Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale

In Amministrazione, Finanza e Controllo

Tesi di Laurea

Integrated Reporting: analisi empirica delle società aderenti al Pilot Programme

Relatore
Prof. Marcon Carlo

Laureando
Trojetto Luca
Matricola 829642

Anno Accademico
2014 / 2015

INDICE

INTRODUZIONE……1

Capitolo 1 UNA PANORAMICA DELL'INTEGRATED REPORTING 3

1.1 Evoluzione della reportistica..... 3

1.2 Definizione dell'Integrated Reporting 8

1.3 Background teorico dell'Integrated Reporting 11

1.4 Nascita e recenti iniziative del Report Integrato 15

1.5 Confronto dell'Integrated Reporting rispetto all'Annual Report e al Sustainability Report..... 19

1.6 International Integrated Reporting Council..... 23

Capitolo 2 INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING <IR> FRAMEWORK 27

2.1 Finalità e impostazione del *Framework*..... 27

2.2 Concetti fondamentali 32

2.3 Principi Guida 37

2.4 Elementi di Contenuto 45

Capitolo 3 ANALISI EMPIRICA: UNA VISIONE D'INSIEME 53

3.1 Premessa 53

3.2 Disegno di ricerca 53

3.2.1 Evidenze tratte da studi empirici precedenti..... 53

3.2.2 Obiettivi della ricerca 55

3.2.3 Metodologia della ricerca 55

3.2.4 Selezione del campione 59

3.2.5 Limiti della ricerca..... 62

3.3 Evidenze empiriche sulla forma di rappresentazione del report integrato..... 63

3.4 Evidenze empiriche sulla rappresentazione dei capitali e degli elementi di contenuto: quadro generale 64

3.5 Evidenze empiriche sulla rappresentazione dei capitali 67

3.5.1 Dettaglio classificazione e rappresentazione dei capitali 70

3.6 Evidenze empiriche sulla rappresentazione degli elementi di contenuto 76

3.6.1 Dettaglio rappresentazione degli elementi di contenuto..... 80

Capitolo 4 UN'ANALISI EMPIRICA: LE DETERMINANTI SPECIFICHE 93

4.1 Premessa 93

4.2 Evidenze empiriche relative alle regioni 93

4.2.1 Rappresentazione complessiva dei capitali e degli elementi di contenuto nei report 2013 per regione 94
4.2.2 Trend della rappresentazione complessiva dei capitali e degli elementi di contenuto per regione 96
4.2.3 Rappresentazione dei capitali nei report 2013 e analisi del trend 2013-2009 per regione 98
4.2.4 Rappresentazione degli elementi di contenuto nei report 2013 e analisi del trend 2013-2009 per regione 100
4.2.5 Evidenze empiriche relative ai singoli elementi di contenuto per regione 101
4.3 Evidenze empiriche relative ai settori 108
4.3.1 Rappresentazione complessiva dei capitali e degli elementi di contenuto nei report 2013 per settore 111
4.3.2 Trend della rappresentazione complessiva dei capitali e degli elementi di contenuto per settore 112
4.3.3 Rappresentazione dei capitali nei report 2013 e analisi del trend 2013-2009 per settore 114
4.3.4 Rappresentazione dei capitali nei report 2013 e analisi del trend 2013-2009 per settore 116
4.3.5 Evidenze empiriche relative ai singoli elementi di contenuto per settore 118
4.4 Evidenze empiriche delle migliori e peggiori pratiche di rendicontazione integrata 127
4.5 Evidenze empiriche del confronto tra il report integrato e il report non integrato dell'anno 2013 129
4.6 Evidenze empiriche del confronto documento autonomo e Annual Integrated Report dell'anno 2013 del Pilot Programme 134

CONCLUSIONI 139

BIBLIOGRAFIA 141

LISTA DELLE FIGURE

Figura 1.1 - Sviluppo dei modelli di rendicontazione 4
Figura 1.2 - Componenti del valore di mercato delle S&P 500 5
Figura 1.3 - Evoluzione del corporate reporting..... 8
Figura 1.4 - Struttura della Governance dell'IIRC 25
Figura 2.1 - La creazione di valore per l'organizzazione e altre entità 33
Figura 2.2 - Il processo di creazione del valore..... 37
Figura 2.3 - Entità/stakeholder considerati per la determinazione del perimetro di rendicontazione..... 42
Figura 3.1 - Kirloskar Brothers Limited..... 85
Figura 3.2 - Randstad Holding N.V..... 85
Figura 3.3 - Melià Hotels International 86
Figura 3.4 - The Coca-Cola Company..... 86
Figura 3.5 - Basf SE 88
Figura 3.6 - Natura 88
Figura 3.7 - Novo Nordisk..... 89
Figura 3.8 - The Coca-Cola Company..... 91
Figura 3.9 - SK Telekom 91

LISTA DELLE TABELLE

Tabella 1.1 - Principali caratteristiche dell'Annual Report, Sustainability Report e Integrated Report 22
Tabella 3.1 - Questionario 56
Tabella 3.2 - Domande di presentazione del report integrato..... 58
Tabella 3.3 - Società del campione..... 59
Tabella 3.4 - Società escluse dal campione 61
Tabella 3.5 - Tipologia di documento 63
Tabella 3.6 - Versione del documento..... 64
Tabella 3.7 - Confronto versione technology-based..... 64
Tabella 3.8 - Quadro generale 65
Tabella 3.9 - Capitali 67
Tabella 3.10 - Classificazione dei sei capitali 71
Tabella 3.11 - Classificazione dei capitali che non rispetta i sei previsti dall'IIRC..... 71
Tabella 3.12 - Capitale finanziario 72

Tabella 3.13 - Capitale finanziario (%) 72
Tabella 3.14 - Capitale produttivo 73
Tabella 3.15 - Capitale produttivo (%) 73
Tabella 3.16 - Capitale intellettuale 73
Tabella 3.17 - Capitale intellettuale (%) 74
Tabella 3.18 - Capitale umano 74
Tabella 3.19 - Capitale umano (%) 74
Tabella 3.20 - Capitale sociale e relazionale 75
Tabella 3.21 - Capitale sociale e relazionale (%) 75
Tabella 3.22 - Capitale naturale 75
Tabella 3.23 - Capitale naturale (%) 76
Tabella 3.24 - Elementi di contenuto 77
Tabella 3.25 - Presentazione dell'organizzazione e dell'ambiente esterno 80
Tabella 3.26 - Presentazione dell'organizzazione e dell'ambiente esterno (%) 81
Tabella 3.27 - Corporate governance 82
Tabella 3.28 - Corporate governance (%) 82
Tabella 3.29 - Business model 82
Tabella 3.30 - Business model (%) 83
Tabella 3.31 - Rischi e opportunità 83
Tabella 3.32 - Rischi e opportunità (%) 84
Tabella 3.33 - Strategia e allocazione delle risorse 85
Tabella 3.34 - Strategia e allocazione delle risorse (%) 85
Tabella 3.35 - Performance 87
Tabella 3.36 - Performance (%) 87
Tabella 3.37 - Prospettive 89
Tabella 3.38 - Prospettive (%) 89
Tabella 3.39 - Base di preparazione e presentazione 90
Tabella 3.40 - Base di preparazione e presentazione (%) 90
Tabella 4.1 - Risultati empirici per regione 93
Tabella 4.2 - Elementi di contenuto 2013 102
Tabella 4.3 - Elementi di contenuto 2013 (%) 102
Tabella 4.4 - Elementi di contenuto 2009 102
Tabella 4.5 - Elementi di contenuto 2009 (%) 103
Tabella 4.6 - Risultati empirici per settore 108

Tabella 4.7 - Elementi di contenuto 2013 119
Tabella 4.8 - Elementi di contenuto 2013 (%) 119
Tabella 4.9 - Elementi di contenuto 2009 120
Tabella 4.10 - Elementi di contenuto 2009 (%) 120
Tabella 4.11 - Migliori report 127
Tabella 4.12 - Peggiori report 128
Tabella 4.13 - Confronto report integrato e report non integrato 130
Tabella 4.14 - Confronto documento autonomo e Annual Integrated Report 134

LISTA DEI GRAFICI

Grafico 3.1 - Punteggio totale (%) 66
Grafico 3.2 - Punteggio totale capitali (%) 68
Grafico 3.3 - Punteggio dei singoli capitali (%) 69
Grafico 3.4 - Variazioni capitali 2013 – 2009 (%) 69
Grafico 3.5 - Punteggio capitali 2013 (%) 70
Grafico 3.6 - Punteggio elementi di contenuto totale (%) 78
Grafico 3.7 - Elementi di contenuto (%) 79
Grafico 3.8 - Variazioni elementi di contenuto 2013 – 2009 (%) 79
Grafico 4.1 - Punteggio complessivo report 2013 (%) 95
Grafico 4.2 - Principio di sinteticità report 2013 96
Grafico 4.3 - Punteggio complessivo 2013 – 2009 (%) 97
Grafico 4.4 - Variazioni punteggio complessivo 2013 - 2009 (%) 97
Grafico 4.5 - Principio di sinteticità report 2013 - 2009 98
Grafico 4.6 - Capitali report 2013 (%) 98
Grafico 4.7 - Capitali report 2013 - 2009 (%) 99
Grafico 4.8 - Variazioni capitali 2013 - 2009 (%) 99
Grafico 4.9 - Elementi di contenuto report 2013 (%) 100
Grafico 4.10 - Elementi di contenuto report 2013 - 2009 (%) 101
Grafico 4.11 - Variazioni elementi di contenuto report 2013 - 2009 (%) 101
Grafico 4.12 - Organizzazione e ambiente esterno 103
Grafico 4.13 - Corporate governance 104
Grafico 4.14 - Business model 105
Grafico 4.15 - Rischi e opportunità 105
Grafico 4.16 - Strategia e allocazione delle risorse 106

Grafico 4.17 - Performance 107
Grafico 4.18 - Prospettive..... 107
Grafico 4.19 - Base di preparazione e presentazione 108
Grafico 4.20 - Punteggio complessivo report 2013 (%)..... 111
Grafico 4.21 - Principio di sinteticità report 2013..... 112
Grafico 4.22 - Punteggio complessivo 2013 – 2009 (%) 113
Grafico 4.23 - Variazioni punteggio complessivo 2013 - 2009 (%) 113
Grafico 4.24 - Principio di sinteticità report 2013 – 2009..... 114
Grafico 4.25 - Capitali report 2013 (%) 115
Grafico 4.26 - Capitali report 2013 - 2009 (%)..... 115
Grafico 4.27 - Variazioni capitali report 2013 - 2009 (%)..... 116
Grafico 4.28 - Elementi di contenuto report 2013 (%)..... 117
Grafico 4.29 - Elementi di contenuto report 2013 - 2009 (%) 118
Grafico 4.30 - Variazioni elementi di contenuto report 2013 - 2009 (%) 118
Grafico 4.31 - Organizzazione e ambiente esterno..... 121
Grafico 4.32 - Corporate governance 122
Grafico 4.33 - Business model 123
Grafico 4.34 - Rischi e opportunità 123
Grafico 4.35 - Strategia e allocazione delle risorse 124
Grafico 4.36 - Performance 125
Grafico 4.37 - Prospettive..... 126
Grafico 4.38 - Base di preparazione e presentazione 126
Grafico 4.39 - Punteggio complessivo (%) 131
Grafico 4.40 - Punteggio complessivo capitali (%)..... 131
Grafico 4.41 - Capitali (%)..... 132
Grafico 4.42 - Punteggio complessivo elementi di contenuto(%)..... 132
Grafico 4.43 - Elementi di contenuto (%) 133
Grafico 4.44 - Punteggio complessivo (%) 135
Grafico 4.45 - Punteggio complessivo capitali (%)..... 135
Grafico 4.46 - Capitali (%)..... 136
Grafico 4.47 - Punteggio complessivo elementi di contenuto (%)..... 136
Grafico 4.48 - Elementi di contenuto (%) 137

INTRODUZIONE

Nel campo del corporate reporting la numerosità e la complessità dei documenti predisposti dalle società per essere comunicati all'esterno stanno progressivamente aumentando, in quanto gli interessi conoscitivi e gli stakeholder che si ambisce a soddisfare sono i più diversi.

L'efficacia del flusso informativo prodotto dalle aziende tuttavia può risultare in parte limitata dalla numerosità ed eterogeneità, in termini di finalità, approccio, metodologie, dei documenti utilizzati per rappresentare la realtà aziendale, la sua attività e i suoi risultati. L'Integrated Reporting ha l'obiettivo di colmare tale limite.

L'Integrated Reporting è l'ultima frontiera del corporate reporting e unisce al suo interno informazioni di carattere finanziario e non finanziario in modo integrato, evidenziando le relazioni e le influenze tra gli aspetti osservati.

Il Report Integrato è quindi un progetto ambizioso ed estremamente innovativo rispetto alla classica rendicontazione del risultato di esercizio e della situazione patrimoniale della società. D'altro canto, esso si presenta però complesso da strutturare e realizzare concretamente.

Allo scopo di supportare le società nella redazione del Report Integrato, nel 2010 è stato costituito l'organismo internazionale denominato "International Integrated Reporting Council" (IIRC) che nel 2013 ha pubblicato il primo autorevole *Framework* sull'Integrated Reporting, allo scopo di stabilire un corpus di linee guida e contenuti.

La seguente tesi, attraverso un'analisi empirica, è interessata a comprendere se i report integrati redatti dalle società rispettano i requisiti del *Framework* e se effettivamente c'è stata una evoluzione della reportistica rispetto al passato.

Il lavoro di studio si divide in 4 parti:

- Nel primo capitolo si fornisce una panoramica del reporting integrato, la sua evoluzione, il suo background teorico e si presenta l'International Integrated Reporting Council (IIRC).
- Nel secondo capitolo si descrive in modo critico il *Framework* emesso dall'IIRC analizzando le sue caratteristiche .
- Nel terzo capitolo si studia l'applicazione del *Framework* da parte delle società appartenenti al *Pilot Programme* sulle pratiche di rendicontazione dell'esercizio 2013, valutando da un lato la conformità dei report al modello disegnato

dall'IIRC e dall'altro lato l'eventuale cambiamento rispetto alla rendicontazione dell'esercizio 2009.

- Nel quarto e ultimo capitolo si studiano le determinanti specifiche dell'applicazione del *Framework* sulle pratiche di rendicontazione, valutando l'applicazione del Framework in base all'area geografica e al settore di attività e operando un confronto tra: i report che in maggiore e minore misura hanno adottato i contenuti indicati dal Framework; i report integrati dell'esercizio 2013 che comunicano di seguire i principi IIRC e i report dell'esercizio 2013 che non comunicano di seguire i principi; i report integrati redatti come documenti autonomi dell'esercizio 2013 e gli Annual Integrated Report dell'esercizio 2013.

