---

<sup>84</sup> Lai, A., Melloni, G., & Stacchezzini, R. (2013, September). Disclosing Business Model in the "Integrated Report": Evidence From European Early Adopters. In *AIDEA Bicentenary Conference, Lecce* (pp. 19-21).

materiali sull'organizzazione, anche se la probabilità che gli eventi ad essi connessi abbiano una scarsa probabilità di accadere.

L'elemento di contenuto relativo alla strategia ed allocazione delle risorse deve descrivere quali siano gli obiettivi dell'organizzazione e come questi debbano essere raggiunti. Devono quindi essere illustrati gli obiettivi strategici dell'organizzazione e le strategie che adotta per raggiungerli, nonché i piani di allocazione delle risorse per implementare le suddette strategie e i criteri per misurare l'eventuale raggiungimento degli obiettivi. In virtù del principio della "Connettività delle informazioni", devono essere mostrate le correlazioni di obiettivi, strategie e piani di allocazione delle risorse con il modello di business, con i rischi e le opportunità derivanti dall'ambiente esterno e con i capitali. In ultimo, è necessario spiegare quale sia il vantaggio competitivo dell'organizzazione, senza ovviamente rischiare di metterlo a repentaglio, e quali *stakeholders* abbiano influito maggiormente sulla definizione delle strategie aziendali.

Il sesto elemento di contenuto è quello sulla performance. Le performance sono qui intese in termini di raggiungimento degli obiettivi strategici ed effetti sui capitali dell'organizzazione, positivi o negativi che siano. All'interno delle performance è altresì inclusa la qualità delle relazioni con gli *stakeholders*. Per gli aspetti meramente quantitativi, che tale sezione deve adeguatamente affrontare, è previsto l'utilizzo di indicatori dedicati. Di particolare interesse è l'utilizzo di *Key Performance Indicators* che colleghino le informazioni finanziarie sulle performance con quelle non finanziarie, in virtù del principio della "Connettività delle informazioni". In merito a ciò può segnalarsi una produzione accademica italiana che ha provato ad elaborare degli appositi *Key Performance Indicators* che possano essere applicati per la rendicontazione delle performance all'interno del bilancio integrato<sup>85</sup>. In ultima analisi, va riportato, nel bilancio integrato, l'impatto che hanno, sulle performance dell'organizzazione, eventuali normative che la possono riguardare direttamente o indirettamente.

Un ulteriore elemento di contenuto è quello sulle prospettive. Questo elemento di contenuto richiede di descrivere quali siano le incertezze che dovrà affrontare l'organizzazione per attuare la propria strategia e che effetti possono avere sul modello di business e sulle performance future. Possiamo notare ancora una volta un riferimento implicito al principio della "Connettività delle informazioni". Infatti, il concetto principale, in questo elemento di contenuto, è quello delle incertezze e tale concetto è collegato, in quanto influisce su di questi, alla strategia, al modello di business e alle performance

---

<sup>85</sup> Bartolini, M., Santini, F., & Silvi, R. (2013). Performance measurement and capitals. In *Integrated reporting* (pp. 127-145). Springer International Publishing.

future, i quali sono tre elementi di contenuto precedentemente descritti e quindi inevitabilmente connessi con questo che stiamo analizzando. Il *Framework* tiene a specificare che le prospettive dell'organizzazione devono essere valutate restando il più possibile fedeli alla realtà, ossia provando ad essere più oggettivi possibile. In ogni caso, è consigliato proporre più scenari prospettici per le previsioni dove siano evidenziate le loro ipotesi di base.

Il penultimo elemento di contenuto riguarda la base di preparazione e presentazione del bilancio integrato, ossia la spiegazione dei criteri di determinazione degli aspetti che l'organizzazione intende inserire nel bilancio integrato e i metodi per quantificare e valutare tali aspetti. Più in particolare, il *Framework* dà indicazione di descrivere il processo di determinazione degli aspetti materiali, il perimetro di rendicontazione e com'è determinato ed infine i metodi per quantificare e valutare gli aspetti materiali. In relazione al processo di determinazione degli aspetti materiali, è necessario specificare quali attori, all'interno dell'organizzazione, sono preposti a tale compito, mentre, in relazione al perimetro di rendicontazione del bilancio integrato, devono essere riportati tutti quegli aspetti materiali che hanno rilevanza nell'organizzazione anche se questi sono esterni all'organizzazione e possono quindi sfuggire al bilancio tradizionale, quello economico-finanziario. Per quanto concerne i metodi per quantificare e valutare gli aspetti materiali, il loro inserimento all'interno del bilancio integrato è necessario qualora l'organizzazione abbia sviluppato dei modelli per analizzare questi aspetti.

L'ultimo elemento di contenuto, descritto dal *Framework*, è quello relativo alle indicazioni generali sul *reporting*. Questo elemento di contenuto, in verità, fornisce alcuni concetti che devono essere inseriti in considerazioni di tutti gli altri elementi precedentemente descritti. Sono descritte quattro categorie di concetti che rientrano in questo elemento di contenuto: informazioni sulle questioni materiali, informazioni sui capitali, orizzonte temporale con cui vengono determinati il breve, medio e lungo periodo ed infine il livello di aggregazione e di disaggregazione delle informazioni contenute nel bilancio integrato. Ogni decisione è valida, purché sia motivata, in linea con l'impostazione sempre mantenuta dal *Framework*.

Per motivi di sintesi, non mi dilungo oltre nella descrizione degli elementi di contenuto. In conclusione, in questo capitolo è stata fatta un'analisi abbastanza dettagliata delle indicazioni per la stesura del bilancio integrato del *Framework* dell'IIRC. Abbiamo quindi parlato dei concetti fondamentali e dei due pilastri fondamentali di questa forma di rendicontazione: principi guida ed elementi di contenuto. L'utilità di questo capitolo è finalizzata alla piena comprensione dell'analisi svolta in quello seguente. Questo tratterà l'applicazione del principio della "Connettività delle

informazioni” in alcuni casi pratici e tale ricerca verrà effettuata proprio in riferimento agli elementi di contenuto descritti in questo paragrafo e alla loro formulazioni nei casi pratici.



## **Analisi dell'applicazione del principio della connettività delle informazioni negli elementi di contenuto**

### **Metodologia di analisi**

Negli scorsi capitoli, abbiamo analizzato la storia e le ragioni che hanno indotto i regolatori internazionali ad iniziare a pensare ad una forma di rendicontazione integrata. Abbiamo poi analizzato gli elementi di contenuto e i Principi Guida del bilancio integrato secondo il *Framework* dell'International Integrated Reporting Council, con particolare attenzione al principio della “Connettività delle informazioni”. Abbiamo spiegato inoltre perché tale principio è stato privilegiato in questa stesura.

Il principale fine di questo capitolo invece è quello di analizzare l'applicazione del suddetto principio della “Connettività delle informazioni” negli elementi di contenuto dei bilanci integrati di alcune organizzazioni<sup>86</sup>. La scelta di questo principio, come ambito di analisi, è motivata dall'importanza che questo ha all'interno del *Framework*, come sostiene la dottrina<sup>87</sup>, e quindi, per valutare l'efficacia della rendicontazione integrata, è necessario, a parere di chi scrive, valutare con priorità la sua efficace applicazione.

Le ricerche in tale ambito, sebbene la presente sia limitata per la natura della trattazione, sono da ritenersi strettamente necessarie per via della stessa natura dell'approccio utilizzato nella formulazione del *Framework*. Infatti l'IIRC ha prediletto un approccio *principles-based*<sup>88</sup> che permette un'interpretazione delle indicazioni più flessibile ed adatta alle diversissime tipologie di organizzazioni che costituiscono la platea di potenziali redattori del bilancio integrato<sup>89</sup>.

---

<sup>86</sup> Sono stati esclusi, dalla ricerca esposta in questo capitolo, gli elementi di contenuto sulla “Base di preparazione e presentazione” e sulle “Indicazioni generali sul reporting” per motivi di sintesi.

<sup>87</sup> Incollingo, A. (2015). *Le prime esperienze di bilancio integrato: Analisi e riflessioni* (Vol. 21). G Giappichelli Editore.

<sup>88</sup> Adams, S., & Simnett, R. Integrated Reporting: An opportunity for Australia's not- for- profit sector. *Australian Accounting Review*, 21(3), 292-301. 2011

<sup>89</sup> Ricordiamo infatti che il bilancio integrato può essere redatto da qualunque tipo di organizzazione aziendale a prescindere dalla finalità e dimensione.

In passato, la maggior parte delle produzioni accademiche in materia di rendicontazione integrata si è concentrata su ciò che dovrebbe contenere sul piano teorico un bilancio integrato che si rispetti<sup>90</sup><sup>91</sup>. Dopo la pubblicazione del *Framework*, buona parte della letteratura si è successivamente concentrata su come si sia estrinsecata l'applicazione dei vari Principi Guida ed elementi di contenuto nella pratica<sup>92</sup>. Ciò è avvenuto proprio per la natura *principle-based* stabilito dall'IIRC.

La ricerca che è stata condotta per la stesura di questo capitolo utilizza il metodo della “*content analysis*”. Tale metodo di ricerca consiste nella analisi sistematica di una particolare documentazione scritta, verbale o visiva e risale agli anni '50 del ventesimo secolo<sup>93</sup>. Secondo gli autori Beck e Manuel, la “*content analysis*” si sviluppa essenzialmente in cinque fasi<sup>94</sup>:

- Sviluppare un'ipotesi<sup>95</sup> o una domanda di ricerca<sup>96</sup>;
- Definire la popolazione. Questo passaggio si estrinseca nella determinazione del campione da analizzare;
- Formulare un progetto di ricerca;
- Raccogliere i dati;
- Interpretare i risultati della ricerca.

La domanda di ricerca che è stata formulata può essere riassunta così: come è stato applicato finora, almeno limitatamente al campione analizzato, il principio della “Connettività delle informazioni” nella formulazione degli elementi di contenuto durante la rendicontazione integrata? La popolazione

---

<sup>90</sup> Eccles, R. G., & Saltzman, D. Achieving sustainability through integrated reporting. *Stanf Soc Innov Rev Summer*, 59, 2011.

<sup>91</sup> Frias- Aceituno, J. V., Rodriguez- Ariza, L., & Garcia- Sanchez, I. M. The role of the board in the dissemination of integrated corporate social reporting. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 20(4), 219-233, 2013.

<sup>92</sup> Incollingo, A., & Bianchi, M. The Connectivity of Information in Integrated Reporting. Empirical Evidence from International Context. *FINANCIAL REPORTING*. 2016

<sup>93</sup> White, M.D., & Marsh, E.E. Content analysis: A flexible methodology. *Library Trends*, 55(1), 22-45, 2006

<sup>94</sup> Beck, S.E., & Manuel, K. (2004). *Practical research methods for librarians and information professionals*. New York: Neal-Schuman.

<sup>95</sup> Se l'analisi è di natura quantitativa

<sup>96</sup> Se l'analisi è di natura qualitativa. Di questo tipo è stata la ricerca che sarà illustrata in questo capitolo

di riferimento è composta da tutta la platea di organizzazioni che redigono il bilancio seguendo i criteri stabiliti dal *Framework* dell'IIRC.

Il campione è stato scelto prendendo in considerazione tre organizzazioni il più possibile differenti per struttura, dimensione e settore. Chi scrive è perfettamente cosciente del fatto che la dimensione del campione sia estremamente limitata, ma, per motivi di sintesi e pragmatismo, non è stata possibile operare una scelta migliore. Ciò spiega anche il motivo per cui sono stati preferiti organizzazioni il cui bilancio integrato fosse relativamente breve<sup>97</sup>. Le organizzazioni che sono state analizzate sono:

- Gruppo Generali<sup>98</sup>
- Aspiag Service S.R.L Despar Nordest<sup>99</sup>
- Federazione Italiana Giuoco Calcio<sup>100</sup>

Il Gruppo Generali è un gruppo di società che opera principalmente nel settore assicurativo<sup>101</sup>. La sua principale controllata è Assicurazioni Generali S.P.A. che è oggi la prima società di assicurazioni in Italia<sup>102</sup>. Il Gruppo Generali è inoltre il terzo gruppo economico italiano, per fatturato<sup>103</sup>. La Despar è una catena di supermercati che ha sede anche in Italia tramite il Consorzio Despar Italia<sup>104</sup>. La divisione Despar Nordest ha una quota di mercato del 15,66%<sup>105</sup>. La Federazione Italiana Giuoco Calcio non è una società a scopo di lucro. Questa rappresenta la principale organizzazione in Italia

---

<sup>97</sup> Sono state scelte organizzazioni i cui bilanci hanno meno di 150 pagine. Un ulteriore motivo da addurre a giustificazione di tale scelta risiede anche nel fatto che bilanci più lunghi possono essere in contrasto col principio della “Sinteticità”. Tale limite è stato scelto prendendo a modello la ricerca condotta in: Incollingo, A. (2015). *Le prime esperienze di bilancio integrato: Analisi e riflessioni* (Vol. 21). G Giappichelli Editore.

<sup>98</sup> <http://www.generali.com/it/our-responsibilities/how-we-report/how-we-report-vista#2016>

<sup>99</sup> <http://www.despar.it/it/report-integrato/>

<sup>100</sup> [http://www.figc.it/other/Bilancio\\_Integrato\\_2015/Bilancio\\_Completo\\_13\\_09\\_2016\\_0800\\_Lr.pdf](http://www.figc.it/other/Bilancio_Integrato_2015/Bilancio_Completo_13_09_2016_0800_Lr.pdf)

<sup>101</sup> <http://www.generali.com/it/who-we-are/at-a-glance>

<sup>102</sup> <http://www.generali.com/it/who-we-are/global-positioning/italy>

<sup>103</sup> <http://fortune.com/global500/list>

<sup>104</sup> <http://www.despar.it/it/node/24/azienda/>

<sup>105</sup> <http://www.despar.it/it/report-integrato/>

per la gestione il controllo del calcio in Italia e “ha contribuito a far diventare il calcio il più importante fenomeno sportivo nazionale”<sup>106</sup>.

Il progetto di ricerca che è stato formulato per rispondere alla domanda di ricerca consiste semplicemente nella lettura dei bilanci integrati presi in esame. Operata questa prima fase, è stata confrontata la fedeltà della procedura di rendicontazione nei confronti del principio della “Connettività delle informazioni” come stabilito dal *Framework* dell’IIRC. È stato quindi valutato, in via strettamente qualitativa, il livello di connettività delle informazioni nelle forme descritte dal *Framework*.

Le forme di connettività delle informazioni tra informazioni gestionali, manageriali ed informazioni presentate esternamente e tra informazioni incluse nel *report* integrato, informazioni contenute in altre comunicazioni e informazioni da altre fonti non sono state trattate in questa tesi per un duplice motivo: in primo luogo, per motivi di sintesi, in secondo luogo, per l’oggettiva difficoltà di reperire, dall’esterno di un’organizzazione, informazioni circa queste forme di connettività. La raccolta dei dati e la loro interpretazione saranno oggetto di discussione del paragrafo seguente.

I limiti della presente ricerca sono rinvenibili innanzitutto nella scarsa numerosità del campione. Un ulteriore limite è la tipologia di campione. Infatti, sono state scelte esclusivamente società che operino, almeno limitatamente al business di cui il bilancio preso in considerazione, nel territorio italiano. Questo può costituire un limite in quanto la valenza di qualunque conclusione non può essere estesa ad un contesto che prescindendo dalla dimensione strettamente nazionale perché, in contesti diversi da quello italiano, potrebbero manifestarsi comuni pratiche di *reporting* (e quindi di applicazione del principio della “Connettività delle informazioni”) diverse rispetto a quanto accade nel nostro paese. La motivazione di questa scelta è veicolata dalla necessità di un’analisi il più possibile accurata e quindi dal bisogno di non incorrere in errori dovuti ad una sbagliata comprensione dei termini utilizzati nella rendicontazione in una lingua diversa dalla lingua madre dello scrivente.

Non è trascurabile inoltre il limite della brevità del periodo osservato. Per motivi inerenti alla natura della presente trattazione, non è stato possibile operare tramite un confronto tra i bilanci integrati di più esercizi. Questo potrebbe trascurare l’evoluzione interpretativa del principio della “Connettività delle informazioni” tramite la sua reiterata applicazione. Tale limite però non è da ritenersi stringente come quello precedentemente esposto, infatti non è strettamente necessario, ai fini di una valutazione

---

<sup>106</sup> <http://www.figc.it/it/3149/2536076/Storia.shtml>

dell'attuale applicazione di questo principio, sapere com'è stato applicato precedentemente, poiché il confronto deve essere fatto comunque con quanto statuito dal *Framework* dell'IIRC.

Esposte la metodologia di analisi della ricerca condotta in questo capitolo e i limiti riscontrabili, nel prossimo paragrafo, verranno illustrati i punti inerenti la raccolta e l'interpretazione dei dati, che sono gli ultimi punti della “*Content Analysis*” e della maggior parte delle ricerche di qualunque ambito scientifico.

## Campione selezionato

### Gruppo Generali

La prima organizzazione analizzata è il Gruppo Generali. Di tale organizzazione è stata analizzata la “Relazione Annuale Integrata” relativa all’esercizio dell’anno 2015<sup>107</sup>. Nella quinta pagina di questo bilancio integrato, è già fatto esplicito riferimento all’adesione al *Framework* formulato dall’IIRC, oltre che ovviamente alla normativa italiana in materia di redazione del bilancio.

La sezione in cui sono esposti gli elementi di contenuto di questo bilancio integrato è la Relazione sulla Gestione del bilancio di gruppo. Nell’Allegato alla Relazione sulla Gestione sono spiegati i singoli Principi Guida utilizzati nella stesura del bilancio integrato ed è evidente l’attenzione posta nei confronti del principio della “Connettività delle informazioni”. Nella quinta pagina viene infatti proposta una rappresentazione grafica degli elementi di contenuto descritti all’interno della Relazione sulla Gestione e una legenda che spiega la simbologia per identificare, all’interno dei vari elementi di contenuto, i vari collegamenti con altre sezioni del bilancio integrato, con altri report del gruppo o con uno specifico caso aziendale rilevante.

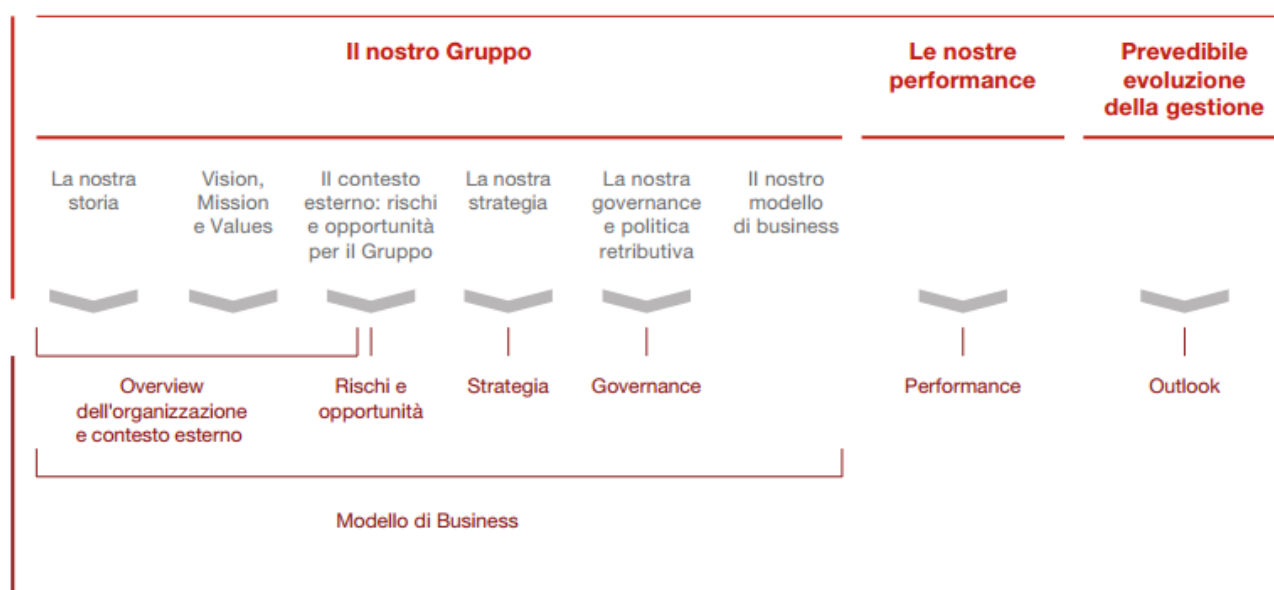


Figura 4. Rappresentazione grafica degli elementi di contenuto nella Relazione Annuale Integrata 2015 del Gruppo Generali. Pagina 5

<sup>107</sup> <http://www.generali.com/it/our-responsibilities/how-we-report/how-we-report-vista#2016>

La connettività tra i citati elementi e tra gli stessi e altri report del Gruppo è garantita anche dall'inserimento di icone che evidenziano tali collegamenti:



Figura 5. Legenda che spiega la simbologia per identificare, all'interno dei vari elementi di contenuto, i vari collegamenti con altre sezioni del bilancio integrato, con altri report del gruppo o con uno specifico caso aziendale rilevante. Pagina 5

Nella prima figura, possiamo notare che sono evidenziati anche i principali collegamenti tra gli elementi di contenuto descritti. Vediamo infatti che l'elemento della "Presentazione dell'organizzazione e del suo ambiente"<sup>108</sup>, nella rappresentazione della prima figura, è collegato all'elemento di contenuto inerente i "Rischi e opportunità"<sup>109</sup> con una linea di congiunzione. Inoltre, gli elementi di contenuto della "Presentazione dell'organizzazione e del suo ambiente", dei "Rischi e opportunità", della "Strategia e allocazione delle risorse"<sup>110</sup> e della "Governance"<sup>111</sup> sono collegati all'elemento del "Modello di business"<sup>112</sup> da un'altra linea di congiunzione.

Questa connettività è ulteriormente accentuata da un'altra figura che troviamo nella pagina ventiquattro della Relazione Annuale Integrata 2015 di Generali. In questa pagina, è rappresentato il processo di creazione di valore. Tale processo di creazione del valore è raffigurato evidenziando i collegamenti tra i cinque elementi di contenuto di cui sopra e gli *input* e gli *output* prodotti durante il processo.

Gli *input* e gli *output* sono distinti nelle sei forme di capitale formulati dal *Framework* dell'IIRC: finanziario, produttivo<sup>113</sup>, intellettuale, umano, sociale e relazionale, naturale. È degno di nota, in merito ai capitali, che questi siano stati rappresentati, in maniera così chiara e compiuta, solo in questa pagina del bilancio integrato del Gruppo Generali e senza evidenziare eccessivamente, se non dal punto di vista meramente grafico, connessioni tra di loro.

<sup>108</sup> Tale elemento di contenuto è denominato "Overview dell'organizzazione e contesto esterno" nel bilancio integrato del Gruppo Generali.

<sup>109</sup> Questo elemento è chiamato "Il contesto esterno: rischi e opportunità per il Gruppo" nel bilancio integrato.

<sup>110</sup> Tale elemento è chiamato "La nostra strategia" nel bilancio di Generali.

<sup>111</sup> "La nostra governance e politica retributiva" nel bilancio integrato del Gruppo Generali.

<sup>112</sup> "Il nostro modello di business" nel bilancio del Gruppo Generali.

<sup>113</sup> Questo capitale, nel bilancio integrato del Gruppo Generali, è chiamato "manifatturiero".