Capitolo 1
UNA PANORAMICA DELL'INTEGRATED REPORTING

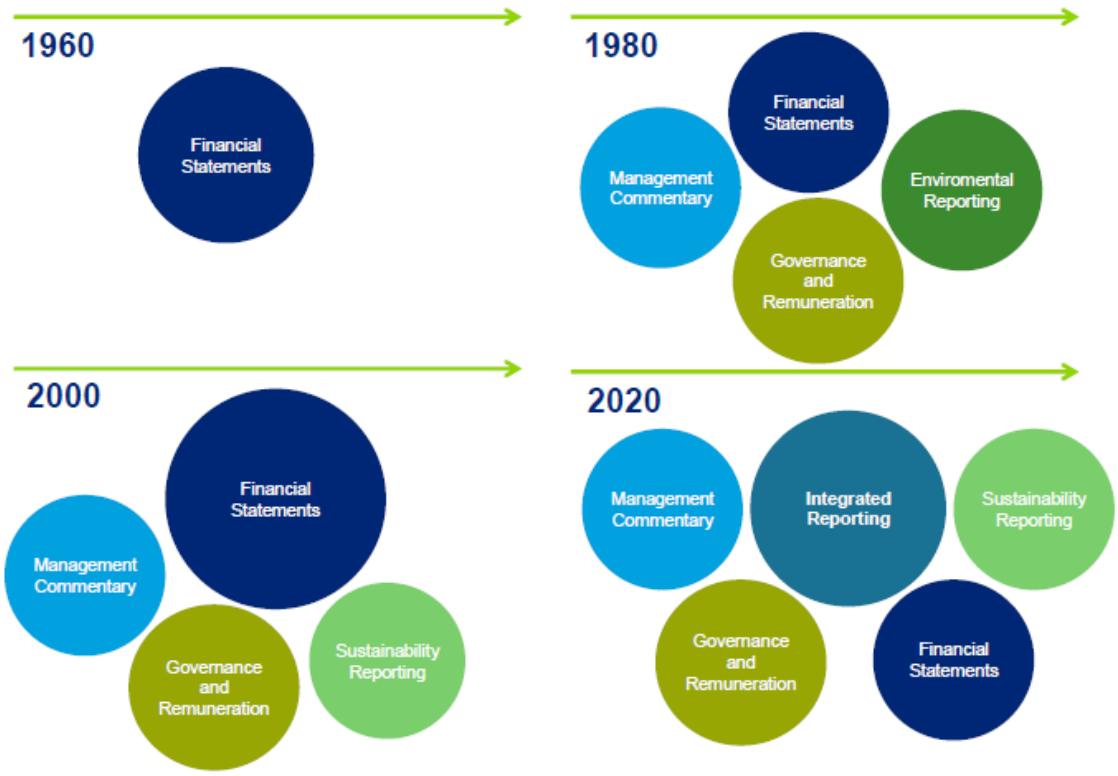
1.1 Evoluzione della reportistica

La reportistica aziendale è un tema chiave per il successo di un'organizzazione perchè permette ai portatori di interesse di valutare la performance dell'azienda e la sua capacità di produrre valore. Oggi più che mai, stakeholder e in particolar modo gli shareholder necessitano di essere a conoscenza di tutti gli aspetti dell'azienda per i motivi più diversi. La recente crisi e i molti scandali finanziari hanno generato nella collettività la percezione di un sistema economico globale malato e una visione dell'attività aziendale come una delle maggiori cause dei problemi sociali, ambientali ed economici. Le significative trasformazioni che hanno caratterizzato lo scenario socio-economico negli ultimi decenni, riconducibili ad una molteplicità di fenomeni, fra i quali la globalizzazione, la diffusione di nuove tecnologie, la persistente sperequazione sociale, le problematiche ambientali e climatiche, unitamente alla crisi economico-finanziaria, hanno imposto un ripensamento dei modelli di produzione e di consumo in un'ottica di ricerca di crescente sostenibilità[1]. Ci si chiede dunque se la comunicazione societaria basata prevalentemente su aspetti economico−finanziari sia sufficiente e adeguata a rispondere alle esigenze dei diversi stakeholder o se ci sia bisogno di una diversa comunicazione che coinvolga tutti gli aspetti della vita aziendale. Fino ai primi anni duemila il criterio predominante su cui si basavano le decisioni economiche era la sostenibilità economica. Oggi, tuttavia, soprattutto dopo i recenti avvenimenti, crisi e scandali finanziari, si avverte un bisogno diverso. Il criterio per le decisioni economiche non può più basarsi su aspetti puramente economico−finanziari, ma devono essere presi in considerazione anche aspetti ambientali e sociali. Questa è una chiave strategica per il successo di ogni singola organizzazione. Gli investitori e tutti i vari stakeholder necessitano di informazioni finanziarie e non finanziarie. La visione non è più riferita solo al breve termine, ma al

[1] Proto M., Supino S., 2009, Dal management ambientale alla responsabilità sociale delle organizzazioni, Giappichelli, Torino.

medio, lungo termine e quindi l'investitore ha bisogno di una maggiore informazione sui risultati futuri prima di decidere dove allocare le proprie risorse. Gli strumenti tradizionali di reportistica oggi giorno non sono più in grado di rispondere alle esigenze degli investitori e delle parti interessate. L'Annual Report basato principalmente solo su informazioni finanziarie non è in grado di comunicare all'esterno e all'interno il valore creato dall'organizzazione se non in una visione di breve termine. Da uno studio di Deloitte Touche (2012), Figura 1.1, si mostra lo sviluppo della reportistica e la previsione che nel 2020 ci siano cinque tipologie di report la cui funzione principale viene svolta dal Report Integrato. Si passa in poco più di mezzo secolo da un unico strumento di reportistica il Financial Statement ovvero l'Annual Report, alla creazione di altre tipologie di report che supportano ed integrano il primo approfondendo temi diversi: governance, management, ambiente e in più generale, la sostenibilità.

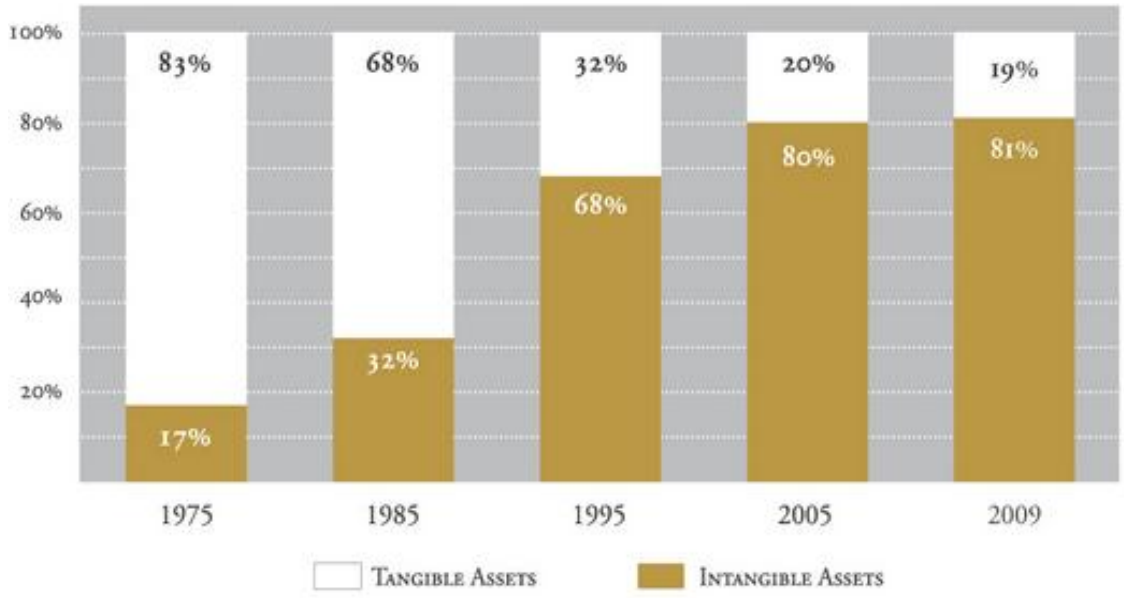
Figura 1.1 - Sviluppo dei modelli di rendicontazione



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

La reportistica si evolve per cercare di rispondere alle esigenze sempre più complesse degli stakeholder in un mondo globalizzato. Si cerca attraverso nuovi metodi di reportistica di misurare anche quegli aspetti non solo finanziari, di cui nel tempo si è avuto una forte espansione, ma si vuole misurare anche aspetti qualitativi, la cui rilevazione e determinazione è più complessa, ma di cui non si possono fare a meno, perché la componente qualitativa è divenuta nella creazione del valore dell'organizzazione la componente più importante. Il bisogno di una più ampia informazione è dimostrata da uno studio di Ocean Tomo[2] dal quale si evince come il valore di mercato dell'organizzazione oggi sia per la maggior parte creato da asset intangibili e non da asset materiali o finanziari. Il valore degli asset intangibili passa dal 17% del 1975 all' 81% del 2009 (Figura 1.2). C'è stato chiaramente un cambiamento nel modello di business che non si è riflettuto pienamente nella reportistica tradizionale. Alcuni fattori intangibili vengono presi in considerazione e perciò rilevati, ma molti altri no. I financial statement non hanno la capacità di comunicare la modalità di creazione del vero valore di un'organizzazione.

Figura 1.2 - Componenti del valore di mercato delle S&P 500



Fonte: Ocean Tomo, 2010

[2] Ocean Tomo, 2010, "Ocean Tomo's Intangible Asset Market Value Study"

L'obiettivo principale del corporate reporting dovrebbe essere quello di comunicare la creazione di valore dell'organizzazione e la modalità con cui si realizza la creazione di valore. L'Annual Report, il principale documento di rendicontazione societaria, è divenuto negli anni sempre più complesso con una sovrabbondanza di informazioni finanziarie, principalmente utile solo per esperti di accounting. Molte delle informazioni incluse negli attuali report societari non sono designate per offrire informazioni su strategia, performance e rischio. C'è un crescente senso tra gli stakeholder che il reporting aziendale esistente, caratterizzato da un forte accento sulla performance finanziaria e la mancanza di informazioni sulla strategia aziendale e sulle prestazioni non finanziarie, stia diventando sempre meno adatto allo scopo di soddisfare le loro esigenze informative. Per colmare questa lacuna, negli ultimi dieci anni un gran numero di aziende hanno volontariamente offerto report incentrati sulla sostenibilità e sulla responsabilità sociale d'impresa. Secondo l'ultimo studio di KMPG[3] del 2013, la Corporate Responsability (CR) è ormai senza dubbio una pratica corrente nelle imprese in tutto il mondo, messa in pratica dal 71% delle 4.100 aziende intervistate nello stesso anno ed evidenziando un incremento del 7% rispetto al 2011 sempre con riferimento al medesimo campione di aziende. Inoltre dalla stessa indagine, ma con riferimento alle sole aziende del Global Fortune 250, il tasso delle organizzazioni che hanno rilasciato informazioni sulla Corporate Responsability è rimasto relativamente stabile rispetto al 2011, con un calo minimo, dal 95% al 93% a causa della composizione mutevole delle 250 aziende. Un dato molto importante derivante da questa indagine è che il 51%, quindi oltre la metà delle 4100 aziende intervistate, ora includono informazioni di Corporate Responsability nell'Annual Report. Si tratta di un aumento notevole poichè nel 2011 la percentuale era solo del 20% e nel 2008 solo del 9%. La direzione di marcia è chiara, con più della metà delle aziende intervistate le quali ora includono informazioni di sostenibilità nei loro report finanziari, questa può forse essere considerata come una pratica globale standard. Restano però dei dubbi sull'attendibilità delle informazioni non finanziarie, alcuni investitori ritengono che queste informazioni siano comunicate con l'unico scopo di promuovere l'azienda stessa se non addirittura di greenwashing. Situazioni in cui le imprese nascondano informazioni negative al pubblico e situazioni in cui le imprese

[3] The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting, 2013

comunicano un maggior numero di informazioni rispetto al loro reale livello di Corporate Social Responsability, fornendo informazioni non verificabili, così da indurre in errore gli investitori[4]. Tuttavia, anche se la relazione annuale comprende informazioni di Corporate Responsability, ciò non implica che le aziende abbiano abbracciato il trend della rendicontazione integrata: sempre dalla stessa indagine di KPMG, risulta che su dieci aziende che riportano informazioni sulla Corporate Responsability, soltanto una sostiene di pubblicare una relazione integrata. Inoltre la pubblicazione del report di sostenibilità separato e in un periodo diverso rispetto alla pubblicazione del report finanziario, può portare da parte degli stakeholder ad una valutazione distorta della società, rispetto al caso in cui le informazioni fossero comunicate in modo integrato, nello stesso documento e nello stesso momento[5]. Per l'investitore è perciò difficile cogliere la rilevanza delle informazioni se pubblicate in report separati e in momenti diversi.

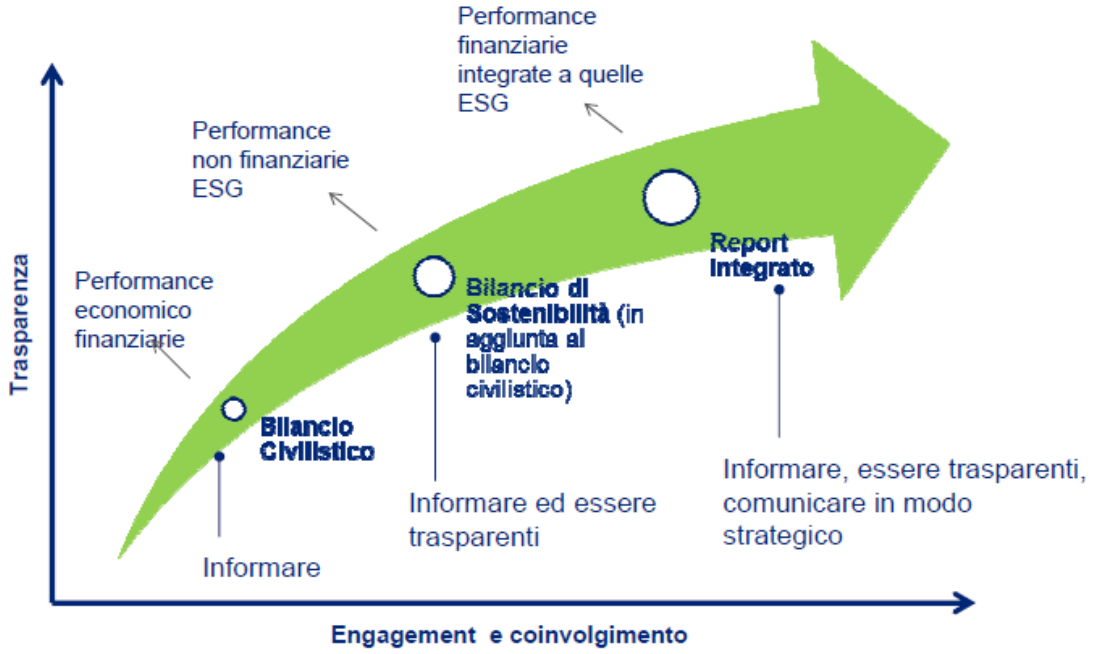
Si evince, da questi numerosi studi, la sempre maggiore importanza dell' informativa non finanziaria nella redazione del report e si ritiene, oggi giorno, sempre con maggiore determinazione da parte degli esperti di accounting come il documento di informativa societaria debba includere sia informazioni finanziarie che non, in modo integrato per una creazione di valore sostenibile nel tempo.

L'evoluzione del Corporate Reporting (Figura 1.3) si sta evolvendo in questa direzione, verso l'Integrated Reporting. È evidente che includere all'interno di uno stesso documento tematiche finanziarie, sociali, ambientali in modo integrato sia un'operazione molto complessa.

[4] Bazillier R., Vauday J., 2013, The Greenwashing Machine: Is CSR More Than Communication?

[5] Arnold, M., Bassen, A., Frank, R., 2012, Integrating Sustainability Reports into Financial Statements: An Experimental Study,

Figura 1.3 - Evoluzione del corporate reporting



Fonte: Reporting Integrato. Un percorso di sostenibilità a partire dalla rendicontazione Deloitte Touch

1.2 Definizione dell'Integrated Reporting

Gli investitori oggi hanno bisogno di una più chiara immagine dell'azienda, necessitano di essere a conoscenza della strategia e del rischio dell'organizzazione. Le aziende che hanno successo sono quelle che si stanno reinventando, che entrano in nuovi mercati, che addirittura ne creano di nuovi, cambiano il loro modello di business e affrontano nuovi rischi. A questa trasformazione dell'attività aziendale deve seguire una rendicontazione in grado di rappresentare l'azienda e questa nuova forma di rendicontazione è l'Integrated Reporting.

Il reporting integrato è un nuovo processo di rendicontazione che ha come obiettivo l'unione all'interno di un unico report di informazioni finanziarie e non finanziarie, tra loro integrate, allo scopo di comunicare il valore creato dall'organizzazione nel tempo. È un nuovo approccio al reporting aziendale con il quale si mostra il legame tra strategia, governance, performance economico-finanziaria e contesto sociale, ambientale ed economico nel quale l'azienda opera. Si tratta di un processo di evoluzione della gestione e rendicontazione che risponde a un maggiore bisogno di misurare e controllare il raggiungimento degli obiettivi strategici sul modello di

business dell'organizzazione e di comunicare meglio il valore creato. Il Report Integrato fornisce una rappresentazione chiara e precisa di come l'organizzazione crea e sostiene valore nel tempo.

Questo crescente bisogno di una rendicontazione diversa è spinta dal contesto in cui le imprese operano ed è riconducibile in estrema sintesi a tre elementi fondamentali:

- maggiore sensibilità delle autorità in risposta alla crisi finanziaria
- prospettive di scarsità di risorse anche finanziarie
- preoccupazioni ambientali e sociali dell'opinione pubblica.

Il reporting integrato risponde a queste aspettative fornendo una rappresentazione completa di come l'organizzazione crea valore nel tempo e come il suo modello di business impatti sui diversi stakeholder.