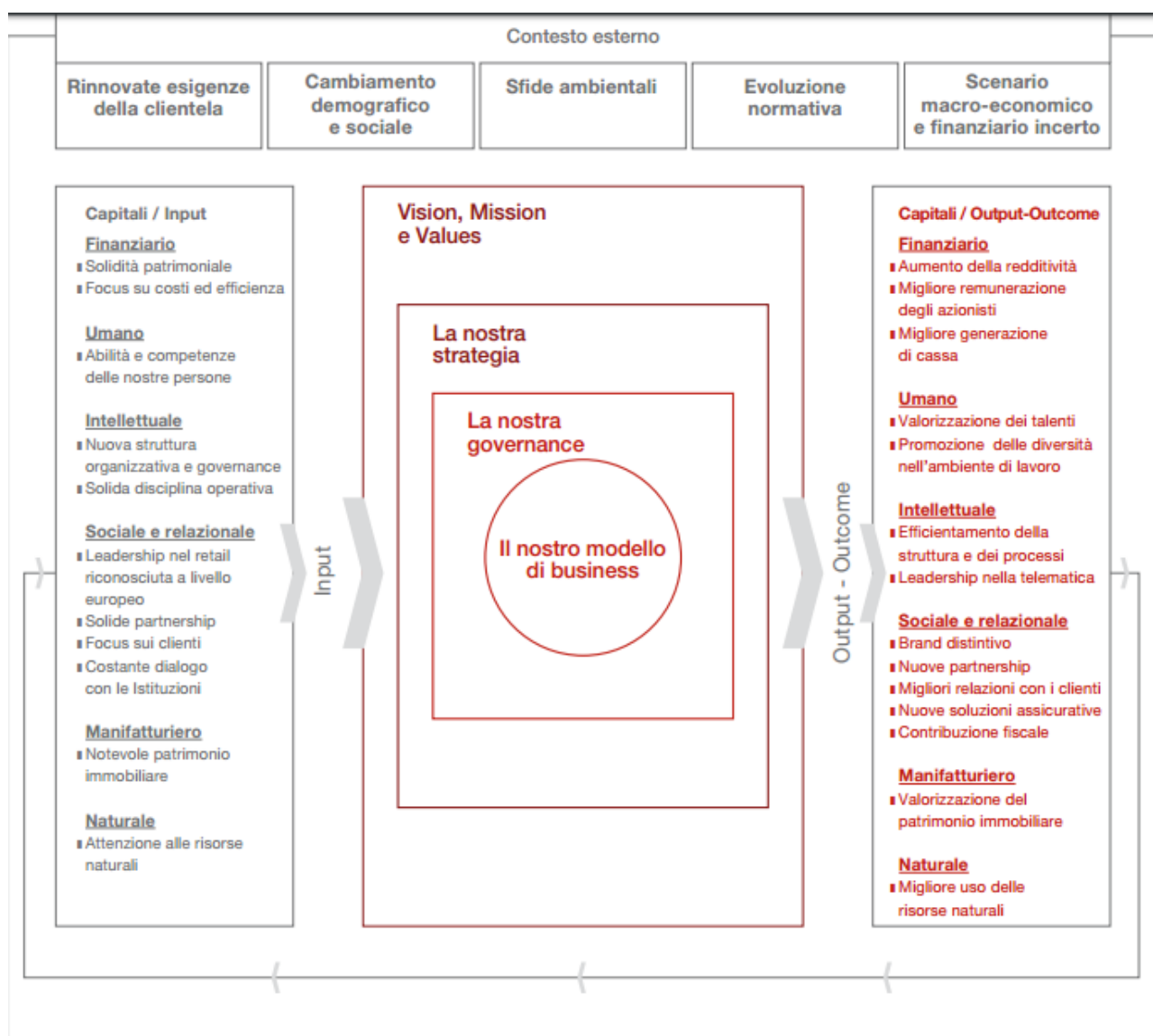


Figura 6. Rappresentazione grafica del processo di creazione del valore del Gruppo Generali. Pagina 24

Andando ad analizzare i singoli elementi di contenuto, vediamo che l'elemento della "Presentazione dell'organizzazione e del suo ambiente esterno prevede tre raggruppamenti separati: "La nostra storia", "Vision, mission, values" e il "Contesto esterno". Quest'ultimo è condiviso con l'elemento di contenuto dei "Rischi e opportunità", fatto che evidenzia già una prima applicazione del principio della "Connettività delle informazioni", limitatamente alla forma di contenuto.

Per quanto riguarda "La nostra storia", è evidente la connettività tra il passato, il presente e le previsioni per il futuro. Ciò è testimoniato dal riassunto del percorso storico dell'organizzazione che è rappresentato in questa sezione, per quanto riguarda il passato, e dalla presentazione di alcuni *target* strategici, espressi sia in termini finanziari che non finanziari e con descrizioni quantitative e qualitative. Vediamo quindi l'applicazione del principio della "Connettività delle informazioni" tra informazioni finanziarie e non finanziarie e tra informazioni quantitative e qualitative.



In merito alla voce “*Vision, mission, values*”, nella sezione riguardante l’applicazione pratica dei valori del Gruppo Generali, c’è un buon grado di connettività tra informazioni finanziarie e non finanziarie ed anche tra informazioni qualitative e non quantitative. La connettività tra passato, presente e futuro è qui applicata solo parzialmente trascurando il futuro, nella sua esposizione. È infatti spiegato, tramite alcune informazioni finanziarie, che hanno migliorato la loro sostenibilità finanziaria, nel tempo (fattore che evidentemente rappresenta un valore del Gruppo), e queste sono ben integrate con informazioni di carattere non finanziario che riguardano la gestione di alcuni particolari casi aziendali che hanno dimostrato l’applicazione di altri valori del Gruppo. Questi casi sono illustrati tramite l’integrazione di dati quantitativi e qualitativi per dimostrare in maniera chiara la loro gestione. Infine, è fatto esplicito riferimento ad un altro elemento di contenuto, quello inerente la “Strategia ed allocazione delle risorse”, per il collegamento che sussiste tra la strategia aziendale e l’attuazione dei propri valori, come attestato dalla figura sottostante.

## Be open

Il nostro approccio dinamico e proattivo ci consente di proporre soluzioni innovative anche nell’ambito delle nuove tecnologie.

L’innovazione è fondamentale per poter influenzare i cambiamenti riguardanti il nostro settore. Stiamo portando avanti iniziative d’innovazione secondo tre direttrici:

- innovazione aperta alla comunità
- incubazione e collaborazione con start-up
- innovazione attraverso partnership.

A dimostrazione della particolare attenzione che prestiamo alla tecnologia, siamo la prima e unica società italiana presente nella graduatoria delle società più smart stilata dal MIT Technology Review. Il Gruppo ha preceduto società come IBM, Microsoft e Uber, grazie ad una gamma innovativa di soluzioni assicurative basate sui data analytics.



Per approfondimenti si veda *La nostra strategia*, p. 41 e Generali per l’innovazione del Rapporto di Sostenibilità 2015

Figura 7. Pagina 37 della Relazione Annuale Integrata 2015, sezione “Alcuni esempi dei Values in action nel 2015”

La voce relativa al “Contesto esterno”, che pure fa parte a pieno titolo della “Presentazione dell’organizzazione e del suo ambiente esterno”, è qui condivisa con l’elemento dei “Rischi e opportunità”, evidenziando una connettività di contenuto tra i due elementi. Infatti, nella presentazione dell’ambiente esterno all’organizzazione, la rendicontazione ha privilegiato la presentazione delle varie categorie di rischio che possono derivare dal confronto con l’ambiente in

cui opera l'organizzazione. Viene quindi confermata, in questo caso, la connettività rappresentata dalla figura 1. Oltre a ciò, nell'elemento dei "Rischi e opportunità", si può notare l'applicazione del principio della "Connettività delle informazioni" tra passato presente e futuro, sebbene sia più evidente soprattutto nel confronto tra presente e futuro. Ad esempio, troviamo un riferimento all'invecchiamento della popolazione che costituisce evidentemente un fattore di rischio per il Gruppo Generali. Questo era effettivamente atteso, data la natura stessa dell'elemento di contenuto in questione. Vanno notate inoltre le connettività di contenuto, anche qui, con la "Strategia e allocazione delle risorse" e con la "Presentazione dell'organizzazione e del suo ambiente esterno".



Per ulteriori informazioni si veda La nostra strategia, p. 41 e Generali per l'innovazione, I clienti al centro del nostro Gruppo e Reti di vendita del Rapporto di Sostenibilità 2015

### Rischio strategico Rischio assicurativo

Riteniamo che lo sviluppo tecnologico sia cruciale per offrire soluzioni assicurative attraenti ed efficaci: stiamo pertanto definendo e implementando una trasformazione digitale nelle società del nostro Gruppo in modo da offrire ai

clienti soluzioni assicurative e servizi di assistenza ogniqualvolta lo desiderino, sia attraverso i canali tradizionali che mobile. Abbiamo a diventare il primo assicuratore retail europeo facendo leva su questa trasformazione digitale e sul cambiamento di mentalità aziendale che veda il cliente al centro e gli fornisca soluzioni assicurative e servizi di assistenza dal web, dal mobile e dai canali tradizionali.

25

Figura 8. Pagina 25 della Relazione Annuale Integrata 2015, sezione "Il contesto esterno: rischi e opportunità per il Gruppo"



Per approfondimenti veda Eventi significativi del 2015, p. 19 e Ambiente, verso una società low carbon del Rapporto di Sostenibilità 2015

Ci adoperiamo attivamente per identificare, seguire e quantificare la portata dei rischi ambientali, e di conseguenza siamo impegnati nell'investimento per la ricerca e gli studi in questo ambito. Monitoriamo costantemente i principali pericoli e territori in cui siamo esposti, utilizzando modelli attuariali per stimare i danni che potrebbero derivare dai fenomeni naturali. Possiamo così ottimizzare la nostra strategia sottoscrittiva, accompagnandola con un'accurata mitigazione dei rischi che ne derivano, in un'ottica di ottimizzazione dei prezzi e a garanzia della sostenibilità a lungo termine della nostra offerta. Una leva fondamentale per conseguire questi obiettivi deriva dalla riassicurazione: gestiamo le nostre protezioni centralmente, per sfruttare tutte le economie di scala e di prezzo consentiteci dalle dimensioni

del Gruppo, con l'obiettivo di far leva sulla diversificazione del business e sfruttare così al meglio il potere d'acquisto di cui disponiamo sui mercati riassicurativi internazionali.

La nostra risposta alle sfide derivanti dagli eventi catastrofali, compresi quelli legati ai cambiamenti climatici, consiste nello sviluppo di prodotti innovativi, associati ad un alto livello di servizi, per soddisfare la potenziale domanda di maggiore e migliore protezione contro le catastrofi. Ci impegniamo infine nel promuovere un adeguato contesto regolamentare, teso a rafforzare la solidità del sistema socio-economico nel suo complesso.

Figura 9. Pagina 28 della Relazione Annuale Integrata 2015, sezione "Il contesto esterno: rischi e opportunità per il Gruppo"

Nell'ambito dell'elemento di contenuto della "Strategia e allocazione delle risorse", oltre alle connettività già evidenziate con gli elementi della "Presentazione dell'organizzazione e del suo ambiente esterno" e dei "Rischi e opportunità", possiamo notare la connettività tra passato presente e futuro, tra informazioni finanziarie e non finanziarie e tra informazioni qualitative e quantitative. La prima forma di connettività trascura però la connettività col passato concentrandosi, al contrario nel presente e nel futuro. Dovendo infatti questo elemento esporre le strategie del Gruppo, chiaramente fornisce informazioni su come il Gruppo intende approcciarsi al futuro partendo dai dati presenti. Per quanto riguarda la connettività tra informazioni finanziarie e non finanziarie invece sono spiegati quali sono i *target* del Gruppo, in termini finanziari, senza trascurare però *target* quantitativi di altro genere. In ultimo, in relazione alla connettività tra informazioni qualitative e quantitative, possiamo dire che le seconde sono certamente evidenziate nel testo, ma che sono ben integrate da opportune spiegazioni di tali informazioni e da dati qualitativi finalizzati ad arricchire la spiegazione delle strategie perseguite dall'organizzazione.

Nell'analisi dell'elemento di contenuto della "Governance", la prima forma di connettività che attira subito l'attenzione è quella tra informazioni qualitative e quantitative nell'illustrazione, ad esempio, della composizione dell'azionariato e del *top management*. È altresì degna di nota la connettività tra informazioni finanziarie e non finanziarie nell'illustrazione, prendendo sempre l'esempio dell'azionariato, della composizione di questo e dei prezzi delle azioni o della capitalizzazione di borsa. L'unica connettività di contenuto qui presente è quella implicitamente trasmessa dalla prima figura esposta in questo paragrafo con il "Modello di business" e che viene confermata, ad esempio, dalla spiegazione degli incentivi al buon operato del *top management*, la quale è una caratteristica fondamentale per il buon funzionamento del modello di business di un'azienda.