Secondo l'International Integrated Reporting Council (IIRC) l'Integrated Reporting è un "processo che consente a un'organizzazione di comunicare, in genere tramite un report integrato periodico, informazioni sulla creazione di valore nel tempo"[6]. L'Integrated Reporting è un processo, non un prodotto. Il report integrato comunicato agli stakeholder è il risultato di un notevole sforzo precedente alla comunicazione di esso. Il report integrato è definito dall'IIRC "una comunicazione sintetica che illustra come la strategia, la governance, le performance e le prospettive di un'organizzazione consentono di creare valore nel breve, medio e lungo periodo nel contesto in cui essa opera"[7]. Il report integrato non è quindi un documento di sintesi che semplicemente somma informazioni finanziarie tipiche dei report finanziari e informazioni non finanziarie tipiche dei report di sostenibilità. È un documento unico in grado di integrare perfettamente il report finanziario con il report di sostenibilità, creando una connessione profonda tra le informazioni e capace di mostrare con chiarezza obiettivi, strategia, business model e governance in modo integrato, evidenziando la modalità di creazione di valore nel breve, medio e lungo termine ed offrendo in tal modo un maggior valore alle informazioni e alla reportistica rispetto al caso in cui le informazioni siano prese singolarmente.[8]

Gli obiettivi dell' <IR> sono:

---

[6] The International <IR> Framework, 2013

[7] The International <IR> Framework, 2013

[8] Eccles, R.G., Krzus, M.P., 2010, One Report. Integrated Reporting for a Sustainable Strategy, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.

- Migliorare la qualità delle informazioni disponibili ai fornitori di capitale finanziario per rendere l'allocazione dei capitali più efficiente e produttiva.
- Promuovere un approccio più coerente ed efficace dell'informativa societaria e comunicare tutti i fattori rilevanti che incidono sulla capacità di un'organizzazione di creare valore nel tempo.
- Rafforzare l'accountability e la gestione dei capitali (finanziari, manifatturieri, intellettuali, umani, sociali e di relazione, e naturali) in modo tale da rispettare le istanze di tutti gli stakeholder e promuovere la comprensione delle loro interdipendenze.
- Favorire il pensiero integrato ovvero l'Integrated Thinking, il processo decisionale e le azioni che si focalizzano sulla creazione del valore nel breve, medio e lungo termine.

Anche se il report integrato si concentra principalmente sui fornitori di capitale finanziario, esso è a vantaggio di tutti gli stakeholder interessati alla capacità di un'organizzazione di creare valore nel tempo, compresi i dipendenti, clienti, fornitori, partner commerciali, comunità locali, legislatori, regolatori e politici. Questo perché come l'organizzazione interagisce con l'ambiente esterno e i capitali (finanziario, manifatturiero, intellettuale, umano, sociale e relazionale, e naturale) influenza la sua capacità di creare valore nel breve, medio e lungo termine.[9]

Un obiettivo dichiarato del reporting integrato è sostenere il pensiero integrato e il processo decisionale. Il *Framework <IR>* definisce pensiero integrato come "attenta considerazione delle relazioni fra le varie unità operative e funzionali di un'organizzazione e i capitali che quest'ultima utilizza e influenza. Il pensare integrato conduce ad un processo decisionale integrato e ad azioni mirate alla creazione di valore nel breve, medio e lungo termine"[10]. Così come il report integrato genera il pensiero integrato, il pensiero integrato genera il report integrato; ciascuno è una funzione dell'altro. L'Integrated Thinking prende in considerazione la connettività e le interdipendenze di diversi aspetti, rischi e opportunità, risorse e relazioni, attività e contesto, performance passata, presente e futura e obiettivi, informazioni finanziarie e non, che hanno un'influenza sulla capacità dell'impresa di creare e preservare il

[9] C. Busco, M. Frigo, A. RIccaboni, P. Quattrone, 2013, Integrated reporting: concepts and cases that redefine corporate accountability.
[10] The International <IR> Framework, 2013

valore nel breve, medio e lungo termine[11]. Il reporting integrato non è perciò semplicemente una nuova forma di rendicontazione, ma si tratta di un profondo cambiamento della cultura organizzativa.

Molte delle aziende che partecipano al programma pilota dell'IIRC si stanno concentrando inizialmente sul pensiero integrato applicando i concetti di reporting integrato internamente per adattare i loro sistemi di informazione e il processo decisionale, prima di produrre report integrati rivolti all'esterno.

1.3 Background teorico dell'Integrated Reporting

L'Integrated Reporting non è un approccio completamente nuovo. Già negli anni 70 si consigliava un approccio più integrato ed equilibrato del reporting aziendale. La pubblicazione di riferimento, The Corporate Report[12], sottolineava la necessità di informare della performance dell'organizzazione un più ampio numero di utenti, non solo azionisti, tradizionalmente il destinatario principale, ma anche creditori, dipendenti, clienti, fornitori, comunità locale e il pubblico in generale sono stati riconosciuti come aventi diritti legittimi alle informazioni pubblicate.

La teoria che sta alla base dell'Integrated Reporting e che può essere considerata la sua fondazione può essere suddivisa in tre filoni[13].

Il primo filone può essere condotto al ruolo della divulgazione delle informazioni nel mercato dei capitali. The market for Lemons[14] descrive il problema dell'asimmetria dell'informazione tra il venditore e il compratore. Questo scenario in cui una parte dispone di più informazioni dell'altra, può essere applicata allo stesso modo nella relazione tra investitori e manager. L'investitore o l'azionista non essendo coinvolto nell'attività quotidiana dell'impresa, non è in grado di valutare le performance e di allocare il capitale nel modo più efficiente. Inoltre l'asimmetria delle informazioni lascia la possibilità ai manager di adottare comportamenti opportunistici a favore di se

[11] Guthrie L., 30 maggio 2012, Integrated Reporting. An evolution in corporate reporting, presentazione all'evento sull'Integrated Reporting presso la FEE.
[12] Accounting Standards Steering Committee, 1975, The Corporate Report, discussion paper, London.
[13] Thomas Berndt, Céline Bilolo, Ludwig Muller, 2014, The Future of Integrated Reporting.
[14] Akerlof, G., 1970, The Market for 'Lemons': Quality Uncertainty and the Market Mechanism. Quarterly Journal of Economics 84 (3), 488–500.

stessi e a scapito dell'azienda, conosciuti come "problemi d'agenzia[15]". La teoria dei costi d'agenzia prevede che gli azionisti siano gli unici destinatari del valore creato, i quali dovranno monitorare e limitare i comportamenti opportunistici da parte degli agenti, i manager, che hanno ottenuto l'incarico di assumere determinati ruoli dall'azienda attraverso accordi contrattuali. I report finanziari sono uno strumento necessario di comunicazione per entrambe le parti, sia per l'investitore che deve essere a conoscenza del valore dell'azienda al fine di allocare il proprio capitale, sia per l'organizzazione che ha necessità di attirare gli investitori. La corporate disclosure (la divulgazione di informazioni) gioca quindi un ruolo fondamentale nel mercato dei capitali e nell'accounting[16].

Il secondo filone può essere condotto al concetto di stakeholder. Anche se il reporting finanziario è diretto principalmente agli shareholder, si riconosce l'importanza di un nuovo modello di reporting che estenda la responsabilità dell'organizzazione a un gruppo più ampio: gli stakeholder[17]. Negli ultimi decenni l'obiettivo dell'azienda è stata la creazione di valore solo per gli azionisti, di conseguenza business ed etica sono stati considerati come processi separati[18]. Gli stakeholder sono quei gruppi senza il cui supporto l'organizzazione cesserebbe di esistere[19]. La teoria degli stakeholder si sviluppa negli anni 80, elaborata da Freeman, come una proposta innovativa di strategic management. Questa teoria afferma che il soggetto economico, per orientare il proprio processo decisionale, deve prendere in considerazione gli interessi, i diritti e le aspettative di coloro che sono influenzati o che possono influenzare il conseguimento degli obiettivi di un'organizzazione[20]. Significa che l'organizzazione non deve perseguire solamente l'interesse degli azionisti, ma identificare i bisogni e perseguire l'interesse di tutti gli stakeholder che influenzano o sono influenzati dall'organizzazione. L'obiettivo economico e sociale delle organizzazioni è di creare e

---

[15] M. Jensens and C. Meckling, 1976, Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, Journal of Financial Economics

[16] Healy, P. M. and Palepu, K. G., 2001, 'Information asymmetry, corporate disclosure, and the capital markets: A review of the empirical disclosure literature', Journal of Accounting and Economics, vol. 31, 405-440

[17] Baker, R. C., and P. Wallage, 2000, "The Future of Financial Reporting in Europe: Its Role in Corporate Governance." International Journal of Accounting, 35 (2), 173-187.

[18] Freeman, R., 1994, The politics of Stakeholder Theory: Some Future Direction

[19] Freeman, R. E., Reed, D. L., 1983, "Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance", California Management Review, 25(3), pp. 88-106

[20] Freeman, R. E., Reed, D. L., 1983, "Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance", California Management Review, 25(3), pp. 88-106,

distribuire la ricchezza e valore a tutti i principali stakeholder (azionisti, finanziatori, manager, personale, clienti, fornitori e la comunità locale, dove si insedia l'iniziativa imprenditoriale) senza favorire un gruppo alle spese di un altro[21]. Perciò se l'obiettivo dell'organizzazione è di rispondere agli interessi sia dello shareholder che dello stakeholder, allora questa intenzione dovrebbe riflettersi nei suoi report fornendo informazioni rilevanti ad entrambi le parti interessate. Nel tempo infatti si è passati da una visione mono-stakeholder, nella quale si poneva al centro lo shareholder, ad una visione multi-stakeholder, nella quale si conciliano diversi interessi e si afferma la responsabilità sociale d'impresa e l'importanza di tenere conto e soddisfare i portatori d'interesse[22].

Il terzo filone fa riferimento alla ricerca nel campo del Sustainability Report e del Corporate Social Responsability (CSR), due approcci diversi alla rendicontazione finanziaria. Negli ultimi venti anni entrambi hanno raggiunto un'ampia diffusione e attenzione da parte delle imprese. Nella letteratura si ritrovano varie definizioni del Sustainability Report e del Corporate Social Responsability e ciò ha condotto ad una confusione sul significato di queste due terminologie. Bowen, il padre fondatore della Corporate Social Responsibility (CSR), affermò che la responsabilità sociale d'impresa "si riferisse agli obblighi degli imprenditori a seguire quelle politiche, a prendere quelle decisioni, o a portare avanti quelle linee di azione che maggiormente potessero essere considerate come desiderabili in termini di obiettivi e valori da parte della società.[23]" Da quel momento studiosi e accademici iniziarono ad affrontare il tema della responsabilità delle imprese verso la società. Carrol[24] sviluppò un modello sulla performance sociale d'impresa attraverso la famosa piramide della responsabilità sociale d'impresa, individuando quattro stadi crescenti di responsabilità: economica, legale, etica e filantropica e dimostrò come fini sociali ed economici potessero essere compatibili. La CSR è stata poi arricchita con numerosi studi e pubblicazioni a livello internazionale attraverso autorità pubbliche e organizzazioni quali l'Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico (OCSE) e l'Unione Europea. Nel 1987 la Commissione mondiale sull'ambiente e lo sviluppo (WCED, World Commission on

[21] Clarkson, M., 1995, A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. The Academy of Management Review, 20 (1), 92-117.
[22] Eccles, R.G., Krzus, M.P., 2010, "The State of Financial Reporting Today", One Report. Integrated Reporting for a Sustainable Strategy, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
[23] Bowen H., 1983, Social Responsibilities of the Businessman, Harper, New York.
[24] Carroll, A.B., 1991, The pyramid of corporate social responsibility, in Business Horizons, n°34.

Environment and Development) ha rilasciato un documento, il “Brundtland Report”, in cui, per la prima volta è stato introdotto il concetto di sostenibilità e sviluppo sostenibile. Lo sviluppo sostenibile è definito nel documento come quello sviluppo che permette alle generazioni future le stesse garanzie di utilizzazione delle risorse delle generazioni che le hanno precedute. In questa direzione negli anni 90 si è sviluppata la Triple Bottom Line (TBL)[25] in cui la sostenibilità è valutata lungo tre direttrici: economica, sociale e ambientale. Il modello della TBL detto anche modello delle 3P (Profitto, Persone, Pianeta) ha lo scopo di promuovere l’obiettivo della sostenibilità nelle pratiche di business e di misurare le performance economiche, sociali ed ambientali. Il termine 'sustainability accounting’ è stato spesso usato in modo intercambiabile con le intestazioni di CSR e la TBL. Sotto la terminologia di accounting di sostenibilità l'impatto economico riportato in un report di sostenibilità potrebbe includere l'impatto sugli standard di lavoro e sull’occupazione locale, come conseguenza delle operazioni dell'organizzazione. L'impatto sociale potrebbe includere le condizioni dei dipendenti o il livello di investimento sociale o l’interazione tra l'azienda e la comunità. L'impatto ambientale potrebbe includere la qualità delle acque reflue scaricate o il livello di emissioni di gas serra dalle operazioni. Mentre le considerazioni ambientali sono spesso al centro dell'attenzione nei report di sostenibilità, nella TBL il concetto di sostenibilità è un concetto più ampio. Oltre alla salvaguardia dell'ambiente e la gestione delle risorse naturali, la sostenibilità considera il contesto economico e sociale in cui l’azienda opera e comprende anche i sistemi, modelli e comportamenti aziendali necessari per la creazione di valore nel tempo. Questi approcci che si sono evoluti nel tempo forniscono per lo più una valutazione su aspetti sociali-ambientali, aspetti di natura extra finanziaria, altri aspetti come strategia, governance e analisi dei rischi in questo modelli sono molto meno visibili.

Il futuro del corporate reporting affronterà molte sfide. L’approccio dell’integrated reporting ha lo scopo di rivoluzionare definitivamente i processi di rendicontazione adottati dalle imprese fino ad oggi, le quali saranno tenute a rappresentare informazioni e risultati finanziari, ambientali, sociali e di governance attraverso uno

[25] Elkington J., 1997, Cannibals with Forks. The Triple Bottom Line of 21st Century Business, Capstone Publishing, Oxford.

strumento unico, capace di accrescere la trasparenza per la collettività e la comunità finanziaria.[26]

1.4 Nascita e recenti iniziative del Report Integrato

Il Global Reporting Initiative (GRI) ha avuto un ruolo di primo piano nello sviluppo del reporting di sostenibilità. Organizzazione fondata in Boston nel 1997 dalla Coalition for Enviromentaly Responsible Economies (CERES) supportata dal United Nations Environment Programme (UNEP) con l'obiettivo di promuovere lo sviluppo di report sostenibili, è diventata l'organizzazione internazionale di riferimento per la definizione di standard e principi guida per la realizzazione di report di sostenibilità. Le prime linee guida sono state emanate nel 2000 con la versione "GRI Sustainable Reporting Guidelines" e revisionate successivamente più volte fino ad arrivare all'ultima linea guida G4 del 2013. Dalla nascita del GRI numerose sono state le organizzazioni che hanno pubblicato report di sostenibilità (come visto in precedenza) secondo le linee guida, ma pubblicati per lo più in modo separato dai report finanziari con uno scarso collegamento tra l'uno e l'altro. La necessità di una rendicontazione integrata derivante dalle mancanze e dai problemi di una rendicontazione di sostenibilità separata dal reporting finanziario ha condotto alla nascita dell'International Integrated Reporting Council nel 2010 fondato dal GRI in collaborazione con Accounting for Sustainability Project (A4S) al fine di perseguire lo sviluppo di un modello di riferimento per la rendicontazione finanziaria unita a quella di sostenibilità. Mentre a livello internazionale si hanno enti normativi come l'International Accounting Standards Board (IASB) per lo sviluppo del reporting finanziario e il Global Reporting Initiative per lo sviluppo del report di sostenibilità, l'International Integrated Reporting Council (IIRC) rappresenta il nuovo ente normativo che unisce entrambi i report. Formalmente l'Integrated Reporting nasce con la fondazione dell'IIRC, ma il dibattito e alcune iniziative delle imprese stesse sono iniziati alcuni anni prima. Essendo l'Integrated Reporting di recente creazione la letteratura a riguardo non è ampia, ma

[26] Eccles, R.G., Krzus, M.P., 2010, One Report. Integrated Reporting for a Sustainable Strategy, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey

l'analisi e le studio dell'IR è svolto dalle stesse organizzazioni e dalle principali società di auditing.

La prima organizzazione che ha sviluppato un report integrato è stata l'azienda farmaceutica danese Novozymes nel 2002, seguita poi da Novo Nordisk nel 2004. Dal 2008 poi questa nuova forma di rendicontazione ha iniziato a svilupparsi in vari stati europei e nel Nord America. Tra le organizzazioni americane pionieristiche si possono citare la United Technologies, prima compagnia americana a redigere il report integrato all'interno dell'Annual Report, l'American Electric Power, la PepsiCo e la Southwest Airlines. In Europa tra le aziende pionieristiche si possono annoverare, oltre alle due aziende danesi già citate, la AXA in Francia, la BASF in Germania, la Novartis in Svizzera e la Philips in Olanda. Tutte queste aziende hanno in comune l'impegno per la sostenibilità e la consapevolezza che l'integrazione dell'Annual Report con il report sostenibile sia il modo migliore per comunicare agli stakeholder la creazione di valore.

Oltre alla innovazione volontaria verso una rendicontazione integrata da parte di singole organizzazioni, alcuni paesi hanno iniziato anche a livello normativo un primo approccio nel rendere obbligatorio il reporting integrato. Danimarca, Norvegia e Svezia richiedono, con l'obiettivo di rendere più competitive le proprie imprese, che le società di una certa dimensione riportino nell'Annual Report anche informazioni non finanziarie. In Francia la legislazione Grenelle II[27] richiede che le organizzazioni pubbliche e private, quotate e non quotate di una determinata dimensione con una soglia minima di 150 dipendenti, includano nell'Annual Report una parte nella quale venga spiegata la modalità con cui si considerano aspetti sociali e ambientali dall'attività e le relative conseguenze sulla società e sull'ambiente. In aggiunta, la normativa richiede che queste informazioni siano verificate da un organo indipendente. Questi sforzi da parte di alcuni paesi si sono poi estesi a livello europeo. I policymakers hanno preso sempre maggiore consapevolezza dell'importanza delle informazioni non finanziarie e in molti paesi le aziende sono adesso tenute a completare il loro report annuale con informazioni non finanziarie. La Commissione Europea, in questo senso, ha adottato la direttiva 2014/95/UE[28] che modifica la

[27] Le ministère de l'Ecologie, du Développement durable et de l'Energie, December 2010, Grenelle 2 Law

[28] Gazzetta ufficiale dell'Unione europea, Direttiva 2014/95/UE del Parlamento europeo e del Consiglio del 22 ottobre 2014 recante modifica della direttiva 2013/34/UE per quanto riguarda la comunicazione di

direttiva 2013/34/UE sulla divulgazione di informazioni non finanziarie affinché aspetti sociali e ambientali legati all'attività d'impresa siano caratterizzati da maggiore trasparenza. La direttiva richiede alle aziende interessate di comunicare nella loro relazione sulla gestione informazioni sulle politiche, i rischi e gli esiti concernenti le questioni ambientali, sociali, dei lavoratori, il rispetto dei diritti umani, la corruzione e la diversità di composizione nel loro consiglio di amministrazione. Ciò fornirà agli investitori e agli altri soggetti portatori d'interesse un quadro più completo della performance dell'azienda. Le nuove norme si applicano soltanto ad alcune grandi aziende, con un numero di dipendenti superiore a 500. Questo include società quotate, nonché altri enti di interesse pubblico, come le banche, le compagnie di assicurazione e altre società che sono individuate dagli Stati membri a causa della loro attività, dimensione o numero di dipendenti. Il campo di applicazione comprende circa 6000 grandi aziende e gruppi in tutta l'UE. La direttiva lascia una notevole flessibilità a queste aziende in termini di modalità di comunicazione. Le aziende possono utilizzare le linee guida internazionali, europee o nazionali che considerano appropriate (per esempio, il Global Compact delle Nazioni Unite, le Linee guida dell'OCSE per le imprese multinazionali, ISO 26000, ecc…). La direttiva è entrata in vigore il 6 dicembre 2014 e gli Stati membri dell'UE avranno due anni per recepire la direttiva nella legislazione nazionale.

Fino ad oggi l'unico paese al mondo il quale ha reso il report integrato obbligatorio è il Sudafrica, negli altri paesi come si è visto al momento la rendicontazione integrata è su base volontaria.

L'esperienza del Sud Africa

Il report integrato è diventato un requisito in Sud Africa per le aziende quotate alla Borsa Valori di Johannesburg dal primo marzo del 2010, a seguito alla pubblicazione del King Code of Governance Principles (King III) ovvero delle linee guida per la Corporate Governance. Il King III afferma che le organizzazioni dovrebbero adottare il report integrato, il quale però non dovrebbe sostituire il reporting finanziario, allo scopo da un lato di offrire agli stakeholder una visione più completa dell'azienda cosicché essi possano prendere decisioni più consapevolmente essendo pienamente

---

informazioni di carattere non finanziario e di informazioni sulla diversità da parte di talune imprese e di taluni gruppi di grandi dimensioni

informati, dall'altro lato fare sì che le aziende essendo maggiormente trasparenti operino in modo più responsabile. Le linee guida per la rendicontazione integrata sono state inizialmente fornite dal South Africa Integrated Reporting Commitee (IRC) attraverso la pubblicazione nel gennaio del 2011 del "Framework for Integrated Reporting and the Integrated Report" un documento nel quale si forniscono i principi con cui realizzare il report integrato. Nel marzo del 2014 l'IRC ha poi approvato i nuovi principi emanati dall'IIRC nel dicembre del 2013. L'indagine di KMPG[29] sull'esperienza del Sud Africa evidenzia come le organizzazioni che hanno redatto il report integrato si siano focalizzate maggiormente sugli aspetti significativi del business e abbiano migliorato la loro comunicazione della strategia. Inoltre queste aziende hanno subito un cambiamento radicale nel modo di pensare 'integrated thinking' dando sempre un maggior peso a tematiche non finanziarie.

IIRC Pilot Pogramme

Il programma pilota IIRC è uno studio condotto e sviluppato dall'International Integrated Reporting Framework. I partecipanti al programma pilota sono un gruppo di organizzazioni che contribuiscono allo sviluppo dell'integrated reporting.

"We call the Pilot Programme our 'innovation hub' – made up of people who want to push the boundaries just a little bit further, to challenge, or at least question orthodox thinking, and to acknowledge the importance or reporting to the way our organizations think and behave", Paul Druckman, CEO, IIRC (Druckman, 2013)

Il programma pilota volto al termine nel settembre 2014 è servito per lo sviluppo dei principi, contenuti e per l'applicazione pratica del *Framework IR*. In questo modo l'IIRC può osservare come le organizzazioni abbiano recepito e adottato l'IR e valutarne il quadro generale per poi continuare nello sviluppo degli standard. L'importanza di questo progetto è dovuta alla grande collaborazione tra partecipanti e l'IIRC attraverso la possibilità di discussione, di verificare l'applicazione del *Framework*, di apprendimento e di esperienza.

[29] The KPMG survey of business reporting, 2014

1.5 Confronto dell'Integrated Reporting rispetto all'Annual Report e al Sustainability Report

L'integrated reporting è l'innovazione nel campo del corporate reporting e molto probabilmente il futuro. Studiosi, policymakers e standard-setter guardano a questa nuova forma di rendicontazione con molto interesse per una migliore comunicazione agli stakeholder del valore creato dall'organizzazione. Una nuova tipologia di reportistica che cerca di superare i limiti dell'Annual Report e del Sustainability Report. Nella tabella 1.1 sono riassunte le principali caratteristiche delle tre forme di report.

Annual Report

Secondo gli standard nazionali e internazionali di accounting (IAS/IFRS standard internazionali e i GAAP nazionali dei vari paesi) il principale obiettivo dell' Annual Report (AR) è di fornire informazioni rilevanti agli investitori per permettere loro di assumere decisioni economiche[30]. Anche se l'AR è principalmente destinato agli investitori, esso è utilizzato anche dai manager per prendere decisioni. Sebbene l'AR indubbiamente rappresenti la principale forma di rendicontazione, durante gli ultimi dieci anni si sono riscontrati diversi limiti a causa dell'incapacità dell'AR di evolvere e di rispondere al cambiamento del contesto economico perdendo affidabilità e chiarezza[31].

Il valore delle organizzazioni è sempre più influenzato da elementi che non sono rappresentati nell'AR. Inoltre anche i casi di fallimento di grosse società (esempio Parmalat o più recentemente Lehman Brothers) ha diminuito la fiducia degli investitori verso questa tipologia di reportistica che non è riuscita a comunicare ai portatori d'interesse i reali rischi di queste società. Le limitazioni dell'AR si possono individuare in tre categorie: sono troppo lunghi e troppo complessi; non rilevano informazioni non finanziarie di cui necessitano gli investitori; non forniscono informazioni sufficienti per permettere agli investitori di fare previsioni sulla performance nel lungo termine.

Già negli ultimi anni 90 si sosteneva che i report fossero troppo lunghi e complessi, generando una sovrabbondanza di informazioni difficili da recepire da parte degli

[30] Deloitte, 2013, IAS plus. http://www.iasplus.com/en/standards/framework

[31] Cox C, 2007, Closing remarks to the second annual corporate governance summit. Delivered at the USC Marshal School of Business, Los Angeles, CA.

investitori[32]. Nel corso degli anni inoltre sono sorte nuove tipologie di strumenti (esempio i derivati) che la reportistica tradizionale non riesce a catturare[33]. Queste nuove transazioni hanno condotto poi ad una espansione delle informazioni nell'AR, ma è aumentata solamente la quantità delle informazioni raccolte non la qualità delle informazioni, creando una maggiore confusione e diminuendo la loro rilevanza[34].

Il secondo limite dell'AR è la mancanza di informazioni non finanziarie su aspetti quali la qualità del management, la soddisfazione dei clienti e le performance sociali e ambientali oggi sempre più importanti per gli stakeholder. Nel passato c'era la credenza comune che le informazioni fossero importanti solamente nel caso in cui si potessero esprimere in termini monetari[35]. Questo paradigma è basato sull'assunzione che i mercati siano in grado di misurare in termini economici qualsiasi fattore, per cui se il mercato non misura quel determinato fattore significa che non è rilevante. Oggi questa credenza è venuta meno, molti studi evidenziano invece come ci sia una relazione positiva tra performance sociale, misurabile attraverso informazioni non finanziarie, e performance finanziaria[36]. Inoltre gli investitori per una completa conoscenza delle performance e del valore dell'organizzazione nel breve, nel medio e nel lungo termine hanno bisogno di informazioni finanziarie e non finanziare come si evince dall'analisi di Ocean Tomo[37].

Il terzo limite è l'incapacità dell'AR di determinare le performance nel lungo termine. L'AR è essenzialmente orientato al passato e non rileva informazioni per la previsione della performance futura.

Sustainability Report

Il report di sostenibilità fornisce informazioni relative all'attività della società, alle aspirazioni, all'immagine pubblica riguardo agli aspetti ambientali, alla comunità, ai dipendenti e ai consumatori. All'interno di questi aspetti saranno poi comprese altre

[32] Holland J., 1998, Private disclosure and financial reporting. Account Bus Res 28 (4):255-269

[33] You H, Zhang X., 2009, Financial reporting complexity and investor underreaction to 10-K information, Rev Account Stud, pp.559-586

[34] Miller PB, 2010, The effects of reporting complexity on small and large investor trading, Account Review, volume 85, pp.2107-2143

[35] The Atlantic, 2013, http://theatlantic.com/magazine/archive/2012/04/what-isnt-for-sale/308902

[36] Margolis JD, Walsh JP, 2003, Misery loves companies: whiter social initiatives by business?

[37] Ocean Tomo, 2010, "Ocean Tomo's Intangible Asset Market Value Study"

questioni più in dettaglio come l'uso di energia, le pari opportunità, il commercio equo, la corporate governance e altri aspetti simili[38].

I report di sostenibilità sono rivolti agli stakeholder affinché possano disporre di informazioni in grado di permettere loro di fare stime sulle performance finanziarie nel lungo termine[39]. È un documento redatto principalmente su base volontaria sebbene negli ultimi anni la quantità di regole e principi guida è notevolmente incrementata per aumentare la chiarezza di questa rendicontazione. Per di più il report di sostenibilità è stata resa una pratica semi-obbligatoria poiché è un elemento discriminante per accedere a determinati mercati e relazioni[40]. Il report di sostenibilità, nonostante i miglioramenti continui attraverso lo sviluppo delle linee guida da parte del GRI attraverso i quali si è potuto realizzare un impegno maggiore verso la sostenibilità e una comunicazione più efficace, affidabile e di qualità, continua ad avere dei limiti: mancanza di un collegamento con le performance finanziarie; sovrabbondanza di informazioni; scarsa comunicazione dell'impatto che gli aspetti ambientali e sociali possono provocare in termini economici; scarsa trasparenza[41]. Da uno studio è emerso che la maggior parte delle informazioni contenute nel Sustainability Report non sono *material*, non sono revisionate esternamente, non sono comparabili e forniscono solo informazioni favorevoli all'organizzazione[42]. Gli investitori ritengono le informazioni sociali e ambientali molto importanti, ma nello stesso tempo ritengono il SR di bassa affidabilità in quanto risulta difficile valutare la rilevanza delle informazioni pubblicate sull'impatto economico dell'impresa[43].

L'Integrated Reporting è il livello più avanzato del corporate reporting. Rappresenta l'evoluzione di entrambe le tipologie di reportistica viste in precedenza (Annual Report e Sustainability Report) perché supera i limiti di entrambe.

---

[38] Gray R, Javad M, Powe DM, Sinclair CD, 2001, Social and environmental disclosure and corporate characteristics: a research note and extension.

[39] Daub C., 2007, Assessing the quality of sustainability reporting: an alternative methodological approach, Journal of Cleaner Production, volume 15, pp. 75-85

[40] Herzig, C., Schaltegger, S., Springer 2006, Corporate Sustainability Reporting. An Overview", Sustainability Accounting and Reporting, Vol. 21 di Eco-Efficiency in Industry and Science

[41] Ernst & Young, 2008, Excellence in Sustainability Reporting awards

[42] Owen, D., 2006, "Emerging issues in sustainability reporting", Business Strategy and Environment, Vol. 15, pp. 217-218

[43] Bartels, W., Iansen-Rogers, J, Kuszewski, J, 2008, Count me in: the readers' take on sustainability reporting, KPMG e SustainAbility

L'obiettivo dell'IR è chiaro, è preparato principalmente per i fornitori di capitale finanziario al fine di aiutare loro nelle decisioni di allocazione del capitale e poi secondariamente è a beneficio di tutti i portatori d'interesse. Questo ha conseguenze nella determinazione della materiality e di altri aspetti fondamentali dell'IR. Questo aspetto lo accomuna all'Annual Report, ma l'orizzonte temporale è completamente diverso perché l'IR si focalizza sul breve, medio e lungo termine.

Il report integrato, per poter definirsi tale, deve soddisfare i principi base del *Framework <IR>*. L'IR ha l'obiettivo di bilanciare flessibilità e regole per permettere allo stesso di adattarsi alla diversità delle singole organizzazioni favorendo un'alta customizzazione, ma allo stesso tempo sconta una bassa comparabilità. Al contrario il Sustainability Report seguendo l'approccio del GRI contiene una lista di elementi che devono essere rilevati, si tratta perciò di un approccio rigido, anche se questa rigidità sta venendo meno attraverso l'introduzione di due meccanismi, i sector supplements, che permettono un livello medio di customizzazione delle organizzazioni, e il concetto di materiality che permette alle imprese di rilevare informazioni solo sugli aspetti che sono rilevanti. Un'altra differenza tra l'IR e il SR è che il primo approccio è basato sul concetto di capitali e il secondo sul concetto di stakeholder. Nel SR c'è una suddivisione degli stakeholder, i capitali invece non sono riferiti ad una tipologia di stakeholder, ma richiamano al più rilevante ruolo della società.

Un numero sempre maggiore di organizzazioni sono interessate alla redazione del report integrato perché rispetto alle due tipologie di reportistica tradizionali, l'Integrated Reporting fornisce maggiori informazioni sulla creazione del valore nel breve, medio e lungo termine a beneficio sia dell'azienda che dei diversi portatori di interesse.