Il "Modello di business" infatti vanta una connettività di contenuto con tutti gli elementi di contenuto di cui abbiamo parlato finora, sebbene questa non sia esplicitamente espressa, nelle pagine dedicate a quest'ultimo elemento, tramite la simbologia usualmente utilizzata in questo bilancio. Nonostante ciò infatti, possiamo trovare continui riferimenti all'ambiente esterno, ai rischi e alle opportunità, alla strategia ed alla governance. È inoltre emersa l'applicazione del principio della "Connettività delle informazioni" nel trattare le informazioni finanziarie e non finanziarie e le informazioni qualitative e quantitative. Entrambe le forme sono piuttosto evidenti nella descrizione dei diversi modelli di business di Generali in base alle diverse aree geografiche.

Il penultimo elemento di contenuto che è stato analizzato è quello relativo alle "Performance". In tale elemento è innanzitutto evidente la forma di connettività tra passato, presente e futuro, sebbene in misura parziale trascurando il futuro. Infatti, come accade anche nella redazione dei bilanci secondo

le normative vigenti, sono confrontati i dati dei risultati ottenuti nel 2015 e nel 2014. Oltre a ciò, è possibile notare una buona connettività tra informazioni qualitative e quantitative, nella descrizione delle performance, ma non è stata posta per niente l'attenzione alle informazioni non finanziarie su di queste. Sono infatti presenti solamente riferimenti circa l'andamento economico, la situazione patrimoniale e finanziaria e l'andamento azionario.

L'ultimo elemento di contenuto che analizziamo è quello delle "Prospettive". A tale elemento è stata dedicata una sezione piuttosto sintetica (sole due pagine), ma che presenta un buon ventaglio di forme di connettività. Innanzitutto, è presente la connettività tra passato, presente e futuro, poiché le possibili evoluzioni future della gestione sono spiegate in relazione non solo all'esercizio di riferimento, ma anche in relazioni agli esercizi degli anni precedenti. Inoltre, coesistono previsioni di carattere strettamente finanziarie, come, ad esempio, il *target* sul *Return On Equity*, con previsioni di carattere non finanziario, come quelle relative allo sviluppo di alcune linee di business<sup>114</sup> e di informazioni quantitative, relative ad esempio agli scenari macroeconomici, e qualitative, come quelle relative all'impatto sul Gruppo di alcuni eventi catastrofici<sup>115</sup>.

L'applicazione del principio della "Connettività delle informazioni", in questo bilancio, può essere ben giudicato, a parere di chi scrive, per la forte presenza della maggior parte delle forme di connettività esaminate all'interno degli elementi di contenuto che sono stati analizzati. Ciononostante potrebbe essere impiegato un maggiore sforzo per una miglior rappresentazione della connettività tra i capitali utilizzati dall'organizzazione che è poco rappresentata in questo documento.

### ***Aspiag Service S.R.L Despar Nordest***

La seconda organizzazione analizzata è l'Aspiag Service S.R.L Despar Nordest (in seguito chiamata "Despar"). Di questa organizzazione è stato analizzato il "Report Integrato 2015"<sup>116</sup>. L'adesione al *Framework* dell'IIRC può essere verificata immediatamente alla seconda pagina di tale documento rubricata "Guida alla lettura". In tale sezione, sono specificati i riferimenti adottati per la stesura, i quali sono il *Framework*, i principi contabili nazionali dell'OIC e la normativa civilista in materia di redazione del bilancio. Inoltre, è fatto implicito riferimento, nella medesima pagina, al principio della "Connettività delle informazioni". Infatti viene illustrato come riconoscere visivamente, in via diretta, i collegamenti tra il report e altre fonti esterne e tra le varie sezioni del bilancio, quindi tra i vari elementi di contenuto ivi descritti.

---

<sup>114</sup> Fattori che esprimono una connettività tra informazioni finanziarie e non finanziarie.

<sup>115</sup> Qui ovviamente il riferimento è alla connettività tra informazioni qualitative e quantitative.

<sup>116</sup> <http://www.despar.it/it/report-integrato/>

## LINK INTERATTIVI

I link interattivi ai siti internet sono segnalati in **[verde]**.

I link interni sono segnalati in **[blu]**.

Figura 10. Legenda per distinguere i collegamenti tra le sezioni del bilancio e tra sezioni del bilancio e fonti esterne. Pagina 2

Nell'indice viene illustrata la suddivisione del *report* integrato nei vari elementi di contenuto, nonostante sembri inizialmente mancare ogni riferimento all'elemento inerente i "Rischi e opportunità". Tale elemento, in verità, trova ampia trattazione all'interno della sezione che descrive l'elemento di contenuto del "Modello di business"<sup>117</sup> a prova della connettività tra questi elementi la cui messa in evidenza è stata così sviluppata solo in questo caso specifico, in deroga al metodo principale precedentemente accennato.

<b>Report Integrato</b>	<b>5</b>
01. Identità e contesto operativo	6
02. Governance	14
03. Business Model	22
04. Strategia	40
05. Performance	56
06. Prospettive future	72

Figura 11. Indice del bilancio integrato di Despar. Pagina 3

Andando ad analizzare i singoli elementi di contenuto, iniziamo con quello inerente la "Presentazione dell'organizzazione e del suo ambiente esterno"<sup>118</sup>. In tale elemento di contenuto, possiamo notare innanzitutto la presenza di una connettività molto accentuata tra informazioni finanziarie e non finanziarie, in primo luogo, nella descrizione delle "Tappe evolutive" dell'organizzazione dove vengono descritte quelle che possono essere ritenute le sue *milestones*<sup>119</sup>. In secondo luogo, questo tipo di connettività si manifesta anche nella sezione che presenta "Spar Austria", con l'illustrazione di dati finanziari, come il fatturato, e dati non finanziari, come il numero dei collaboratori. Ciò avviene anche in alcune sezioni successive del medesimo elemento di contenuto. È stata rilevata anche la

---

<sup>117</sup> Tale elemento di contenuto nel bilancio integrato di Despar è chiamato nella dicitura anglofona "Business Model".

<sup>118</sup> Questo elemento è qui chiamato "Identità e contesto operativo", come si può evincere dalla figura che descrive l'indice del documento.

<sup>119</sup> Nel gergo manageriale, le *milestones* sono obiettivi intermedi dell'organizzazione ha raggiunto o si pensa verranno raggiunti entro uno specifico termine temporale. Cfr. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard business review*, 85(7-8), 150-+. 2007.

connettività tra informazioni qualitative e non qualitative nelle stesse sezioni in cui sono state rilevate le informazioni finanziarie e non finanziarie, infatti le informazioni qualitative sono state spesso fornite a corollario di quelle quantitative anche per la spiegazione dei dati finanziari e il loro legame con altri dati quantitativi non finanziari, come, ad esempio, avviene nella sezione “Spar nel mondo”. In ultimo, in questo elemento di contenuto, è presente anche la connettività tra passato e presente e futuro, finalizzata alla descrizione dell’evoluzione dell’organizzazione negli ultimi anni, sebbene gli aspetti legati al futuro siano focalizzati prevalentemente solo nelle *milestones*, essendo descritto un obiettivo intermedio per il 2018<sup>120</sup>.

In relazione all’elemento di contenuto della “Governance”, non è stata osservata un’estesa applicazione del principio della “Connettività delle informazioni”, rendendo la rendicontazione inerente questo punto leggermente più slegata rispetto al contesto del resto del bilancio integrato. In particolare, per quanto concerne le forme di connettività rilevate, nella sezione che descrive il Consiglio di Amministrazione, è emersa una connettività tra informazioni qualitative e quantitative nella descrizione della sua composizione. Nella sezione che illustra il Codice Etico dell’organizzazione possiamo osservare una leggera forma di connettività tra passato e presente e futuro, sebbene applicata solo parzialmente trascurando il futuro, nella spiegazione dell’implementazione di tale Codice nel contesto della precedente emanazione del Codice della Responsabilità degli Enti<sup>121</sup>.

Per l’elemento di contenuto del “Modello di Business”, va premesso che la forma di connettività con l’elemento dei “Rischi e opportunità” è particolarmente evidenziata, tanto da essere illustrato in una sezione del “Modello di Business”.

---

<sup>120</sup> È spiegato che il prossimo principale obiettivo è quello di raggiungere una quota di mercato del 18% entro il 2018.

<sup>121</sup> Decreto Legislativo 8 giugno 2001, n.231.

Il nostro modello di business	23
Le competenze distintive dell'azienda	24
Il processo di creazione di valore	24
Stakeholder, canali di comunicazione e dialogo	25
<b>Rischi e Opportunità</b>	27
Il mercato	30
I punti vendita e i centri distributivi	32
La struttura dell'offerta	33
Nuova Centrale di Acquisto ESD Italia	34
Category management	34
I prodotti e gli assortimenti	34
I prodotti a marchio	35
La supply chain	36
Le piattaforme	38
Il Centro Carni Superdistribuzione S.r.l.	39

Figura 12. Indice delle sezioni in cui è diviso l'elemento di contenuto del "Modello di Business". Pagina 22

Altre forme di connettività di contenuto possono essere evidenziate all'interno delle varie sezioni di questo elemento e tra questo elemento di contenuto e quello della "Strategia e allocazione delle risorse"<sup>122</sup>. La connettività di contenuto tra sezioni del medesimo elemento di contenuto è dovuta al fatto che, nelle prime pagine, è illustrato in via generale il modello di business e il processo di creazione del valore dell'organizzazione e poi, nelle pagine successive, sono maggiormente approfonditi gli aspetti ivi introdotti. La connettività con l'elemento della "Strategia e allocazione delle risorse" si estrinseca, in special modo, nella descrizione della "Supply Chain" dove viene operato un riferimento alla strategia di Despar per garantire la qualità del proprio prodotto. È da notare, in questo elemento di contenuto, la presenza della connettività tra alcune forme di capitale, in una sezione dedicata agli *stakeholders*. Nello specifico, vi è una rappresentazione della connettività tra il capitale sociale e quello finanziario.

<sup>122</sup> Nel bilancio di Despar, questo elemento di contenuto è chiamato semplicemente "Strategia".

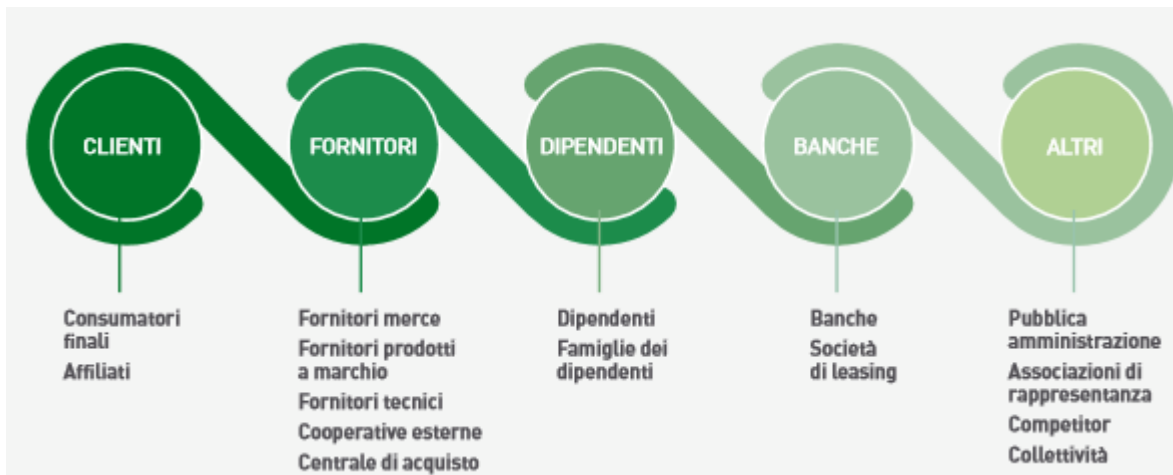


Figura 13. Rappresentazione della connettività tra capitale sociale e finanziario. Pagina 25

In relazione alla connettività tra informazioni qualitative e quantitative, ci sono interessanti confronti di dati sulla metratura dei locali e del numero di questi con annesso descrizioni qualitative, oltre ad alcuni dati finanziari, fatto che attesta anche la connettività tra informazioni finanziarie e non finanziarie, come si evince nella sezione dedicata a “Il centro carni superdistribuzione S.R.L.”. In ultimo, possiamo notare la presenza di confronti intertemporali di alcuni dati presentati e quindi la presenza parziale di una connettività tra passato, presente e futuro, dato che i dati prescindono da eventuali previsioni per il futuro, come nel caso del confronto delle quote di mercato dal 2013 al 2015.