Tabella 1.1 - Principali caratteristiche dell'Annual Report, Sustainability Report e Integrated Report

	Annual Report	**Sustainability Report**	**Integrated Report**
Target	Specifici stakeholder (azionisti e investitori)	Numerosi stakeholder (prospettiva sociale e ambientale)	Primariamente i fornitori di capitali finanziari

Obbligatorio/Volontario	Obbligatorio	Volontario (con alcune eccezioni come Danimarca, Svezia e Francia)	Volontario (con alcune eccezioni come il Sud Africa)
Regolazione o linee guida	Leggi nazionali e internazionali e GAAP (IAS/IFRS)	Global Reporting Initiative (GRI)	International Integrated Reporting Council (IIRC) Framework
Comparabilità	Alta	Media	Bassa
Personalizzazione	Bassa	Media	Alta
Livello Assurance	Alto	Basso	Basso
Raggio di azione	Reporting finanziario (per aziende o gruppi di aziende)	Più ampio del reporting finanziario (supply chain, ciclo di vita)	Più ampio del reporting finanziario (supply chain, ciclo di vita)

Fonte: Annual Reports, Sustainability Reports and Integrated Reports: Trends in Corporate Disclosure

1.6 International Integrated Reporting Council

L'International Integrated Reporting Council (IIRC) è un ente globale istituito nell'Agosto 2010 composto da organismi regolatori, investitori, aziende, enti normativi, professionisti operanti nel settore della contabilità e ONG la cui funzione è il concepire un *Framework* di rendicontazione che metta insieme i diversi modelli di reporting in un'unica struttura denominata report integrato. Tutti i membri dell'ente condividono l'idea che la comunicazione sulla creazione del valore debba essere il passo successivo del reporting aziendale.

Mission

La missione dell'IIRC è di fare in modo che l'Integrated Reporting e il pensiero integrato vengano incorporati nella pratica corrente delle aziende del settore privato e pubblico.

Vision

La visione a lungo termine dell'IIRC è un mondo in cui il pensare integrato sia parte delle principali pratiche aziendali del settore pubblico e privato, facilitato dall'adozione

del report integrato come norma di reporting aziendale. Il ciclo del pensiero integrato e del reporting integrato agirà da elemento trainante della stabilità e della sostenibilità finanziaria fornendo un'allocazione del capitale efficiente e produttiva.

Ruoli

I ruoli principali dell'IIRC sono i seguenti: raggiungere un consenso condiviso sulle modalità con cui affrontare le principali sfide dell'Integrated Reporting coinvolgendo governi, business partners, autorità competenti, organismi di vigilanza e responsabili della definizione di standard di rendicontazione; identificare le aree prioritarie dove è necessario un lavoro di approfondimento e definire per tali aree un piano di sviluppo; realizzare il *Framework* che definisca obiettivi e componenti fondamentali del report integrato; valutare se sia più opportuna l'adozione volontaria od obbligatoria del report integrato; promuovere l'adozione della rendicontazione integrata presso i principali enti regolatori e organizzazioni che redigono i report.

Evoluzione dell'IIR Framework

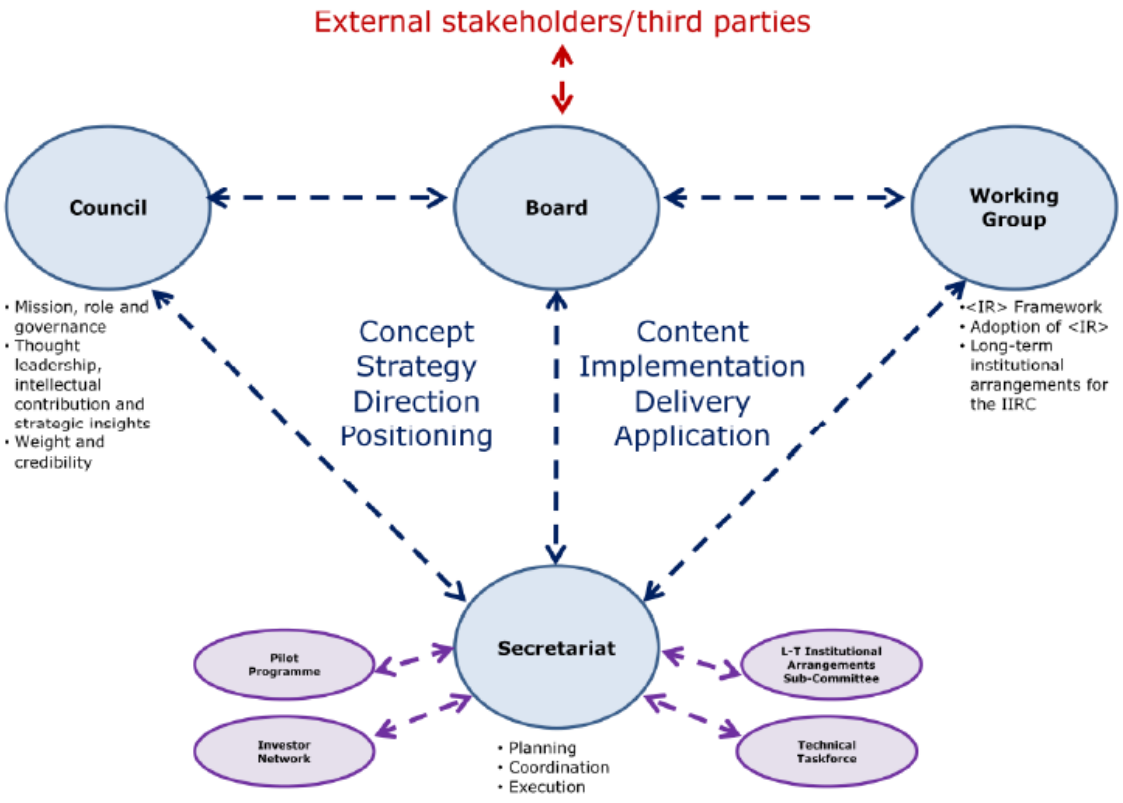
Il primo passo verso lo sviluppo del *Framework* è stato fatto nel settembre del 2011 con la pubblicazione del Discussion Paper "Toward Integrated Reporting – Communicating Value in the 21st Century" nel quale sono stati introdotti i cinque principi guida e i sei elementi del contenuto per la redazione del report integrato. A seguito delle risposte raccolte sul Discussion Paper, è stata pubblicata una prima bozza preliminare a luglio 2012 e un prototipo di *Framework* a novembre 2012. Nell'aprile del 2013 è stata realizzato il Consultation Draft (bozza di consultazione del *Framework*) e nel dicembre 2013 in seguito ai commenti ricevuti è stata redatta la prima versione del *Framework IR* che sarà poi aggiornata periodicamente con l'evolversi dell'IR.

Struttura

L'International Integrated Reporting Council include al suo interno persone e organizzazioni competenti nel campo della rendicontazione integrata. L'ente è controllato da un Board e si compone di Consiglio, un Gruppo di Lavoro e un Segretariato (Figura 1.4); inoltre, nel caso vi sia la necessità, si possono costituire dei sub comitati e delle task force temporanee. Sono stati nominati anche degli

Ambasciatori il cui ruolo è di costruire un consenso nella comunità sulla necessità dell'adozione di un *Framework IR*.

Figura 1.4 - Struttura della Governance dell'IIRC



Fonte: IIRC Governance April 2012

Il ruolo del Board è quello di dirigere gli affari dell'ente, in particolar modo sorvegliare il coordinamento e l'interazione tra il Consiglio, il Gruppo di Lavoro e il Segretariato (insieme ai sub comitati e task force di volta in volta da stabilire), così come ha il compito di coordinare e interagire con gli stakeholder esterni e altri soggetti.

Il ruolo del consiglio, forum dei rappresentanti delle organizzazioni aderenti all'IIRC, è quello di: informare sulla missione e le pratiche di governance da attuare; fornire una leadership di pensiero, un contributo intellettuale e analisi strategiche relative alle iniziative e alle attività dell'IIRC; dare peso e credibilità al ruolo dell'IIRC.

Il ruolo del Gruppo di Lavoro è di sviluppare una guida pratica, posizioni e raccomandazioni per il Board e il Consiglio sulle questioni a cui viene sottoposto nel contesto delle iniziative e delle attività dell'IIRC, in particolare: sviluppa il *Framework*

IR; promuove l'adozione del report integrato da parte di governi, regolatori e aziende; stabilisce accordi istituzionali di lungo termine.

Il ruolo del Segretariato è quello di garantire la pianificazione, il coordinamento e la realizzazione di iniziative, attività e interazioni intraprese a sostegno della missione e il ruolo dell'IIRC. Il team ha sede in Australia, Francia, Germania, India, Italia, Giappone, Sud Africa, Ucraina, Regno Unito e Stati Uniti.

Il ruolo degli Ambasciatori è di cercare di sostenere la missione e il lavoro dell'IIRC, estendendo la sua capacità di coinvolgere gli stakeholder provenienti da paesi e settori specifici. Gli ambasciatori coinvolgono le parti interessate influenti su base volontaria a: fornire ulteriori suggerimenti, opinioni delle parti interessate sull'IIRC; contribuire a promuovere gli obiettivi dell'IIRC e costruire un consenso intorno alla necessità di un *Framework* globale di Integrated Reporting; stimolare una discussione produttiva attorno al lavoro dell'IIRC.

Capitolo 2
INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING <IR> FRAMEWORK

2.1 Finalità e impostazione del *Framework*

Il 9 Dicembre del 2013 l'International Integrated Reporting Council (IIRC) ha pubblicato l'International Integrated Reporting <IR> Framework (*Framework*), un *Framework* che fornisce principi e linee guida per la preparazione di un report integrato. In questo capitolo si analizzerà tale *Framework* il quale rappresenta l'oggetto della ricerca empirica presentata nel capitolo successivo.

Il *Framework* riflette la visione dell'IIRC, una visione nella quale il Corporate Reporting deve evolversi verso una comunicazione di tutti i fattori che influenzano la capacità di un'organizzazione di creare valore nel tempo, includendo non solo i capitali tradizionali finanziari e manifatturieri, ma anche i capitali umani, intellettuali, naturali, sociali e relazionali. Il *Framework* è basato sul concetto che la creazione di valore delle organizzazioni dipenda dall'utilizzo dei suoi capitali (risorse e relazioni) e da come interagiscono con l'ambiente esterno. L'attività aziendale e i conseguenti risultati incrementano, decrementano o trasformano i capitali. Tutte quelle attività, interazioni e relazioni che creano valore devono essere parte del report integrato.

Il report integrato, come è già stato illustrato nel primo capitolo, non è una semplice somma di più report. L'IIRC definisce il report integrato "una comunicazione sintetica che illustra come la strategia, la governance, le performance e le prospettive di un'organizzazione consentono di creare valore nel breve, medio e lungo periodo nel contesto in cui essa opera"[44].

Il *Framework* è organizzato in due parti, ciascuna composta da due capitoli:

- La prima parte fornisce una panoramica del *Framework* (Utilizzo del Framework) e descrive i concetti fondamentali dell'IR.
- La seconda parte discute i principi guida e gli elementi del contenuto relativi alla preparazione e presentazione dell'IR.

[44] The International <IR> Framework, 2013

Obiettivo

Il *Framework* ha due principali obiettivi: definire i Principi Guida e i Contenuti che stabiliscono il contenuto del report integrato e spiegare i concetti fondamentali. Esso è destinato principalmente al settore privato e a società con scopo di lucro, ma può essere anche adattato alle necessità informative del settore pubblico e delle organizzazioni non profit. Il *Framework* stabilisce quali tipo di informazioni devono essere inserite all'interno del report al fine di valutare la capacità dell'organizzazione di creare valore nel tempo, senza però definire nessun tipo di benchmark relativo alla qualità della strategia o del livello della performance.

Scopo e destinatari del report integrato

Lo scopo principale del *Framework* consiste nel dimostrare ai fornitori di capitale finanziario come un'organizzazione sia in grado di creare valore nel tempo, perciò il report contiene solo informazioni rilevanti, sia di tipo finanziario sia di tipo non finanziario. Inoltre il report offre anche riscontri a tutti gli altri stakeholder interessati alla capacità di un'organizzazione di creare valore nel tempo, quali i dipendenti, i clienti, i fornitori, i partner commerciali, le comunità locali, i legislatori, gli organismi di regolamentazione e i responsabili delle decisioni politiche[45].

Pertanto i destinatari principali del report integrato sono i fornitori di capitale finanziario e secondariamente anche tutti gli altri stakeholder. L'IIRC sostiene che i fornitori di capitale finanziario possono avere un effetto significativo sull'allocazione delle risorse attraverso la destinazione del capitale finanziario. Nella visione dell'IIRC, la rendicontazione integrata aiuta il capitale finanziario ad essere allocato in iniziative sostenibili ed è per questo motivo che nell'ordine gerarchico dei destinatari sono privilegiati i finanziatori. Inoltre, soddisfare le esigenze informative di tutti gli stakeholder sarebbe stato alquanto impossibile in un report conciso (la sinteticità è un principio guida del *Framework*) e avrebbe spostato il focus dell'informativa dalla creazione del valore (scopo del report integrato) agli impatti dello stesso (che riguarda maggiormente il report di sostenibilità)[46].

[45] The International <IR> Framework, 2013
[46] IIRC, Basis for Conclusions, 2013

Approccio basato su principi

L'approccio applicato dal *Framework* è un'innovazione nel campo della reportistica in quanto si basa su principi e non su prescrizioni vincolanti. Si cerca in tal modo di raggiungere un equilibrio tra flessibilità e requisiti così da poter tener conto delle numerose varianti introdotte dalle circostanze delle singole organizzazioni e allo stesso tempo di garantire un livello di comparabilità accettabile, per soddisfare l'esigenza che ne deriva dalla necessità di disporre di informazioni rilevanti in ambito aziendale. Attraverso questo approccio si incoraggiano le organizzazioni a identificare e a comunicare elementi che influenzano la capacità di creazione di valore, permettendo in questo modo di rappresentare elementi specifici o unici difficilmente standardizzabili. Inoltre questo approccio è giustificato anche dal fatto che si è all'inizio del suo sviluppo e che è rivolto ad aziende di tutti i continenti e di tutti i settori merceologici. Prescrivere informazioni, metriche e regole di misurazione specifiche non solo sarebbe irrealistico dal punto di vista dello sviluppo dell'IR, ma rappresenterebbe un vincolo per le organizzazioni e potrebbe infondere un falso senso di comparabilità per i fornitori di capitale finanziario[47].

Pertanto non c'è nessuna prescrizione nel rappresentare determinati indicatori di performance, né di adottare specifici metodi di misurazione, nonché di rendicontare su determinati aspetti. Saranno i responsabili della preparazione e presentazione del report ad analizzare le circostanze specifiche dell'organizzazione per identificare gli aspetti materiali e la modalità di divulgazione di tali aspetti, adottando metodi di misurazione e modalità di rappresentazione generalmente accettati.

Tipi di report e relazioni con le altre informazioni

Secondo il *Framework* il report integrato è "una forma di comunicazione definita e identificabile come tale"[48] che differisce dal rendiconto finanziario e dal report di sostenibilità. Tuttavia, può far parte di un altro report o di un'altra tipologia di comunicazione societaria se preparato conforme al *Framework* e a condizione che l'aggiunta di informazioni oltre a quelle richieste dal *Framework* non vadano ad influire negativamente sul carattere conciso richiesto dal Framework[49]. Un report integrato

[47] IIRC, Summary of Significant Issues, 2013
[48] The International <IR> Framework, 2013
[49] The International <IR> Framework, 2013

può quindi essere redatto sia come un documento autonomo, sia come una sezione distinta all'interno di una comunicazione societaria, inoltre può rappresentare il punto di accesso ad altre informazioni di maggior dettaglio.

Nella visione dell'IIRC il pensiero integrato e il report integrato diventeranno la regola, con il concetto di Integrated Reporting completamente integrato in tutte le forme di comunicazione societaria, indipendentemente dal fatto che siano ad uso interno o rivolte all'esterno. Il *Framework* afferma che: "più un'organizzazione è in grado di incorporare il pensare integrato nelle proprie attività, più risulta naturale applicare il concetto di connettività delle informazioni al processo di gestione del reporting, alle analisi, al processo decisionale e, di conseguenza, al report integrato"[50].

Applicazione del Framework

Ogni comunicazione che vuole essere una relazione integrata e fa riferimento al *Framework*, deve rispettare tutti i requisiti individuati e contrassegnati in grassetto corsivo all'interno del *Framework*. L'IIRC ha stabilito l'obbligo del rispetto di un contenuto minimo obbligatorio (requisiti evidenziati in corsivo grassetto), in leggero contrasto con l'impostazione del *Framework* basata su principi, per enfatizzare i concetti importanti che devono essere assolutamente soddisfatti per poter qualificare un report integrato conforme al *Framework*[51]. Tuttavia è possibile derogare ai contenuti obbligatori in questi casi:

- Le informazioni affidabili non sono disponibili.
- Norme restrittive specifiche precludono la divulgazione di informazioni rilevanti.
- La divulgazione di determinate informazioni potrebbe arrecare danni alla competitività dell'organizzazione.

Nei primi due casi, l'organizzazione deve indicare la natura delle informazioni omesse e spiegare il motivo dell'omissione. Quando le informazioni affidabili non sono disponibili, l'organizzazione deve anche indicare le modalità adottate per ottenere i dati e i tempi previsti per ottenerli. Inoltre, nel terzo caso, qualora la divulgazione potesse causare un danno concorrenziale, l'organizzazione dovrebbe elaborare una

[50] The International <IR> Framework, 2013
[51] IIRC, Summary of Significant Issues, 2013

modalità per descrivere l'essenza della questione senza divulgare informazioni specifiche in grado di compromettere il vantaggio competitivo[52]. È fondamentale che l'impresa consideri il trade-off tra comunicare informazioni rilevanti agli stakeholder e mantenere riservate le informazioni sensibili. Per risolvere questo trade-off l'organizzazione "deve considerare quale vantaggio potrebbe effettivamente acquisire un concorrente sulla base delle informazioni contenute in un report integrato e valutarlo rispetto alla necessità, per il report integrato, di raggiungere il suo obiettivo principale"[53]. È indubbio che in quest'ultimo caso ci sia un ampio spazio di discrezionalità per chi redige il report.

Ruolo dei responsabili della Governance

Per rispettare il *Framework*, un report integrato deve includere una dichiarazione di responsabilità dei responsabili della governance nella quale si assicuri la veridicità del report integrato e si riconosca l'utilizzo di un approccio condiviso alla preparazione e presentazione del report integrato. Inoltre deve essere inclusa "un'attestazione o un'affermazione sul fatto che il report sia redatto conformemente al *Framework*"[54]. Se tale affermazione non è inclusa, il report integrato deve comunicare il ruolo dei responsabili della governance svolto nella preparazione e presentazione del report, le misure che l'organizzazione intende adottare per includere tale dichiarazione nei report successivi e i tempi previsti per l'inclusione della dichiarazione i quali tuttavia "non possono superare la presentazione del terzo report integrato dell'organizzazione conforme al presente Framework"[55].

La questione se i responsabili della governance dovrebbero fornire una dichiarazione attestante la responsabilità di garantire l'integrità del report integrato è una questione controversa sollevata durante il periodo di osservazione di uno studio di Deloitte[56], con poco più del 50 per cento degli intervistati che esprimono sostegno al requisito proposto. In generale si ritiene che la dichiarazione sia necessaria per dare credibilità al report integrato ed evitare che la relazione appaia come un mero documento di "marketing". Gli intervistati che hanno manifestato parere contrario provengono da

[52] The International <IR> Framework, 2013
[53] The International <IR> Framework, 2013
[54] The International <IR> Framework, 2013
[55] The International <IR> Framework, 2013
[56] Deloitte (2013), IIRC Releases the International Integrating Reporting <IR> Framework, Deloitte Heads Up, volume 20, issue 36

quei paesi come il Giappone, nel quale non esiste un'attestazione di responsabilità nelle altre tipologie di report. Tenendo elevato lo standard dell'Integrated Reporting l'IIRC rischia di scoraggiare l'adozione del *Framework* da parte delle organizzazioni in quei mercati.

2.2 Concetti fondamentali

L'Integrated Reporting si basa su tre concetti fondamentali:

- Creazione di valore per l'organizzazione e per altre entità.
- I capitali.
- Il processo di creazione di valore.

Tre elementi fortemente legati l'uno con l'altro.

Creazione di valore per l'organizzazione e per altre entità

Il *Framework* non definisce cos'è il valore, perché ciò che costituisce valore dipende dalle circostanze e prospettive proprie dell'individuo[57], ma tuttavia definisce il processo di creazione di valore come quel valore creato da un'organizzazione nel tempo che si manifesta attraverso gli aumenti, le riduzioni o le trasformazioni dei capitali provocati dalle attività aziendali e dai relativi output[58]. Questo valore presenta due aspetti interconnessi, il valore creato per l'organizzazione stessa, che consente ai fornitori di capitale finanziario di conseguire ritorni economici, e il valore creato per altre entità, come ad esempio gli stakeholder e la società in generale[59].

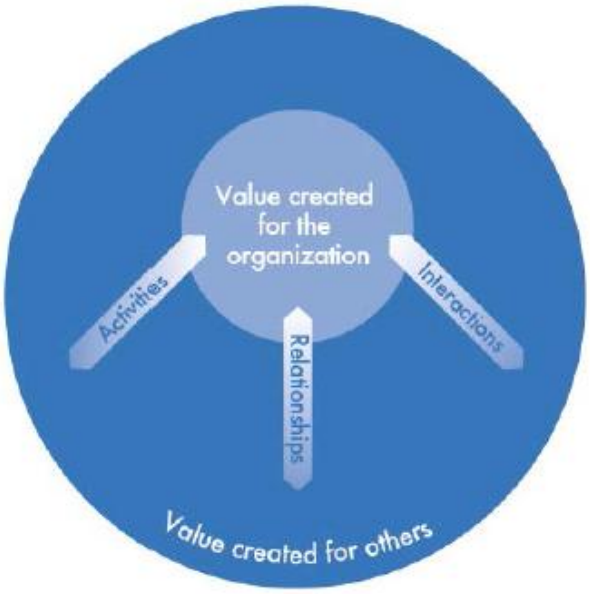
Il valore creato per l'organizzazione è inteso di natura tipicamente economico-finanziaria, inoltre il *Framework* spiega che i fornitori di capitale finanziario sono interessati, oltre al valore che l'azienda crea per sé, al valore creato per altre entità se tale aspetto influisce sulla capacità dell'azienda di creare valore per sé o se tale aspetto rientra nel quadro di un obiettivo specifico dell'organizzazione (ad esempio uno scopo sociale esplicito) in grado di influire sulla valutazione della stessa[60]. Secondo l'IIRC il valore non è creato solo dall'azienda, ma anche attraverso le relazioni con i portatori

[57] IIRC, Basis for conclusion, Issue 5, p.7
[58] The International <IR> Framework, 2013, Glossario, p. 33
[59] The International <IR> Framework, 2013, sez 2B, par. 2.4
[60] The International <IR> Framework, 2013, sez 2B, par. 2.5

d'interesse, pertanto il report integrato deve fornire informazioni dettagliate anche su tali relazioni[61].

La premessa è che se un'organizzazione crea valore per gli altri influisce sostanzialmente nella capacità dell'organizzazione di creare valore per se stessa, e se un'organizzazione crea valore per sé, ciò incide in modo sostanziale nella sua capacità di creare valore per gli altri. La capacità di creazione di valore per sé è pertanto collegata alla capacità di creare valore per altre entità attraverso attività, interazioni e relazioni che si vanno aggiungere a quelle attività che hanno impatti diretti sulle variazioni di capitale finanziario[62].

Figura 2.1 - La creazione di valore per l'organizzazione e altre entità



Fonte: The International <IR> Framework, 2013

Il *Framework,* nonostante dichiari che la creazione di valore nel tempo è influenzata dall'ambiente esterno, che il valore può crearsi anche per altre entità e che la creazione di valore per sé è legata alle relazioni con gli stakeholder, stabilisce altresì che il report integrato deve includere tali relazioni e rapporti solo quando influiscono in modo significativo sulla capacità dell'organizzazione di creare valore per sé.

[61] The International <IR> Framework, 2013, sez 2A, par. 2.2
[62] The International <IR> Framework, 2013, sez. 2B, par 2.6

Pertanto è evidente che il report integrato vuole rappresentare la creazione di valore rivolta soprattutto ai fornitori di capitale finanziario che si attendono un ritorno economico dell'investimento e che ciò che rappresenta è unicamente il processo di creazione, mantenimento o distruzione di valore per l'azienda stessa.

I capitali

Il *Framework* denomina "capitali" le risorse e le relazioni utilizzate e influenzate dall'organizzazione e suddivide i capitali nelle seguenti categorie: finanziari, produttivi, intellettuali, umani, sociali-relazionali e naturali. Tale suddivisione non deve essere necessariamente rispettata, ma è semplicemente una linea guida fornita per assicurare che l'organizzazione non trascuri un capitale utilizzato o influenzato dall'organizzazione stessa[63]. Il *Framework* definisce i capitali come: "stock di valore incrementato, ridotto o trasformato attraverso le attività e gli output di un'organizzazione"[64]. Un esempio di come lo stock di valore possa essere incrementato o trasformato è il caso in cui un'organizzazione migliori il proprio capitale umano attraverso la formazione dei dipendenti e i relativi costi di formazione ne riducono il capitale finanziario. Lo stock di capitali perciò non è fisso nel tempo ma varia nel corso dell'attività aziendale. Ciò significa che nella prospettiva dell'azienda la creazione di valore è intesa come quel processo mirante all'incremento netto dello stock di capitali.

Quando si prepara un report integrato, le organizzazioni dovrebbero considerare la divulgazione delle interdipendenze importanti o i trade-off tra i capitali o tra i componenti di un capitale che influenzano la creazione di valore nel tempo (ad esempio, la creazione di occupazione attraverso un'attività che influisce negativamente sull'ambiente). Di conseguenza il *Framework* non si aspetta che il report integrato di un'organizzazione tenga conto di ogni capitale in quanto i capitali non saranno altrettanto rilevanti per tutte le organizzazioni. L'interazione di un'organizzazione con alcuni capitali potrebbe non essere sufficientemente importante da essere rilevata nella relazione integrata[65]. Le sei tipologie di capitali evidenziate possono essere considerate le basi della creazione di valore di ogni singola

[63] The International <IR> Framework, 2013, Sez. 2C, par. 218 e 2.19
[64] The International <IR> Framework, 2013, Glossario
[65] The International <IR> Framework, 2013, Sez. 2C, par. 2.16

organizzazione, in quanto costituiscono input, componenti ed infine output dell'organizzazione stessa.

I capitali utilizzati o sui quali si abbia un impatto da parte dell'organizzazione non sempre sono di proprietà dell'organizzazione stessa, potrebbero essere di proprietà altrui o beni pubblici non cedibili o scambiabili. Le informazioni contenute nel report non sono scelte in base a diritti giuridici che l'organizzazione possiede, ma in base al concetto della materialità. Un capitale è considerato materiale se incide in modo significativo sulla capacità dell'azienda di produrre valore.

Per una visione sostenibile del proprio business ogni organizzazione deve cercare la massimizzazione del valore di ogni capitale e valutare l'impatto dell'attività su ogni singolo capitale in modo integrato al fine di evitare trade-off[66].

Analizzando in dettaglio i capitali essi vengono suddivisi in:

- Capitale Finanziario: insieme di fondi generati internamente (risultati degli investimenti) o ottenuti dall'esterno attraverso forme di finanziamento (indebitamento, equity, obbligazioni).
- Capitale Produttivo: beni fisici quali macchinari, impianti e infrastrutture che un'organizzazione può utilizzare per produrre beni o fornire servizi.
- Capitale Intellettuale: beni immateriali incluso il capitale organizzativo (sistemi, procedure e protocolli) e il valore della conoscenza (proprietà intellettuale come brevetti e copyright).
- Capitale Umano: insieme delle competenze, capacità ed esperienze delle persone appartenenti all'organizzazione.
- Capitale Sociale e Relazionale: istituzioni e relazioni che si creano all'interno della comunità e con i stakeholder, include: regole condivise, comportamenti, valori comuni e beni immateriali come brand e reputazione.
- Capitale Naturale: processi e risorse ambientali rinnovabili e non rinnovabili come acqua e minerali utilizzate dall'organizzazione che forniscono beni o servizi per il successo passato, presente e futuro.

Da sottolineare che il termine capitali è stato al centro di un dibattito e soggetto a critiche dai partecipanti della consultazione pubblica del Draft che suggerivano di utilizzare terminologie più appropriate ad esempio "risorse" o "risorse e relazioni".

[66] Forum for the Future, (2008) *The Five Capitals Model - a framework for sustainability*

Tuttavia il termine capitali è stato mantenuto nella versione definitiva del *Framework*, in quanto secondo l'IIRC esso enfatizza che tutti i capitali, oltre a quello di natura finanziaria, rappresentano stock di valore che possono essere aumentati o diminuiti nel tempo e che devono per lo meno essere mantenuti per poter continuare a produrre flussi di benefici futuri[67].

Il processo di creazione di valore

Il *Framework* illustra il processo di creazione di valore identificando i fattori chiave da cui dipende il processo ed evidenziando il legame esistente tra loro per fornire una mappatura concettuale di supporto alla esposizione di tutte le informazioni che devono essere incluse all'interno di un report integrato.

Il diagramma del processo di creazione di valore (Figura 2.2) mostra come l'Integrated Reporting collega i vari componenti del processo di creazione del valore con tutti gli elementi del contenuto in un report integrato con al centro il modello di business, il quale è il fulcro dell'azienda che converte capitali e input in output (prodotti, servizi, sottoprodotti e scarti) attraverso le attività aziendali. Le attività e gli output dell'organizzazione producono outcome in termini di impatti sui capitali"[68]. Il *Framework* definisce gli outcome come conseguenze positive e negative, interne ed esterne sui capitali, generate dalle attività aziendali e dagli output di un'organizzazione"[69].

Il modello di business è il veicolo attraverso il quale l'organizzazione crea valore[70]. Il valore e il benessere non è creato solo dall'azienda, ma clienti, investitori, fornitori e altri giocano un ruolo chiave in questo processo[71].

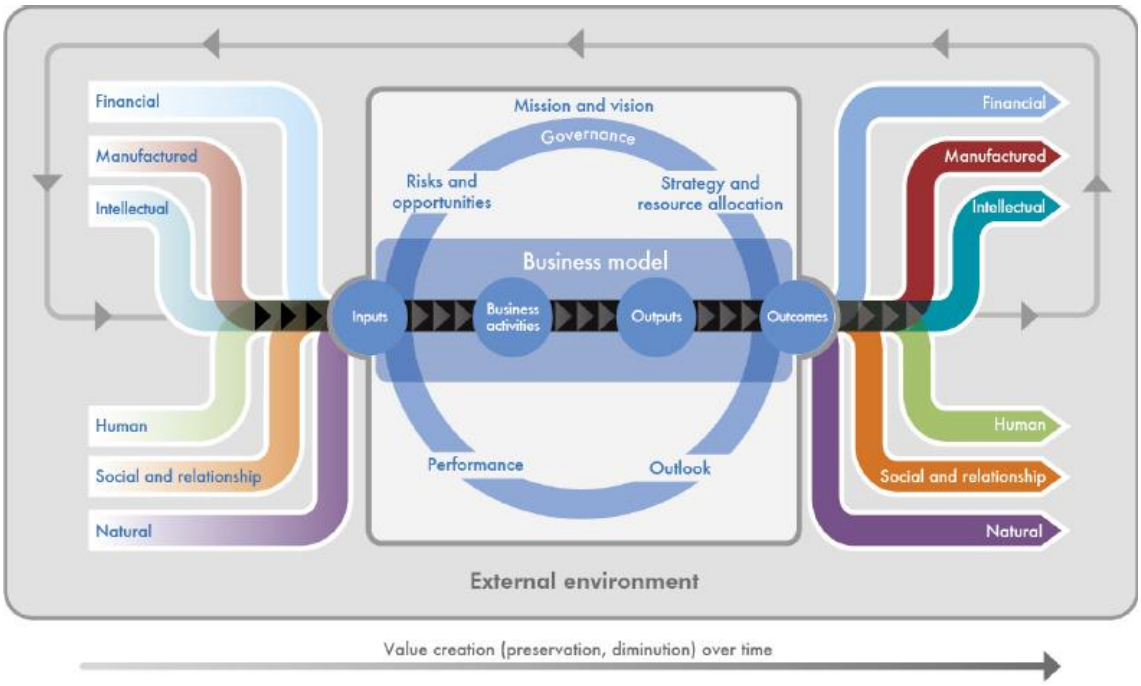
Dunque il modello di business (che dovrebbe essere dinamico, non statico) di un'organizzazione e il processo di creazione del valore è a beneficio non solo dei fornitori di capitale finanziario, ma anche di tutti gli stakeholder interessati alla capacità dell'organizzazione di creare valore nel tempo.

Il diagramma descrive efficacemente questa relazione dinamica: le attività di un'organizzazione, le sue interazioni e relazioni, i suoi output, e gli outcome associati ai

[67] IIRC, Summary of Significant Issues, Question 5 e 6, p. 15.
[68] The International <IR> Framework, 2013
[69] The International <IR> Framework, 2013
[70] Business Model – Background Paper for IR, 2013
[71] Frigo ML, Ramaswamy V, 2009, Co-creating strategic risk-return management. Strat Finance 5 May: 3-11

vari capitali che utilizza e influenza incide nella sua capacità di attingere a questi capitali in un ciclo continuo. Il valore è creato lungo orizzonti temporali diversi, per stakeholder diversi e attraverso capitali diversi, ed è improbabile che il valore sia generato massimizzando un singolo capitale senza considerare gli altri. Ad esempio, la massimizzazione del capitale finanziario a scapito del capitale umano difficilmente consente la massimizzazione del valore nel lungo periodo[72].