Per quanto riguarda l’elemento di contenuto della “Strategia e allocazione delle risorse”, c’è una forte presenza della forma di connettività di contenuto con gli elementi della “Presentazione dell’organizzazione e del suo ambiente esterno” e della “Performance”. La connettività con il primo è manifestata con il riferimento ai valori di Despar, mentre la connettività con il secondo è relativa all’obiettivo strategico della soddisfazione del cliente e i risultati ottenuti fino ad adesso. In relazione alla connettività tra i capitali, sono presentati gli obiettivi strategici in relazione all’impatto sui capitali finanziari, sociali/relazionali, produttivi, umani e naturali.



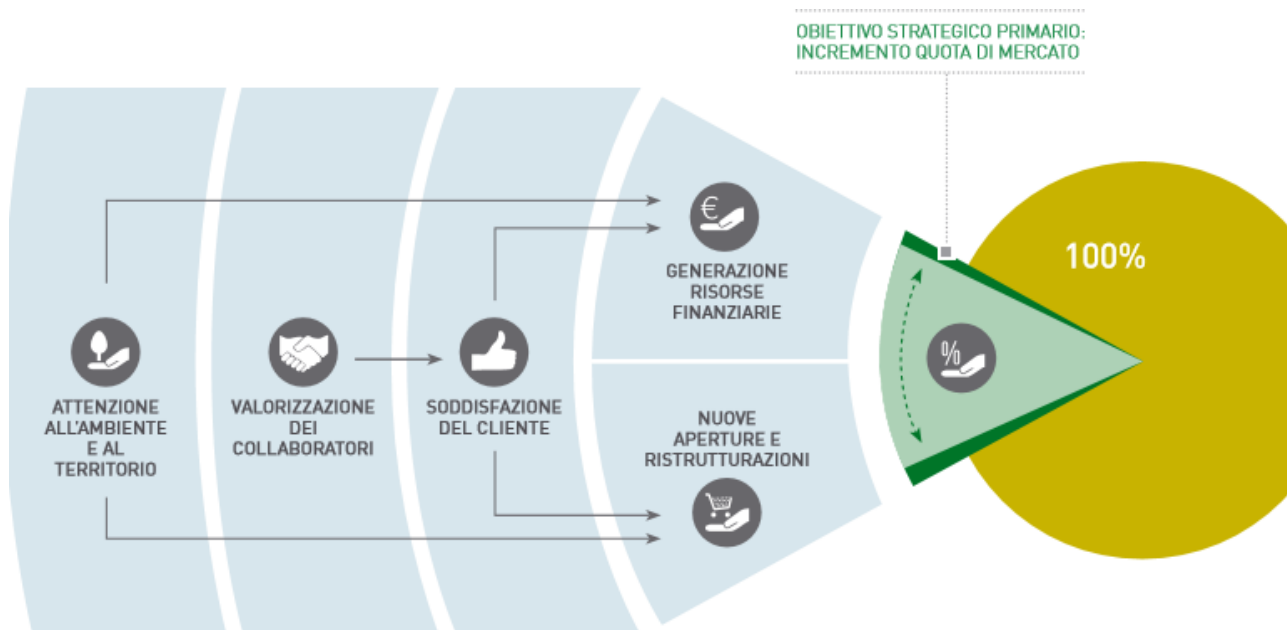


Figura 14. Rappresentazione dei capitali nell'elemento di contenuto della "Strategia ed allocazione delle risorse". Pagina 42

Altra forma di connettività rinvenuta è quello tra informazioni qualitative e quantitative tramite i quali vengono illustrati alcuni punti fondamentali della strategia aziendale, come, ad esempio, quello inerente la soddisfazione del cliente o la gestione del personale. La connettività tra informazioni finanziarie e non finanziarie, testimoniata anche dalla figura sovraesposta, è data dal collegamento dell'ambito della strategia per la generazione di risorse finanziarie con gli aspetti strategici. Anche qui inoltre è presente la connettività tra passato e presente e futuro testimoniata dal confronto intertemporale dei dati quantitativi presentati, sebbene ci sia una maggiore attenzione al confronto fra i dati passati e presenti a scapito del futuro.

Per quanto riguarda l'elemento di contenuto delle "Performance", notiamo già dall'indice delle sezioni in cui è diviso questo elemento il riferimento alle forme di connettività di contenuto con la "Strategia ed allocazione delle risorse" e alla connettività tra i capitali.

<b>Obiettivi strategici e capitali aziendali</b>	<b>57</b>
<b>I risultati ottenuti nel 2015</b>	<b>59</b>

Figura 15. Indice delle sezioni in cui è diviso l'elemento di contenuto delle "Performance". Pagina 56

In merito alla connettività tra i capitali, sono rappresentati graficamente i collegamenti tra le varie forme di capitale e come hanno influito qualitativamente sulle performance dell'organizzazione. Questa rappresentazione inoltre è strutturata sulla base del modello di business descritto nell'elemento di contenuto a questo dedicato. Ciò attesta anche una connettività con l'elemento di contenuto del "Modello di Business".

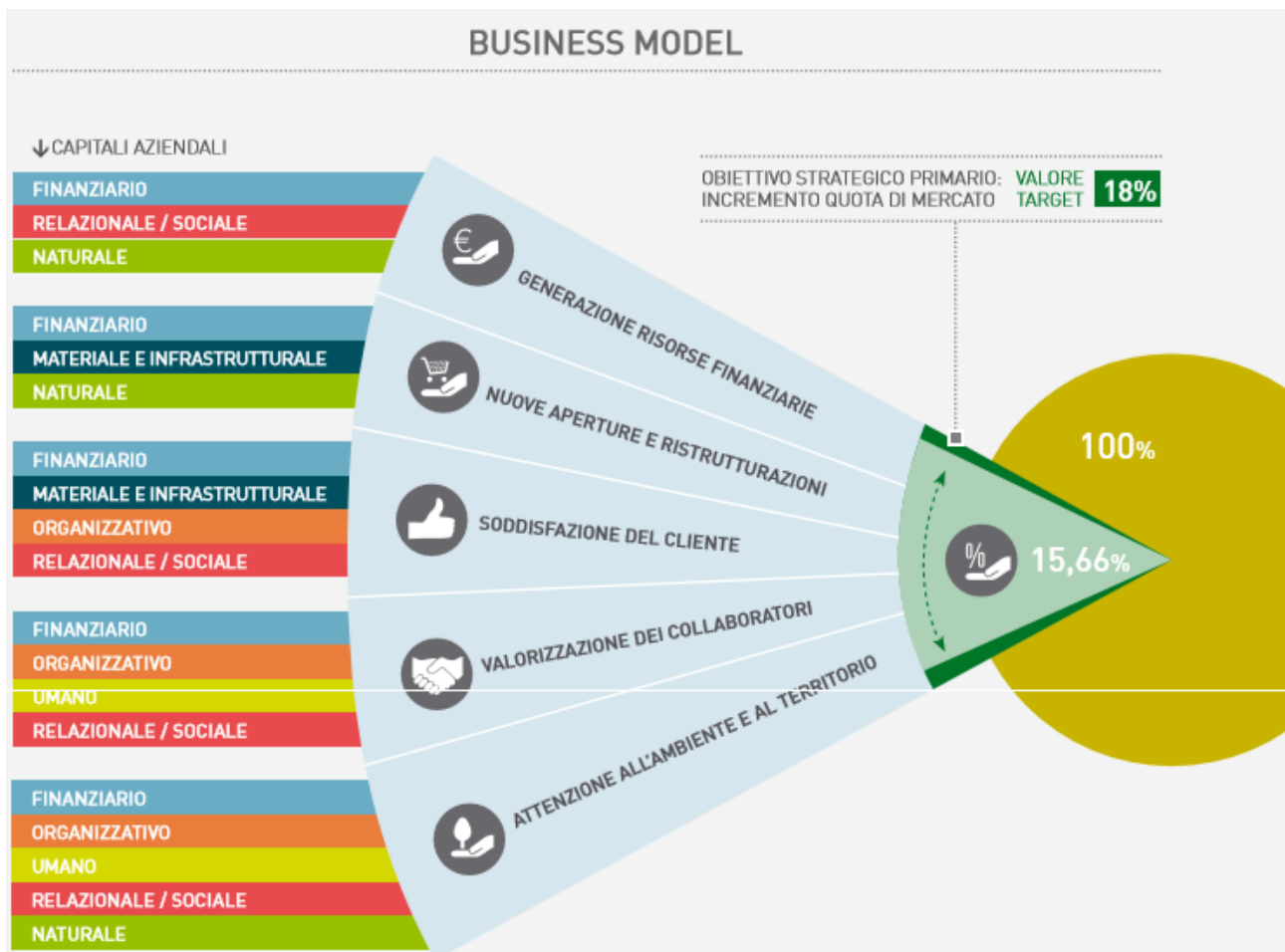


Figura 16. Rappresentazione delle performance di Despar. Pagina 57

La connettività tra informazioni qualitative e quantitative è accennata già nella figura sovraesposta, ma è anche confermata nell'esposizione quantitativa dei risultati finanziari e non finanziari e la loro descrizione qualitativa. Ciò attesta anche la presenza della connettività tra le informazioni finanziarie e quelle non finanziarie. Anche qui è presente la connettività tra passato, presente e futuro, infatti sono confrontate le performance presenti con quelle passate ed è illustrato un *target* per le performance future.

Quest'ultimo punto si collega con l'elemento di contenuto delle "Prospettive". Tale elemento non trova una trattazione molto estesa, ma nonostante ciò presenta quattro forme diverse di connettività. Innanzitutto troviamo un'applicazione parziale della forma di connettività tra passato, presente e futuro, poiché, per la natura di questo elemento, la rendicontazione trascura il passato, in questo punto, come vediamo, ad esempio, nella descrizione del proprio *main target* del raggiungimento della quota di mercato del 18%. Vi è inoltre una particolare attenzione alle prospettive relative agli impatti sui capitali e quindi può notarsi una connettività tra i capitali finanziari, sociali, umani e naturali. Le prospettive dell'organizzazione sono evidentemente esposte in relazione alle informazioni finanziarie e non finanziarie e ciò dimostra una connettività anche in tal senso. In ultima analisi, si vede come vi

sia anche qui un'interazione tra informazioni qualitative e quantitative nella descrizione dei probabili scenari futuri.

L'applicazione del principio della "Connettività delle informazioni", in questo bilancio integrato, risulta molto scostante. È molto applicato infatti in alcuni elementi di contenuto, evidentemente ritenuti più importanti dal redattore, e meno in altri. È degna di nota però una maggiore e più organica definizione delle connettività tra i capitali, che è un aspetto centrale nell'applicazione di tale principio.

### ***Federazione Italiana Giuoco Calcio***

L'ultima organizzazione analizzata in questa sede è la Federazione Italiana Giuoco Calcio. Di tale organizzazione è stato analizzato il "Bilancio Integrato 2015"<sup>123</sup>. L'adesione al *Framework* dell'IIRC è testimoniata in pagina 7 del bilancio integrato nella sezione rubricata come "Riferimenti utilizzati e struttura del documento" dove è riportato che "i contenuti del Bilancio Integrato sono stati predisposti utilizzando come modello di riferimento tecnico-metodologico l'Integrated Reporting Framework pubblicato nel dicembre 2013 dall'IIRC (International Integrated Reporting Council)"<sup>124</sup>.

Questo bilancio è caratterizzato da una focalizzazione estrema sulle categorie di capitali utilizzati dall'organizzazione e sugli impatti di questa su quelli a scapito di un'organica e sistematica presentazione degli elementi di contenuto, come esplicitamente dichiarato nella sezione sopra citata sulla struttura del documento. Ciò ha complicato l'analisi che verrà esposta, oltre ad offrire un interessante spunto di riflessione sulle motivazioni che possono aver portato a questa scelta.