Figura 2.2 - Il processo di creazione del valore



Fonte: The International <IR> Framework, 2013

2.3 Principi Guida

L'IIRC ha stabilito sette principi che agiscono da guida nella preparazione di un report integrato, indicando le informazioni che esso dovrebbe contenere e la loro modalità di raffigurazione. Pertanto sono delle regole di comportamento inerenti alle scelte riguardanti le modalità di rappresentazione degli elementi di contenuto, da applicarsi sia singolarmente, sia nel loro complesso. Significa che tutti i principi sono applicati ad ogni elemento di contenuto e ogni elemento di contenuto deve rispettare contemporaneamente tutti i principi. Per questo motivo l'applicazione dei principi

[72] The International <IR> Framework, 2013

deve avvenire con un certo equilibrio, specie quando si è in presenza di un apparente contrasto come tra il principio della sinteticità e il principio della completezza. Di seguito si analizzano i principi guida statuiti seguendo l'ordine proposto dal *Framework* specificando che essi sono tutti considerati del medesimo livello gerarchico.

Focus strategico e orientamento al futuro

"Un report integrato deve fornire informazioni dettagliate sulla strategia dell'organizzazione e su come tale strategia influisce sulla capacità di creare valore nel breve, medio e lungo termine e sull'uso dei capitali e sugli impatti su questi ultimi"[73].

Questo principio non è riferito solamente ai contenuti di Strategia e allocazione delle risorse e Prospettive, ma è riferito anche agli altri contenuti. Il report deve mettere in evidenza il modello di business della società, la posizione di mercato, le opportunità e i rischi. Inoltre deve descrivere la futura direzione strategica della governance in base alle performance passate e dai fattori che possono influenzare tali performance e se la società ha il capitale necessario per realizzare la strategia prevista. Secondo il *Framework*, avere un focus strategico e orientamento al futuro significa descrivere chiaramente in che modo la disponibilità, la qualità e l'accessibilità continua dei capitali importanti contribuiscano alla capacità dell'organizzazione di raggiungere i propri obiettivi strategici in futuro e perciò di creare valore[74]. Sebbene le informazioni orientate al futuro sono per loro natura incerte e quindi sicuramente meno precise delle informazioni orientate al passato, non devono essere escluse, ma è necessario invece specificare il tipo e il livello di incertezza[75].

Connettività delle informazioni

"Un report integrato deve rappresentare la combinazione, le correlazioni e le dipendenze fra i fattori che influiscono sulla capacità dell'organizzazione di creare valore nel tempo"[76].

Il principio della connettività delle informazioni è fondamentale per fornire una visione completa della storia della creazione di valore e per comprendere le relazioni reciproche dei vari aspetti; è il principio che maggiormente caratterizza l'essenza del

[73] The International <IR> Framework, 2013, sez. 3A, par. 3.3.
[74] The International <IR> Framework, 2013, sez. 3A, par. 3.5.
[75] Consultation Draft, 2013
[76] The International <IR> Framework, 2013, sez. 3A, par. 3.6.

bilancio integrato. La sua applicazione è fondamentale per far si che il bilancio integrato non diventi una semplice sommatoria di informazioni.

Il *Framework* dovrebbe descrivere come le interconnessioni dinamiche tra i diversi elementi creano valore per l'organizzazione. Il legame tra passato e presente mostra la capacità del management di condurre l'azienda verso il futuro. L'interazione tra le diverse tipologie di capitali e come la loro presenza, qualità o assenza influiscono nella creazione di valore sono elementi che dovrebbero essere descritti. La connettività tra informazioni finanziarie e non finanziarie (ad esempio, relazioni con i clienti e di aumento delle entrate), informazioni quantitative e qualitative, informazioni gestionali, manageriali e informazioni presentate esternamente, possono essere utili per capire la capacità della società di creare valore e devono essere espresse in modo chiaro. La relazione dovrebbe essere ben strutturata e con un linguaggio semplice in modo che la connettività di informazioni possa essere facilmente comprensibile. Inoltre le informazioni incluse nel report integrato e le informazioni contenute in altre comunicazioni sociali e da altre fonti devono essere coerenti perché le informazioni non sono valutate isolatamente, ma in combinazione[77].

Secondo il Consultation Draft (CD) la connettività di informazioni è associata all'Integrated Thinking. Più il pensiero integrato è incorporato all'interno dell'attività maggiore sarà la connessione delle informazioni nel reporting di gestione, nelle analisi e nel processo decisionale, e di conseguenza nell'IR[78]. Non si possono connettere le informazioni se a priori non c'è un'azione di gestione realmente unitaria.

Relazioni con gli stakeholder

"Un report integrato deve fornire informazioni dettagliate sulla natura e sulla qualità delle relazioni dell'organizzazione con i propri stakeholder e illustrare in che modo e fino a che punto essa ne comprende e ne considera le esigenze e gli interessi legittimi, e in che modo e fino a che punto ad essi risponda"[79].

Le relazioni con gli stakeholder creano valore per l'organizzazione, pertanto i loro interessi devono essere integrati nelle attività di business dell'azienda. Questo principio non significa che devono essere soddisfatti tutti i bisogni informativi degli

[77] The International <IR> Framework, 2013
[78] Consultation Draft, 2013
[79] The International <IR> Framework, 2013

stakeholder, ma devono essere soddisfatti quei bisogni informativi che trattano aspetti importanti per la creazione di valore nel breve, medio e lungo termine. Si rimarca ancora una volta l'ampia discrezionalità nella preparazione del report. Una rendicontazione trasparente e responsabile è essenziale per creare una solida fiducia negli stakeholder. La relazione con gli stakeholder è fondamentale per l'organizzazione, in quanto può comprendere come i portatori d'interesse percepiscono il valore, come identificare le tendenze future, come identificare gli aspetti materiali inclusi rischi e opportunità e la loro gestione e come sviluppare e implementare la strategia di business.

In sostanza questo principio mira a porre in risalto la comunicazione di temi sociali e ambientali oltre a quelli economici.

Materialità

"Un report integrato deve fornire informazioni sugli aspetti che influiscono in modo significativo sulla capacità dell'organizzazione di creare valore nel breve, medio e lungo termine"[80].

Il principio della materialità è uno dei principi più importanti dell'IR e dalla sua applicazione dipende la scelta dell'inclusione o meno di determinati aspetti. Un aspetto è materiale se è ritenuto rilevante e importante (sia in termini di natura che di entità) da parte dei responsabili della governance e tale da influenzare in modo significativo la valutazione degli users principali del report in merito alla capacità dell'organizzazione di creare valore nel tempo.

La determinazione della materialità ai fini della preparazione del report integrato coinvolge quattro step[81]:

- identificazione degli aspetti rilevanti in base alla loro capacità di influire sulla creazione di valore;
- valutazione dell'importanza degli aspetti rilevanti in relazione ai relativi effetti noti o potenziali sulla creazione di valore;
- attribuzione a tali aspetti di una priorità basata sulla loro importanza;
- determinazioni delle informazioni da fornire in merito agli aspetti materiali.

[80] The International <IR> Framework, 2013, sez. 3D, par. 3.17
[81] The International <IR> Framework, 2013

Per la determinazione della materialità si dovrebbero prendere in considerazione gli aspetti rilevanti in base allora loro influenza o possibile influenza sulla capacità dell'organizzazione di creare valore. Questo processo di valutazione è determinato considerando il loro effetto sulla strategia, sulla governance, sulla performance, sulle prospettive e sul modello di business dell'organizzazione, oppure su uno dei capitali che utilizza o influenza nel breve, medio e lungo termine. Aspetti che sono discussi a livello di management o che influenzano i principali soggetti interessati o che hanno implicazioni a lungo termine possono essere considerati rilevanti. Gli aspetti rilevanti dovrebbero includere anche quegli aspetti semplici da affrontare nel breve, ma più complessi da affrontare nel medio e lungo termine. Inoltre gli aspetti rilevanti che non si intende affrontare o che sono difficili da affrontare non dovrebbero essere esclusi.

Non tutti gli aspetti rilevanti poi sono da considerare materiali. L'importanza degli aspetti dipende dalla grandezza con cui influenzano o possono influenzare la creazione di valore. Nel determinare l'entità dell'effetto, le organizzazioni dovrebbero considerare fattori qualitativi e quantitativi; prospettive finanziarie, operative, strategiche, di reputazione e normative; l'area che viene colpita e la durata dell'effetto. Gli aspetti possono essere considerati materiali singolarmente o in combinazione con altri. Se una questione è riportata in termini quantitativi o per descrizione qualitativa non dipende dalla sua grandezza, ma dall'adeguatezza per una migliore comprensione da parte degli utilizzatori del report. Questo processo nel determinare l'entità dell'effetto si applica sia per le informazioni finanziarie che non finanziarie, sia per gli aspetti positivi che negativi, sia per performance, prospettive, rischi e opportunità favorevoli che sfavorevoli.

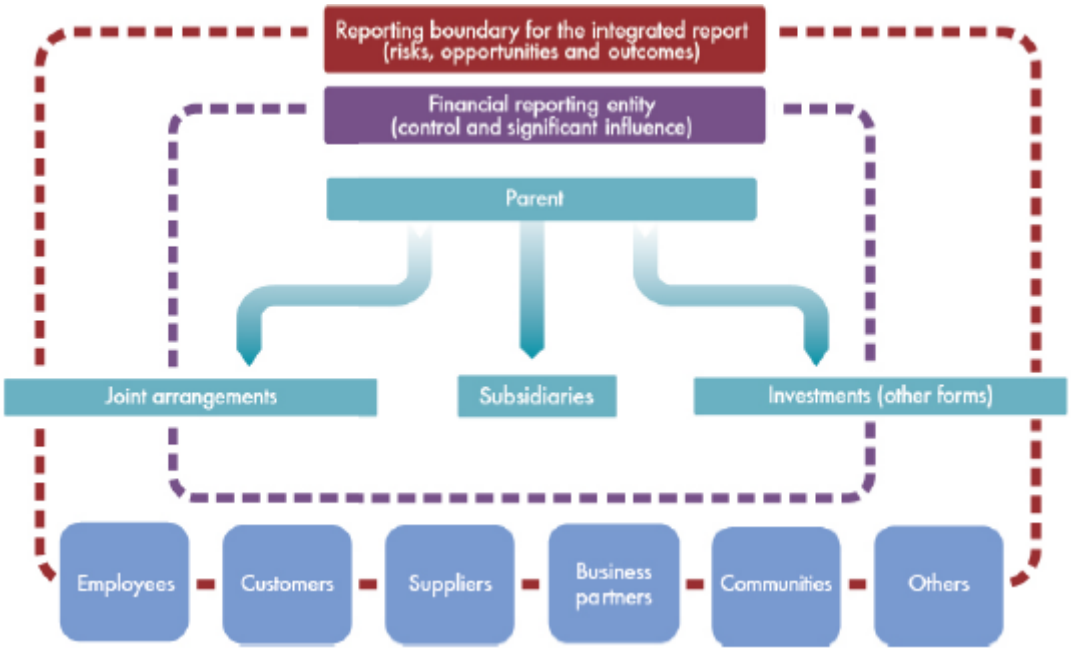
Dopo aver identificato l'elenco degli aspetti materiali si dovrebbero assegnare le relative priorità in base alla loro importanza in termini di portata, nota o potenziale, dell'effetto prodotto sulla creazione di valore nel tempo, per poter concentrarsi sulla rappresentazione degli aspetti più importanti.

Infine, dopo aver assegnato le priorità, si dovrebbero determinare gli aspetti materiali da fornire utilizzando un criterio specifico.

Nel determinare la materialità un altro elemento fondamentale è il perimetro di rendicontazione (Figura 2.3). Si deve tenere conto del perimetro utilizzato dal punto di vista del reporting finanziario, che costituisce l'elemento centrale del processo di

definizione della materialità e che permette di includere le transazioni con altre entità quali società controllate, collegate e joint venture, e si deve tener conto di rischi, opportunità e outcome associati a entità/stakeholder non compresi nel perimetro di rendicontazione finanziaria, che influiscono in modo significativo nella capacità dell'organizzazione di creare valore.

Figura 2.3 - Entità/stakeholder considerati per la determinazione del perimetro di rendicontazione



Fonte: The International <IR> Framework, 2013

<u>Sinteticità</u>

"Un report integrato deve essere sintetico"[82].

Un report integrato per essere definito sintetico deve avere all'interno una quantità di informazioni sufficienti (né troppo, né troppo poco) da permettere al lettore di comprendere la governance, la strategia, le performance e le prospettive future dell'organizzazione. Da sottolineare che il *Framework* non definisce il termine sinteticità in riferimento alla lunghezza del report, ma descrive semplicemente lo scopo del principio guida, richiamando altresì la necessità di trovare il giusto equilibrio tra sinteticità e gli altri principi guida, in particolare alla completezza. Il bilancio

[82] The International <IR> Framework, 2013, sez. 3E, par. 3.36.

integrato deve essere un report completo ed esauriente, senza però risultare sovraccaricato di informazioni. Il report deve quindi seguire una struttura logica includendo riferimenti incrociati per evitare le ripetizioni, utilizzare un linguaggio semplice e chiaro, mentre ulteriori dettagliate informazioni possono essere aggiunte tramite link o fonti esterne[83].

Attendibilità e completezza

"Un report integrato deve contenere tutti gli aspetti materiali, sia positivi che negativi, in modo obiettivo e senza errori materiali"[84].

L'attendibilità è un principio che può essere raggiunto attraverso la corretta applicazione dei seguenti tre principi: completezza, obiettività e assenza di errori materiali. L'attendibilità richiama il principio della fedele rappresentazione nel modello del bilancio d'esercizio stabilito dallo IASB, quale attributo indispensabile per rendere il bilancio credibile ai terzi e la cui esistenza è subordinata alla corretta applicazione dei principi sopra citati[85].

La fedele rappresentazione dei fatti è migliorabile attraverso sistemi di controllo interni, attraverso il coinvolgimento degli stakeholder o attraverso sistemi di revisione interna. L'eventuale revisione esterna è stata al centro di un dibattito in sede di consultazione pubblica dal quale è emerso che il principale meccanismo per assicurare l'attendibilità è costituita dalla revisione esterna indipendente. L'IIRC ha tuttavia escluso questa impostazione ritenendola al di fuori dell'obiettivo del *Framework* e rimandando l'onere di sviluppare regole di revisione ai competenti standard setter.

Per la preparazione di un report affidabile è richiesta una leadership e un processo decisionale efficace. Nel caso di indisponibilità di informazioni attendibili, la relazione deve indicare la natura delle informazioni omesse e i motivi. Ancora, la relazione deve fornire informazioni in modo imparziale ed equilibrato dei fatti, non enfatizzando o sottovalutando alcune informazioni per creare una percezione favorevole o sfavorevole. Ciò può essere ottenuto: utilizzando appropriati formati di presentazione; attribuendo uguali pesi agli aumenti e diminuzioni di capitali, alle performance positive e negative, ai punti di forza e di debolezza dell'impresa; e confrontando dati a

[83] Materiality Background Paper for IR
[84] The International <IR> Framework, 2013, sez. 3F, par. 3.39.
[85] IIRC, Summary of Significant Issues, Questions 13 e 14, p. 28

consuntivo con target, previsioni e proiezioni fissate in precedenza. Inoltre, le informazioni basate su stime devono essere chiaramente spiegate, illustrandone le natura e le limitazioni del processo di stima.

Un report completo fornirà tutte le informazioni rilevanti, sia positive che negative. Il costo di acquisizione, essendo l'informazione rilevante, non può rappresentare un ostacolo. L'organizzazione poi deve fare attenzione a non divulgare informazioni che potrebbero provocare la perdita di un vantaggio competitivo, ma deve cercare di descrivere l'essenza della questione senza divulgare aspetti specifici. Nel caso di dichiarazioni orientate al futuro esse devono essere fatte con cautela ed evidenziandone i rischi connessi.

Coerenza e Comparabilità

"Le informazioni incluse in un report integrato devono essere presentate in modo:

- *coerente nel tempo;*
- *tale da consentire il confronto con altre organizzazioni, nella misura in cui questo sia materiale per la capacità propria dell'organizzazione di creare valore nel tempo"*[86].

La coerenza si riferisce alla modalità di presentazione delle informazioni di una medesima azienda e dunque le politiche di reporting devono essere costanti da un periodo all'altro. I cambiamenti possono essere apportati per migliorare la qualità delle informazioni a condizione che il motivo del cambiamento e l'effetto di tale cambiamento sia spiegato.