In pagina 8, in una sezione rubricata "Percorso di miglioramento", è specificato che, essendo questo il primo esperimento della Federazione Italiana Giuoco Calcio verso la rendicontazione integrata, la loro modalità di presentare il bilancio integrato non è da considerarsi ancora pienamente matura e verrà man mano migliorata. Dato però che anche le altre organizzazioni analizzate sono da ritenersi *early adopters* del bilancio integrato, per ovvi motivi derivanti dalla breve esistenza di questo strumento, non è da ritenersi soddisfacente questa spiegazione, a parere di chi scrive.

Un interessante studio che può essere citato e che potrebbe fornire uno spunto di analisi per questo fenomeno potrebbe essere quello effettuato da Susan Wild e Chris Van Staden circa la natura degli

---

<sup>123</sup> [http://www.figc.it/other/Bilancio\\_Integrato\\_2015/Bilancio\\_Completo\\_13\\_09\\_2016\\_0800\\_Lr.pdf](http://www.figc.it/other/Bilancio_Integrato_2015/Bilancio_Completo_13_09_2016_0800_Lr.pdf)

<sup>124</sup> *Ibidem.*

*early adopters* del bilancio integrato del *Framework* dell'IIRC<sup>125</sup>. Questo studio spiega che la maggior parte delle organizzazioni che hanno adottato il bilancio integrato, nel primo anno in cui è stato istituito, sono state grandi società quotate e, per lo più, operanti nel settore dei servizi finanziari o dei beni di largo consumo<sup>126</sup>.

Le spiegazioni di questo fenomeno, secondo i due autori, sono da analizzare sotto la lente dell'impostazione neo-istituzionalista<sup>127</sup>, che però, per motivi di sintesi, non verranno qui affrontate. Piuttosto può ipotizzarsi che la diversa rendicontazione dai casi precedentemente analizzati sia influenzata da diversi livelli di apprendimento dello strumento nei diversi settori che sono stati presi in considerazione, per via della diversa estensione del suo utilizzo.

In alternativa, può ipotizzarsi che, in relazione a vari fattori strutturali dell'organizzazione, ci sia una differenza focalizzazione sull'analisi degli elementi di contenuto o sulle sei tipologie di capitali stabilite dal *Framework* dell'IIRC, data la apparente relazione inversa che è emersa nell'analisi dei tre bilanci integrati in questa tesi. Non potendo essere dimostrata nessuna delle due ipotesi, in questa sede, è opportuno affidare alla letteratura accademica un'eventuale spiegazione maggiormente suffragata dalla ricerca e procediamo qui invece nell'esposizione dell'analisi del bilancio della Federazione Italiana Giuoco Calcio.

La differenza tra l'esposizione degli elementi di contenuto in questo bilancio integrato, rispetto a quelli precedentemente analizzati è lampante nella consultazione dell'indice del report della Federazione Italiana Giuoco Calcio. I capitoli di questo bilancio non sono presentati in maniera da agevolare la distinzione dei vari elementi di contenuto descritti durante la redazione del bilancio. Questo potrebbe provocare difficoltà nella lettura e comprensione di questo documento da parte degli *stakeholders*.

---

<sup>125</sup> Wild, S., & van Staden, C. Integrated reporting: initial analysis of early reporters—an institutional theory approach. In *7th Asia Pacific interdisciplinary accounting research conference, Kobe* (pp. 26-28). 2013, July.

<sup>126</sup> Non a caso, il Gruppo Generali opera nel settore dei servizi finanziari e Despar opera nell'intermediazione commerciale di beni di largo consumo.

<sup>127</sup> Scott, W. R. (1995). *Institutions and organizations* (Vol. 2). Thousand Oaks, CA: Sage.

# Indice

Lettera agli stakeholder		4
Nota metodologica		6
Il modello di business della FIGC		9
Obiettivi strategici		10
Mission, governance e assetto organizzativo	<b>01</b>	<b>12</b>
I capitali gestiti	<b>02</b>	<b>32</b>
Attività e Iniziative FIGC	<b>03</b>	<b>48</b>
Economicità e gestione organizzativa interna	<b>03.1</b>	<b>50</b>
Attività sportiva	<b>03.2</b>	<b>78</b>
Progetti strategici	<b>03.3</b>	<b>84</b>

Figura 17. Indice del bilancio integrato della Federazione Italiana Giuoco Calcio. Pagina 3

Subito a pagina 9, è illustrato graficamente il “Modello di Business” dell’organizzazione, ponendo in luce l’applicazione del principio della “Connettività delle informazioni” tra gli elementi di contenuto della “Presentazione dell’organizzazione e del suo ambiente esterno”<sup>128</sup>, della “Governance”<sup>129</sup>, dei “Rischi e opportunità”, delle “Performance”, delle “Prospettive”<sup>130</sup> e della “Strategia e allocazione delle risorse”<sup>131</sup>.

<sup>128</sup> Questo elemento di contenuto è descritto in parte nell’ambito della sezione riguardante la “Mission, Governance e Assetto Organizzativo” ed in parte nella sezione del “Contesto esterno alla FIGC”.

<sup>129</sup> L’elemento di contenuto della “Governance” è contenuto nella sezione della “Mission, Governance e Assetto Organizzativo”.

<sup>130</sup> Questo elemento di contenuto è contenuto in parte nella sezione riguardante la “Visione progettuale per il futuro” ed in parte all’interno della sezione dei “Progetti Strategici”.

<sup>131</sup> L’elemento della “Strategia e allocazione delle risorse” è ricorrente in molte sezioni del bilancio integrato della Federazione Italiana Giuoco Calcio e, in particolare, nelle sezioni dei “Progetti Strategici” e degli “Obiettivi Strategici”.

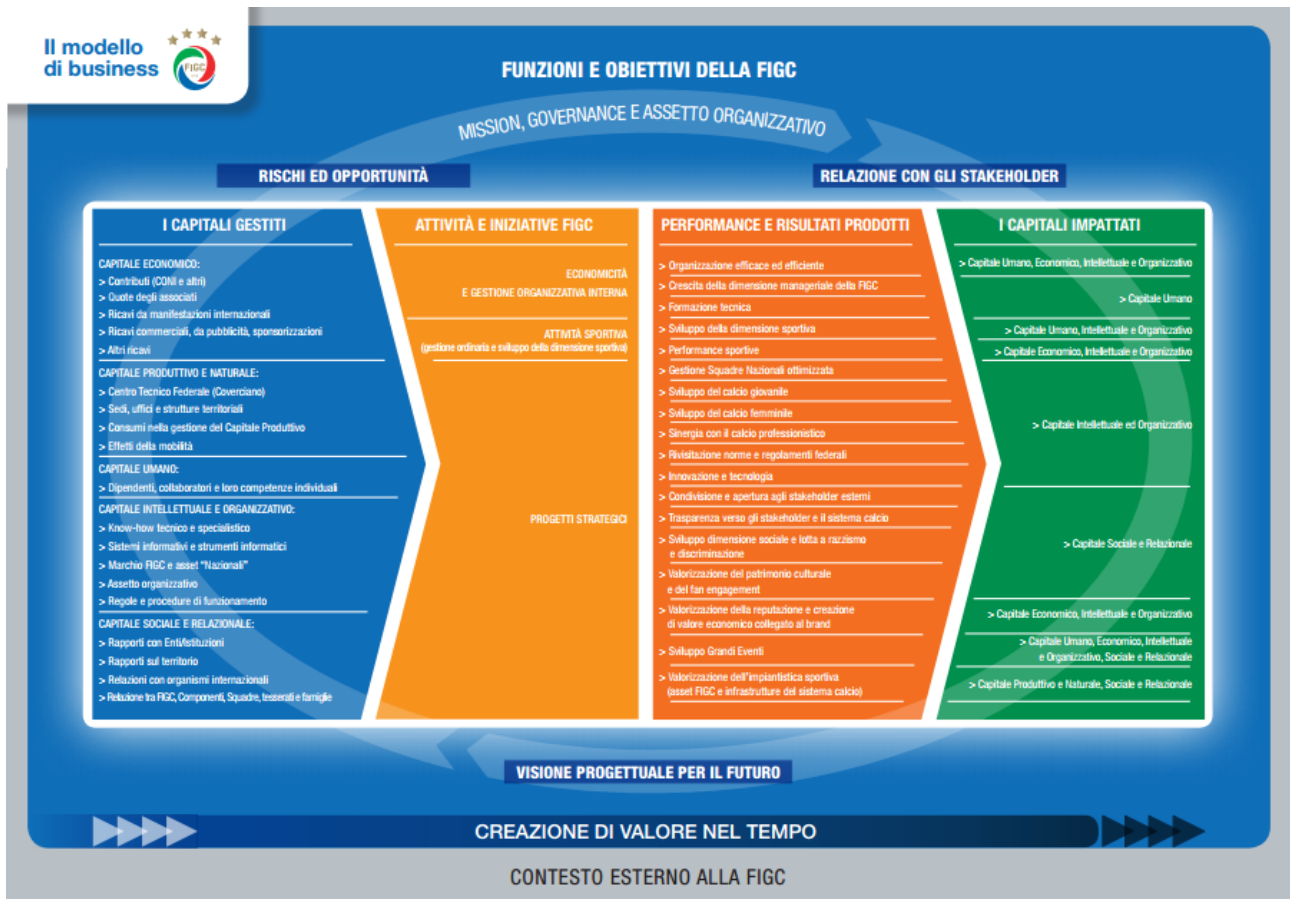


Figura 18. Modello di Business della Federazione Italiana Giuoco Calcio. Pagina 9

Da questa figura, si può evincere la particolare attenzione dedicata ai capitali da parte di quest'organizzazione. Sono infatti rappresentate tutte e sei le categorie di capitali sia dal punto di visto della gestione che da quello degli impatti. Ciò testimonia l'applicazione del principio della "Connettività delle informazioni" in relazione alla rendicontazione dei capitali. Inoltre, nell'ambito delle "Performance", sono accennate, oltre ad una buona parte di informazioni non finanziarie, anche alcune informazioni finanziarie, sebbene espresse sul piano meramente qualitativo. Ciò permette di asserire che si possa rilevare anche una leggera connettività tra informazioni finanziarie e non finanziarie.

Nella sezione inerente gli "Obiettivi Strategici"<sup>132</sup> viene effettuata una breve e concisa disamina di quelli che sono i principali obiettivi che hanno guidato la Federazione Italiana Giuoco Calcio. In questa sezione non è stata rilevata alcuna delle forme di connettività previste dal principio della "Connettività delle informazioni", per questo non si ritiene necessario soffermarci.

<sup>132</sup> Questa è stata ricondotta all'elemento di contenuto della "Strategia ed allocazione delle risorse", come scritto sopra

La sezione che descrive la “*Mission, Governance e Assetto Organizzativo*” presenta congiuntamente due elementi di contenuto: “Presentazione dell’organizzazione e del suo ambiente esterno” e la “Governance”. Ciò comporta la rilevazione innanzitutto di una connettività di contenuto tra questi due elementi. Inoltre, vi sono alcune pagine dedicate alla storia dell’organizzazione alla sua trasformazione e ciò testimonia una connettività tra passato e presente e futuro nella rendicontazione delle informazioni, anche se rilevata solo parzialmente non essendoci un chiaro riferimento a futuri sviluppi. È anche presentata un’ampia platea di dati quantitativi per corredare le informazioni qualitative a presentazione dell’organizzazione, cosa che attesta l’applicazione del principio della “Connettività delle informazioni” nella forma del collegamento tra informazioni quantitative e qualitative. In una sezione dedicata a “La dimensione economica”, sono inoltre descritte le principali performance finanziarie dell’organizzazione. Questo testimonia sia la sussistenza della forma di connettività tra informazioni finanziarie e non finanziarie, sia la connettività con l’elemento di contenuto delle “Performance”.

La sezione dei “Capitali gestiti”, come si evince dal nome, è focalizzata sulla gestione e sugli impatti dell’organizzazioni sulle sei categorie di capitali stabilite dal *Framework*. Per come è stata sviluppata questa sezione, è stato ritenuto opportuno inquadrarla, sebbene in maniera forse forzata, nell’elemento di contenuto delle “Performance”. Le performance relative ai capitali gestiti sono esposte in modo da far trasparire sia la connettività tra informazioni finanziarie e non finanziarie, sia tra informazioni qualitative e quantitative, sia tra passato e presente e futuro, nonostante, anche qui, l’aspetto legato al futuro sia stato trascurato. Infatti, ad esempio, sono congiuntamente esposte considerazioni sulle performance relative al capitale finanziarie, con la presentazione dello stato patrimoniale e del conto economico, e considerazioni relative alle altre categorie di capitali di natura non finanziaria. Inoltre, i prospetti di stato patrimoniale e conto economico sono confrontati sulla base degli esercizi dal 2013 al 2015 e i dati quantitativi riportati sono corredati da opportune descrizione qualitative.

La sezione delle “Attività e iniziative FIGC” è difficile da inquadrare in un unico elemento di contenuto, infatti ci sono riferimenti ad almeno tre elementi diversi: “Strategia ed allocazione delle risorse”, “Performance”, “Prospettive”. L’elemento di contenuto delle “Performance” è sviluppato nella descrizione dell’”Economicità e gestione organizzativa interna” in cui viene spiegato, tramite la combinazione di dati finanziari e non finanziari e qualitativi e quantitativi, il funzionamento della macchina organizzativa della Federazione Italiana Giuoco Calcio e la sua sostenibilità economica. Gli elementi di contenuto della “Strategia e allocazione delle risorse” e delle “Prospettive” sono trattati nella descrizione dei “Progetti strategici” con una parziale applicazione della forma di connettività tra passato, presente e futuro che però non trova chiari riferimenti al passato, ad esempio

nella presentazione del progetto di costruire almeno 200 Centri Federali nei prossimi quattro anni. All'interno dei "Progetti strategici" la rendicontazione fa riferimento alle sei forme di capitale su cui l'organizzazione impatta. Viene quindi rilevata anche qui l'applicazione del principio della "Connettività delle informazioni" nella forma dei collegamenti tra le forme di capitali.

Per quanto riguarda i "Rischi e opportunità", all'interno del documento, sono effettuati continui riferimenti a questi aspetti, soprattutto in relazione alle opportunità, ad esempio nella considerazione delle opportunità offerte dalla grande passione degli italiani per il calcio che sono evidenziate nel primo capitolo del bilancio. I rischi sono trattati in maniera minore forse per via della relativa stabilità del settore in cui opera la Federazione Italiana Giuoco Calcio.

L'applicazione del principio della "Connettività delle informazioni", in questo bilancio, è da considerarsi sufficientemente applicato, sebbene in maniera meno chiara rispetto agli esempi precedenti. È degna di nota la particolare attenzione nell'applicazione di questo principio nei confronti delle sei categorie di capitali stabilite dal *Framework*, mentre è stato poco applicato tra gli elementi di contenuto, che sono stati rappresentati in maniera poco sistematica. Come scritto nei "Percorsi di miglioramento" a pagina otto comunque "con questo primo Bilancio Integrato, la FIGC non considera concluso il proprio percorso verso la rendicontazione integrata. La decisione presa ha consentito di avviare delle riflessioni sul valore e sui valori che non possono considerarsi concluse", quindi è ragionevole ritenere che l'organizzazione abbia già provveduto a migliorare la propria rendicontazione integrata.



## Commenti e conclusioni

In conclusione di questa breve ricerca, occorre ricordare i limiti di questa. In virtù di tali limiti, è necessario specificare che questa ricerca non si propone di rispondere in maniera compiuta alla domanda di ricerca che l'ha guidata, bensì di fornire uno spunto di riflessione che possa giovare auspicabilmente alla letteratura. La domanda di ricerca si proponeva di indagare come è stato applicato finora, almeno limitatamente al campione analizzato, il principio della “Connettività delle informazioni” nella formulazione degli elementi di contenuto nella rendicontazione integrata.

Riassumendo i risultati sopra esposti, per quanto riguarda il principio della “Connettività delle informazioni” nella forma del contenuto, nel Gruppo Generali, è stata rilevata una forte applicazione tra la maggior parte di quelli analizzati, fatta eccezione per gli elementi di contenuto delle “Performance” e delle “Prospettive”. Questi sono stati riportati, in questo bilancio integrato, in maniera separata rispetto agli altri, non solo fisicamente ma anche concettualmente. Le principali forme di connettività tra gli elementi di contenuto sono tra:

- “Presentazione dell'organizzazione e del suo ambiente esterno” e “Rischi e opportunità”
- “Presentazione dell'organizzazione e del suo ambiente esterno” e “Strategia e allocazione delle risorse”
- “Rischi e opportunità” e “Strategia e allocazione delle risorse”
- “Modello di Business” e “Presentazione dell'organizzazione e del suo ambiente esterno”
- “Modello di Business” e “Rischi e opportunità”
- “Modello di Business” e “Strategia e allocazione delle risorse”
- “Modello di Business” e “Governance”

Nel bilancio di Despar, l'applicazione del principio della “Connettività delle informazioni” è stato applicato in maniera scostante. Ciò si nota molto nella forma relativa agli elementi di contenuto, infatti l'applicazione di tale principio è estesa a tutti gli elementi di contenuto, tranne quello della “Governance”, ma viene rilevata solo durante la lettura degli elementi di contenuto del “Modello di Business”, della “Strategia e allocazione delle risorse” e delle “Performance”. Le principali forme di connettività rilevate qui sono tra:

- “Modello di Business” e “Rischi e opportunità”<sup>133</sup>
- “Modello di Business” e “Strategia e allocazione delle risorse”

---

<sup>133</sup> Si ricorda che questo collegamento in particolare è talmente forte che i “Rischi e opportunità” sono descritti nella sezione che presenta il “Modello di Business, nel bilancio integrato di Despar.

- “Modello di Business” e “Performance”
- “Strategia e allocazione delle risorse” e “Presentazione dell’organizzazione e del suo ambiente esterno”
- “Strategia e allocazione delle risorse” e “Performance”

Il bilancio integrato della Federazione Italiana Giuoco Calcio trova un’applicazione del principio della “Connettività delle informazioni”, quanto meno, confusa e poco sistematica, ma non per questo meno rilevante. La sua applicazione nella forma dei contenuti è stata rilevata soprattutto nel “Modello di Business” che è presentato come una figura di raccordo che illustri le connettività con tutti gli altri elementi di contenuto. Altre forme di connettività presentate sono tra:

- “Presentazione dell’organizzazione e del suo ambiente esterno” e “Governance”
- “Presentazione dell’organizzazione e del suo ambiente esterno” e “Performance”
- “Performance” e “Prospettive”
- “Performance” e “Strategia e allocazione delle risorse”
- “Prospettive” e “Strategia e allocazione delle risorse”

Riassumiamo adesso i risultati ottenuti nell’analisi della connettività tra passato, presente e futuro, negli elementi di contenuto delle tre organizzazioni qui osservate. Questa forma di connettività, nel bilancio integrato del Gruppo Generali, è stata osservata in tutti gli elementi di contenuto tranne in quello del “Modello di Business”. Una rappresentazione completa di questa forma di connettività è stata rilevata in tutti gli elementi sopracitati tranne in quelli della “Strategia e allocazione delle risorse” e della “Performance”. In questi ultimi questa forma di connettività è solo parziale.

Il bilancio integrato di Despar illustra un’ottima presenza della forma di connettività tra passato, presente e futuro. Questa è presente in tutti gli elementi di contenuto descritti, sebbene sia prevalentemente applicata parzialmente. Infatti tale principio è rappresentato in maniera completa solamente negli elementi della “Presentazione dell’organizzazione e del suo ambiente esterno” e delle “Performance”.

Nel bilancio integrato della Federazione Italiana Giuoco Calcio è stata rilevata una media presenza della forma di connettività tra passato, presente e futuro. Questa è presente infatti, stando ai risultati della ricerca, in tutti gli elementi di contenuto tranne nel “Modello di Business” e nei “Rischi e opportunità”. È degna di nota però la mancanza di una rappresentazione completa di questa forma di connettività. In ciascuno degli elementi di contenuto in questa è stata rilevata infatti manca di completezza in un senso o in un altro.

Per quanto concerne i risultati ottenuti circa le sei tipologie di capitale descritte dal *Framework* dell'IIRC, il Gruppo Generali presenta un livello di applicazione del principio della “Connettività delle informazioni” molto basso. La forma della connettività tra i capitali, in effetti, è applicato solamente all'interno dell'elemento di contenuto della “Presentazione dell'organizzazione e del suo ambiente esterno”.

Per quanto riguarda il bilancio integrato di Despar, viene anche qui confermato il trend rilevato nell'analisi della connettività tra gli elementi di contenuto, infatti l'applicazione del principio della “Connettività delle informazioni” tra i capitali è stato rilevato solamente in alcuni elementi di contenuto ai quali il redattore ha evidentemente attribuito una maggiore importanza. Questi sono i medesimi elementi nei quali erano state rilevate le connettività tra elementi di contenuto ed in più l'elemento delle “Prospettive”: “Modello di Business”, “Strategia e allocazione delle risorse”, “Performance” e, come prima accennato, “Prospettive”.

Il bilancio integrato della Federazione Italiana Giuoco Calcio ha la particolarità di avere posto un'attenzione che potrebbe essere quasi definita estrema nei confronti delle varie tipologie di capitali che sono state rappresentate. Infatti, l'applicazione del principio della “Connettività delle informazioni” in relazione ai capitali è stato applicato con costanza in tutti gli elementi di contenuto descritti nel bilancio.

Per quanto riguarda la connettività nella forma pertinente le informazioni finanziarie e non finanziarie, nel bilancio integrato del Gruppo Generali, è stata rilevata in tutti gli elementi di contenuto tranne quello dei “Rischi e opportunità” e delle “Performance”. Nel bilancio di Despar è ancora più presente, tale applicazione del principio della “Connettività delle informazioni”, infatti è stata rilevata in tutti gli elementi di contenuto tranne quello della “Governance” che non presenta un'estesa applicazione di questo principio in generale. Il bilancio integrato della Federazione Italiana Giuoco Calcio presenta un'applicazione piuttosto costante, sebbene poco chiara anche qui, della connettività delle informazioni finanziarie e non finanziaria, la quale è estesa a tutti gli elementi di contenuto riportati.

L'ultima forma di connettività di cui riassumiamo le rilevazioni è quella tra informazioni qualitative e quantitative. Il Gruppo Generali presenta una buona applicazione del principio della “Connettività delle informazioni” in relazione a questo aspetto con la rilevazione di questa forma in tutti gli elementi di contenuto descritti fatta eccezione per quello inerente i “Rischi e opportunità”. Il bilancio integrato di Despar presenta un'ottima applicazione di questa forma di connettività, infatti è stata rilevata in tutti gli elementi di contenuto. Altrettanto non può dirsi del bilancio integrato della Federazione Italiana Giuoco Calcio in cui l'applicazione di tale principio è limitata, per quanto osservato, agli

elementi della “Presentazione dell’organizzazione e del suo ambiente esterno”, della “Governance” e delle “Performance”.

Nonostante i limiti di questa ricerca impediscano una generalizzazione dei risultati rilevati, un’interpretazione di questi dati deve sottolineare alcune particolarità riscontrate in questa ricerca. La letteratura potrebbe interrogarsi sulle motivazioni che hanno indotto organizzazioni diverse non solo ad adottare con maggior intensità questo strumento<sup>134</sup>, ma anche ad applicarlo in maniera così differente come è stato osservato durante questa ricerca. Seguendo la teoria istituzionalista, sembra indubbiamente logico che accada, ma è anche indubbiamente necessario che siano indagate le motivazioni che inducano ciò.

Un dato interessante, in particolare, che può essere rilevato e offrire uno spunto di analisi per la letteratura, per l’influenza estrema che ha avuto nella rendicontazione dei tre bilanci integrati studiati, è la differenza nell’applicazione del principio della “Connettività delle informazioni” nella forma inerente i capitali. Se infatti le altre forme di connettività si sono presentate in maniera piuttosto uniforme, la connettività tra i capitali è la forma che, più di tutte, ha avuto una differente esposizione all’interno dei bilanci integrati delle organizzazioni analizzate. È stato rilevato in un solo elemento di contenuto, nel bilancio del Gruppo Generali, in quattro elementi, nel bilancio di Despar, e in tutti gli elementi di contenuto, nel bilancio della Federazione Italiana Giuoco Calcio.

Oltre a questo, che sicuramente è il dato più chiaro che emerge, è importante anche da considerare la forma di connettività tra passato, presente e futuro. Questa applicazione del principio della “Connettività delle informazioni” ha trovato un riscontro particolare, poiché, nella maggior parte dei casi, è stato applicato in maniera parziale trascurando, di volta in volta, il passato o, più spesso, il futuro. Considerando tutte le applicazioni di tale principio in questa forma, quindi anche quelle parziali, le rilevazioni hanno permesso di riscontrare un’omogeneità della sua presenza nei bilanci analizzati. Se invece concentriamo l’analisi sulle rilevazioni complete di questa forma di connettività, otteniamo un risultato diverso. Infatti, notiamo una differente esposizione delle informazioni nei vari bilanci in senso contrario rispetto a quanto osservato nella connettività tra i capitali. Nel bilancio della Federazione Italiana Giuoco Calcio è stata rilevata una connettività tra i capitali più estesa rispetto agli altri due bilanci, mentre, nella connettività tra passato, presente e futuro, tale *trend* risulta invertito. L’applicazione completa di questa forma di connettività infatti non è stata rilevata in

---

<sup>134</sup> Wild, S., & van Staden, C. Integrated reporting: initial analysis of early reporters—an institutional theory approach. In *7th Asia Pacific interdisciplinary accounting research conference, Kobe* (pp. 26-28). 2013, July.

nessuno degli elementi di contenuto, a differenza di quanto osservato nei bilanci del Gruppo Generali e di Despar dove sono stati rilevati rispettivamente in tre e due elementi.

Il medesimo *trend* è stato rilevato nella connettività tra informazioni quantitative e qualitative. In questo caso l'applicazione del principio della "Connettività delle informazioni" ha riscontrato un largo utilizzo nei bilanci del Gruppo Generali e di Despar a scapito invece del bilancio della Federazione Italiana Giuoco Calcio. Nelle prime due organizzazioni, la connettività tra informazioni quantitative e qualitative è stato infatti rilevato rispettivamente in sei e sette elementi di contenuto, mentre invece solamente in tre elementi di contenuto, nel caso della Federazione Italiana Giuoco Calcio.

Altrettanto non può dirsi nel caso della connettività tra informazioni finanziarie e non finanziarie. Per questa forma di connettività è stata rilevata una relativa omogeneità di applicazione del principio della "Connettività delle informazioni" ed è degno di nota il fatto che sia l'unica forma di connettività, tra quelle analizzate, alla quale è riconosciuta trasversalmente una certa importanza. Ovviamente è anche possibile che la ridotta dimensione del campione analizzato non abbia permesso di evidenziare delle differenze tra diversi tipi di organizzazioni. Per completezza, si specifica che questa forma di connettività è stata rilevata in cinque elementi di contenuto nel bilancio del Gruppo Generali, in sei elementi di contenuto nel bilancio integrato di Despar e in tutti gli elementi di contenuto nel caso del bilancio della Federazione Italiana Giuoco Calcio.

Per quanto riguarda la connettività tra gli elementi di contenuto, è necessario, a parere di chi scrive, non soffermarsi tanto sulla mole dei collegamenti rilevati, che è molto ampia per tutti e tre i bilanci analizzati, quanto piuttosto sulla loro differente esposizione. Infatti si può notare una grande differenza nella modalità di rendicontazione tra il bilancio della Federazione Italiana Giuoco Calcio e gli altri analizzati, poiché nel primo la struttura non permette una netta distinzione tra gli elementi di contenuto, a differenza degli altri due.

Capire il motivo che ha indotto i redattori di tali bilanci a operare delle scelte in questi sensi potrebbe essere una leva per comprendere le differenze sostanziali tra le organizzazioni nell'applicazione del principio della "Connettività delle informazioni", sotto un profilo inerente la teoria neo-istituzionalista. In particolare, potrebbero essere verificate o meno dalla letteratura accademica ed eventualmente spiegate:

- Le motivazioni che abbiano indotto le tre organizzazioni analizzate ad applicare la forma di connettività tra i capitali con intensità così diversa;

- L'effettiva neutralità delle differenze tra le organizzazioni nell'applicazione della connettività tra informazioni finanziarie e non finanziarie;
- Le caratteristiche di organizzazioni come il Gruppo Generali o Despar che possano giustificare una loro simile applicazione delle connettività tra elementi di contenuto, tra passato, presente e futuro e tra informazioni qualitative e quantitative in confronto ad organizzazioni come la Federazione Italiana Giuoco Calcio.

## **Bibliografia**

- Adams, S., & Simnett, R. Integrated Reporting: An opportunity for Australia's not- for- profit sector. *Australian Accounting Review*, 21(3), 292-301. 2011
- ASSC, T. "The Corporate Report." (1975).
- Akerlof, G. A. The market for" lemons": Quality uncertainty and the market mechanism. *The quarterly journal of economics*, 488-500. 1970
- Arru, B., & Ruggieri, M. I benefici della Corporate Social Responsibility nella creazione di valore sostenibile: il ruolo delle risorse di competenza e del capitale reputazionale. *Economia Aziendale Online*, 7(1), 17-41. 2016
- Bartolini, M., Santini, F., & Silvi, R. (2013). Performance measurement and capitals. In *Integrated reporting* (pp. 127-145). Springer International Publishing
- Beck, S.E., & Manuel, K. (2004). *Practical research methods for librarians and information professionals*. New York: Neal-Schuman
- Brealey, R. A., Myers, S. C., Allen, F., & Mohanty, P. (2012). *Principles of corporate finance*. Tata McGraw-Hill Education
- Brooking, A. (1996). *Intellectual capital*. Cengage Learning EMEA.
- Burke, L., & Logsdon, J. M. How corporate social responsibility pays off. *Long range planning*, 29(4), 495-502. 1996
- Daft, R. (2006). *Organization theory and design*. Cengage learning.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of management Review*, 20(1), 65-91. 1995
- Eccles, R., & Armbrester, K. Integrated reporting in the cloud. *IESE Insight*, 8(1), 13-20. 2011
- Eccles, R. G., & Krzus, M. P. (2010). *One report: Integrated reporting for a sustainable strategy*. John Wiley & Sons.
- Eccles R. G., Krzus M.P., Casadei A., (2012), *Report Integrato. Rendicontazione integrata per una strategia sostenibile*, Philanthropy, Forlì.
- Eccles, R. G., & Saltzman, D. Achieving sustainability through integrated reporting. *Stanf Soc Innov Rev Summer*, 59, 2011.

- Elkington J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of Twenty-First Century Business*. Capstone, Oxford
- Flower, J. The international integrated reporting council: a story of failure. *Critical Perspectives on Accounting*, 27, 1-17. 2015
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge University Press.
- Frias- Aceituno, J. V., Rodriguez- Ariza, L., & Garcia- Sanchez, I. M. The role of the board in the dissemination of integrated corporate social reporting. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 20(4), 219-233, 2013.
- Hewlett, S. A., Marshall, M., & Sherbin, L. How diversity can drive innovation. *Harvard Business Review*, 91(12), 30-30. 2013
- Hoque, M. E. Why Company Should Adopt Integrated Reporting?. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 7(1). 2017
- Incollingo, A. (2015). *Le prime esperienze di bilancio integrato: Analisi e riflessioni* (Vol. 21). G Giappichelli Editore.
- Incollingo, A., & Bianchi, M. The Connectivity of Information in Integrated Reporting. Empirical Evidence from International Context. *FINANCIAL REPORTING*. 2016
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard business review*, 83(7), 172. 2005
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard business review*, 85(7-8), 150-+. 2007
- Lai, A., Melloni, G., & Stacchezzini, R. (2013, September). Disclosing Business Model in the “Integrated Report”: Evidence From European Early Adopters. In *AIDEA Bicentenary Conference, Lecce* (pp. 19-21).
- Mertins, K., Kohl, H., & Orth, R. (2012, September). Integrated reporting and integrated thinking—a resource oriented perspective. In *EIASM Proceedings, 8th Interdisciplinary Workshop on “Intangibles, Intellectual Capital & Extra-Financial Information”*, Grenoble, France.
- Molteni, M. L’impresa tra competitività e responsabilità. *Impresa e Stato*, 65. 2003
- Paternostro, S. (2013). The connectivity of information for the integrated reporting. In *Integrated Reporting* (pp. 59-77). Springer International Publishing



- Scott, W. R. (1995). *Institutions and organizations* (Vol. 2). Thousand Oaks, CA: Sage
- Weber, A., & Thomas, I. R. (2005). *Key performance indicators. Measuring and Managing the Maintenance Function*, Ivara.
- White, M.D., & Marsh, E.E. Content analysis: A flexible methodology. *Library Trends*, 55(1), 22-45, 2006
- Wild, S., & van Staden, C. Integrated reporting: initial analysis of early reporters—an institutional theory approach. In *7th Asia Pacific interdisciplinary accounting research conference, Kobe* (pp. 26-28). 2013, July
- Williamson, O. E. The economics of organization: The transaction cost approach. *American journal of sociology*, 87(3), 548-577. 1981
- Yongvanich, K., & Guthrie, J. An extended performance reporting framework for social and environmental accounting. *Business Strategy and the Environment*, 15(5), 309-321. 2006

## **Sitografia**

<http://integratedreporting.org/>

[http://motori.corriere.it/attualita/cards/caso-volkswagen-15-cose-sapere/perche-volkswagen-sta-facendo-scandalo\\_principale.shtml](http://motori.corriere.it/attualita/cards/caso-volkswagen-15-cose-sapere/perche-volkswagen-sta-facendo-scandalo_principale.shtml)

<http://integratedreporting.org/why-the-need-for-change/>

<http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-Italian.pdf>

<http://integratedreporting.org/the-iirc-2/>

[http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2011/09/IR-Discussion-Paper-2011\\_spreads.pdf](http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2011/09/IR-Discussion-Paper-2011_spreads.pdf)

<http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2012/07/Draft-Framework-Outline.pdf>

<http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2013/02/Prototype-of-the-International-IR-Framework-Italian-Translation.pdf>

<http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2013/03/Consultation-Draft-of-the-InternationalIRFramework.pdf>

[http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2017/02/Invitation-to-Comment\\_27-Feb-2017.pdf](http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2017/02/Invitation-to-Comment_27-Feb-2017.pdf) [Sito consultato in data 24 aprile 2017]

<http://www.iodsa.co.za/?kingIII>

[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Integrated-reporting/\\$File/EY-Integrated-reporting.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Integrated-reporting/$File/EY-Integrated-reporting.pdf)

[https://www.drsc.de/service/drs/standards/index\\_en.php?ixstds\\_do=show\\_details&entry\\_id=21](https://www.drsc.de/service/drs/standards/index_en.php?ixstds_do=show_details&entry_id=21)

<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000022470434&fastPos=1&fastReqId=429461687&categorieLien=cid&oldAction=rechTexte>

<http://www.legislation.gov.uk/ukpga/2006/46/contents>

<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/ALL/?uri=CELEX%3A32014L0095>

<http://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2017/01/10/17G00002/sg>

<https://www.pwc.com/it/it/services/audit-assurance/assets/docs/direttiva-ue201495.pdf>

<http://gazzette.comune.jesi.an.it/2007/73/1.htm>

<http://www.altalex.com/documents/news/2014/12/05/societa-per-azioni>

<http://www.fondazioneoic.eu/?cat=14>

<http://www.ifrs.org/Pages/default.aspx>

<http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2013/03/IR-Background-Paper-Capitals.pdf>

<http://www.generali.com/it/our-responsibilities/how-we-report/how-we-report-vista#2016>

<http://www.despar.it/it/report-integrato/>

[http://www.figc.it/other/Bilancio Integrato 2015/Bilancio Completo 13\\_09\\_2016\\_0800 Lr.pdf](http://www.figc.it/other/Bilancio Integrato 2015/Bilancio Completo 13_09_2016_0800 Lr.pdf)

<http://www.generali.com/it/who-we-are/at-a-glance>

<http://www.generali.com/it/who-we-are/global-positioning/italy>

<http://fortune.com/global500/list>

<http://www.despar.it/it/node/24/azienda/>

<http://www.figc.it/it/3149/2536076/Storia.shtml>