La rendicontazione inoltre deve essere comparabile, cioè confrontabile nello spazio con quelle di organizzazioni simili. La comparabilità, anche se le informazioni contenute nel report integrato sono diverse da un'organizzazione all'altra, è adeguatamente assicurata dalle domande relative agli Elementi del Contenuto. L'utilizzo poi di dati di benchmark, indicatori di performance chiave e presentazioni di informazioni attraverso indici possono migliorare la comparabilità.

[86] The International <IR> Framework, 2013, sez 3G. par. 3.54.

2.4 Elementi di Contenuto

Il report integrato è costruito attorno ad otto elementi che ne definiscono il contenuto. Si chiarisce fin da subito che i principi guida descritti in precedenza si occupano del criterio generale che guida la selezione e presentazione delle informazioni, mentre gli elementi di contenuto fanno riferimento a richieste specifiche a cui il report integrato deve dare risposte, anche se non sono delle prescrizioni, ma sono delle indicazioni di dettaglio per la rappresentazione del report rispettando i requisiti dell'affidabilità, comprensibilità e soprattutto comparabilità.

Gli elementi di contenuto sono fondamentalmente collegati l'un l'altro e non si escludono a vicenda. Essi non devono seguire una sequenza particolare o essere presentati in modo autonomo, ma in modo tale che gli elementi siano interconnessi. Si evidenzia ancora una volta il concetto di connettività delle informazioni, affinché queste possano costituire nel loro insieme coordinato un messaggio realmente integrato. Ogni azienda è libera di poter utilizzare i content elements che ritiene più corretti ed efficaci per comunicare la propria storia di creazione di valore. Invece di formare una lista di informazioni specifiche, questi elementi sono espressi in forma di domande, risposte che, guidati dai principi definiscono le informazioni da riportare e come devono essere riportate.

Un esempio di come i content elements possono essere inclusi all'interno di un report e collegati l'un l'altro è il seguente: inizialmente si descrive il business model, poi si analizzano il contesto organizzativo e l'ambiente esterno e da quest'ultimo si crea un collegamento con i rischi e le opportunità e successivamente con la strategia, la quale a sua volta aprirà un collegamento con le performance, le prospettive e la governance[87].

Ciascuno degli otto elementi di contenuto presenti nel *Framework* sono analizzati di seguito in dettaglio.

[87] C. Busco, M. Frigo, A. RIccaboni, P. Quattrone, (2013) Integrated reporting: concepts and cases that redefine corporate accountability

Presentazione dell'organizzazione e dell'ambiente esterno

"Un report integrato deve rispondere alla domanda: che cosa fa l'organizzazione e in quali circostanze opera?"[88]

Un report integrato dovrebbe riflettere la missione e la visione dell'organizzazione, la cultura, l'etica, i valori, la proprietà, la struttura operativa, le attività, i mercati, i prodotti e servizi principali, il contesto competitivo, il posizionamento di mercato e la posizione all'interno della catena del valore. In particolare, con riferimento al contesto competitivo e al posizionamento di mercato si dovrebbero considerare le possibili nuove forme di concorrenza o prodotti/servizi sostitutivi, il potere contrattuale dei clienti/fornitori e il livello di concorrenza. Rilevanti informazioni quantitative, come il numero di dipendenti, fatturato e il numero di paesi in cui l'organizzazione opera dovrebbero essere inclusi. All'interno della presentazione dell'ambiente esterno si dovrebbe tener conto delle esigenze degli stakeholder chiave e dovrebbero essere forniti anche tutti quegli aspetti legali, sociali, ambientali, politici e altri fattori esterni che influenzano la capacità di creazione di valore o che potrebbero influenzare nel medio e lungo termine la capacità di creazione di valore dell'organizzazione (esempio: condizioni economiche, tendenze del settore, effetto dei cambiamenti tecnologici, sfide ambientali, condizioni politiche che potrebbero influenzare le strategie), nonché tener conto delle esigenze e interessi legittimi degli stakeholder chiave.

In virtù del principio di sinteticità l'IIRC stabilisce che sono le organizzazioni a determinare il livello di dettaglio opportuno di tali informazioni[89].

Governance

"Un report integrato deve rispondere alla domanda: in che modo la struttura di governance dell'organizzazione sostiene la sua capacità di creare valore nel breve, medio e lungo termine?"[90]

Il report dovrebbe fornire informazioni dettagliate sulla struttura di governo dell'organizzazione e sull'impatto dei requisiti normativi nella sua composizione e nel suo funzionamento. Descrivere quindi la struttura della leadership, la sua diversità in termini di genere, abilità, esperienza e competenza. Descrivere i processi decisionali

[88] The International <IR> Framework, 2013, sez 4A. par. 4.4.
[89] IIRC, Summary of Significant Issues, Questions 16, p. 37.
[90] The International <IR> Framework, 2013, sez 4B. par. 4.8.

strategici, la direzione strategica presa, l'approccio alla gestione del rischio e i meccanismi di controllo. Inoltre, come la cultura, l'etica e i valori dell'organizzazione si riflettono sui capitali, incluse le relazioni con gli stakeholder e sugli effetti che ne derivano. Un ulteriore elemento che il *Framework* dovrebbe includere è il collegamento tra retribuzioni e incentivi e la creazione di valore nel breve, medio e lungo termine dandone evidenza attraverso informazioni sia quantitative sia qualitative delle principali politiche di retribuzione.

Una descrizione dettagliata ed esaustiva della governance è essenziale per un'organizzazione, quale elemento che consente di poter cogliere le prospettive, la cultura e la filosofia dell'azienda[91].

Modello di business

"Un report integrato deve rispondere alla domanda: qual è il modello di business dell'organizzazione?"[92]

Il modello di business è il sistema con il quale l'organizzazione trasforma, attraverso i processi e le attività aziendali, gli input in output e risultati, al fine di raggiungere gli obiettivi strategici dell'organizzazione e di creare valore nel breve, medio e lungo termine.

Gli elementi chiave del modello possono essere rappresentati con l'aiuto di uno schema semplice e supportato da una narrazione logica interconnessa con le principali parti interessate, dipendenze (ad esempio materie prime), strategia, rischi, opportunità e prestazioni.

Nel *Framework* vengono identificati i seguenti quattro elementi fondamentali per la descrizione del modello di business:

- Input: si mostra la correlazione tra gli input chiave e i capitali. Non si deve mirare a comprendere ogni singolo input, ma tutti quei input significativi per il modello di business per la creazione di valore nel tempo indipendentemente dal fatto che i capitali da cui derivano siano appartenenti all'impresa.
- Attività di business: si descrivono le principali attività di business, il modo in cui l'organizzazione si differenzia dal mercato, il modo in cui la necessità di innovazione viene gestita dall'azienda e la capacità del modello di business di

[91] Montgomery C.A., Collins J., 2004, Corporate Strategy, Unicatt.
[92] The International <IR> Framework, 2013, sez 4C, par. 4.10.

innovarsi e adattarsi ai cambiamenti. Se rilevante si dovrebbe discutere di come iniziative quali il miglioramento dei processi o la formazione dei dipendenti hanno creato valore a lungo termine. Le informazioni riportate sono informazioni strategiche.

- Output: si identificano i prodotti e servizi chiave di un'organizzazione.
- Risultati: si descrivono i principali impatti sull'organizzazione. I risultati principali interni come la soddisfazione dei dipendenti e miglioramento dei flussi di cassa, e risultati esterni come la fedeltà del cliente e gli impatti ambientali sono da segnalare. Entrambi i risultati positivi come l'aumento delle entrate che si aggiungono al capitale e gli esiti negativi, come le emissioni di carbonio che riducono il capitale devono essere indicate. Si sottolinea che per identificare e descrivere gli impatti è necessario considerare anche i capitali che non appartengono all'azienda.

Si deve osservare inoltre che in merito alle organizzazioni con più modelli di business i modelli vanno considerati distintamente, ma includendo un approfondimento sull'importanza dei collegamenti tra di essi.

Rischi e opportunità

"Un report integrato deve rispondere alla domanda: quali sono le opportunità e i rischi specifici che influiscono sulla capacità dell'organizzazione di creare valore nel breve, medio o lungo termine e in che modo essi vengono da questa gestiti?"[93]

Un report integrato identifica i rischi e le opportunità chiave dell'impresa e la disponibilità, la qualità e l'accessibilità dei capitali rilevanti nel breve, medio e lungo termine. La fonte di rischi e opportunità può essere interna e quindi generata dall'attività aziendale dell'organizzazione, o esterna e perciò derivante dall'ambiente esterno, oppure come spesso avviene una combinazione delle due. Un report integrato non deve solamente identificare quali sono i rischi e le opportunità, ma anche valutare le probabilità che essi si manifestino e descrivere i piani per contenere e gestire i rischi e la strategia per creare valore dalle principali opportunità.

All'interno della relazione non devono essere inclusi tutti i rischi e le opportunità, ma tenendo presente il principio della materialità devono essere inclusi i rischi e le

[93] The International <IR> Framework, 2013, sez. 4D, par. 4.23.

opportunità in base alla probabilità del verificarsi dell'evento e in base all'impatto sul valore creato dall'organizzazione.

Strategia e allocazione delle risorse

"Un report integrato deve rispondere alla domanda: quali sono gli obiettivi dell'organizzazione e come intende raggiungerli?"[94]

Di fronte alla vastità dell'argomento il *Framework* si è limitato a indicare i quattro elementi che vengono in genere identificati. Un report integrato pertanto identifica gli obiettivi dell'organizzazione di breve, medio e lungo termine; le strategie esistenti e destinate a perseguire il raggiungimento di tali obiettivi; i piani di allocazione delle risorse per attuare la strategia a breve, medio e lungo termine; la modalità di misurazione degli obiettivi e dei risultati.

L'implementazione della strategia potrebbe richiedere cambiamenti nel modello di business e la capacità dell'azienda di affrontare questi cambiamenti deve essere divulgata.

Il *Framework* propone la descrizione di tre aspetti[95]:

- il collegamento fra strategia e piani di allocazione delle risorse dell'impresa e le altre informazioni trattate nel contenuto, includendo il collegamento tra strategia e piani di allocazione delle risorse e il modello di business; l'influenza dell'ambiente esterno, dei rischi e delle opportunità sulla strategia e sull'allocazione delle risorse; l'influenza sui capitali della strategia e della allocazione delle risorse;
- i fattori distintivi dell'impresa che le permettono di ottenere un vantaggio competitivo e che le consentono di creare valore;
- i risultati più importanti emersi dal coinvolgimento degli stakeholder nell'ambito della formulazione delle strategie e dei piani di allocazione delle risorse.

[94] The International <IR> Framework, 2013, sez 4E. par. 4.27.
[95] The International <IR> Framework, 2013, sez 4E. par. 4.29.

Performance

"Un report integrato deve rispondere alla domanda: in quale misura l'organizzazione ha raggiunto i propri obiettivi strategici relativi al periodo di riferimento e quali sono i risultati ottenuti in termini di effetti sui capitali?"[96]

Un report integrato descrive la performance della società attraverso l'utilizzo di indicatori quantitativi con riferimento ad informazioni come obiettivi, rischi e opportunità, e attraverso indicatori qualitativi per le informazioni difficili da descrivere con indicatori quantitativi, come la qualità delle relazioni con i portatori d'interesse chiave. La capacità dell'organizzazione di creare valore può essere meglio riportata attraverso una combinazione di informazioni quantitative e qualitative. Devono essere inoltre inclusi sia gli effetti positivi che negativi sui capitali e deve essere illustrato il legame tra performance passata, presente e futura. La relazione tra performance finanziaria e non finanziaria può essere spiegata utilizzando indicatori di performance che uniscono entrambe le misure, come (entrate/capitale intellettuale) o semplice narrazione. Impatti normativi significativi (esempio controllo dei prezzi nel settore farmaceutico) sulle prestazioni o sulle operazioni dovrebbero essere resi noti. Specifici metodi di misurazioni o Key Performance Indicators (KPI) sono assenti nel *Framework* perché secondo l'IIRC non sono conformi ad un *Framework* basato su principi[97].

Prospettive

"Un report integrato deve rispondere alla domanda: quali sfide e quali incertezze dovrà probabilmente affrontare l'organizzazione nell'attuazione della propria strategia e quali sono le potenziali implicazioni per il suo modello di business e per le sue performance future?"[98]

La relazione integrata dovrebbe portare alla luce i cambiamenti esterni che si stimano potrebbero verificarsi nel breve, medio e lungo termine e spiegare il loro impatto sull'organizzazione e se la stessa è preparata per rispondere a queste sfide. Le aspettative e le aspirazioni devono basarsi su un quadro realistico del panorama competitivo dell'organizzazione, della posizione di mercato e della capacità dell'organizzazione di sfruttare le opportunità e di gestire i rischi.

---

[96] The International <IR> Framework, 2013, sez 4F. par. 4.30.
[97] IIRC, Basis for Conclusion, Issue 8, p.9
[98] The International <IR> Framework, 2013, sez 4G. par. 4.34.

L'analisi del contesto, compreso il regime normativo e i conseguenti rischi e opportunità da un lato, e i capitali della società e le sue relazioni dall'altro, dovrebbero sottolineare la capacità dell'organizzazione di raggiungere i suoi obiettivi strategici e la capacità dell'organizzazione di creazione di valore nel tempo. Nel fornire previsioni o proiezioni le ipotesi devono essere chiaramente spiegate.

L'illustrazione del *Framework* delle prospettive, più che indicare contenuti da rappresentare, richiama elementi già previsti dal *Framework* stesso. Pertanto prospettive è un elemento che risulta in parte assorbito da altri elementi di contenuto, in primo luogo da rischi e opportunità che in base al principio guida del focus strategico e orientamento al futuro necessariamente deve tener conto delle sfide e incertezze che l'azienda dovrà affrontare. Si sottolinea che il *Framework* non ha l'obiettivo di evidenziare le previsioni dell'azienda, ma vuole dare agli users la possibilità di valutare le prospettive future[99].

Base di preparazione e presentazione

"Un report integrato deve rispondere alla domanda: in che modo l'organizzazione determina gli aspetti da includere nel report integrato e come vengono quantificati e valutati tali aspetti?"[100]

Un report integrato deve descrivere le attività di preparazione e presentazione includendo in particolare tre aspetti:

- una descrizione sintetica o schematica del processo di determinazione della materialità;
- una descrizione del perimetro di reporting e la modalità con cui è stato determinato;
- una descrizione dei principali metodi utilizzati per quantificare e valutare gli aspetti materiali inclusi nel report.

Pertanto questo elemento di contenuto, a differenza degli altri elementi, non è destinato ad individuare un aspetto da rappresentare, ma ha il compito di illustrare la modalità con cui è stato definito e poi applicato il principio guida della materialità, ritenuto particolarmente rilevante ai fini della comunicazione del bilancio integrato.

[99] IIRC, Summary of Significant Issues, Question 16, p. 39.
[100] The International <IR> Framework, 2013, sez 4H. par. 4.40.

Capitolo 3
ANALISI EMPIRICA: UNA VISIONE D'INSIEME

3.1 Premessa

Dopo aver effettuato una panoramica dell'Integrated Reporting e analizzato il *Framework*, in questo capitolo si espongono i risultati dell'analisi empirica svolta sull'adozione dei principi e dei contenuti del *Framework* da parte delle aziende aderenti al *Pilot Programme*. L'obiettivo primario della ricerca realizzata è di contribuire ad arricchire i pochi studi empirici oggi a disposizione nel campo della reportistica integrata. La letteratura fino ad oggi si è concentrata soprattutto sugli aspetti teorici del report integrato, le ricerche empiriche sulle pratiche adottate in concreto risultano invece scarse, poiché il *Framework* è stato pubblicato in tempi recenti nel dicembre dell'anno 2013. Vi è sicuramente la curiosità e l'esigenza da parte degli studiosi e degli operatori di analizzare le prime esperienze concrete di redazione di report integrato secondo i principi emanati dall'IIRC.

3.2 Disegno di ricerca

3.2.1 Evidenze tratte da studi empirici precedenti

In questo paragrafo si presentano la metodologia e i risultati dei due più recenti studi empirici che contribuiscono all'analisi delle modalità di interpretazione e di rappresentazione del report integrato.

L'indagine dal titolo "Le prime esperienze di bilancio integrato" di Albero Incollingo[101] utilizza il metodo della content analysis, un approccio di ricerca che descrive in modo obiettivo, sistematico e quantitativo il contenuto di una forma di comunicazione. Lo studio analizza i bilanci integrati dell'anno 2013 e 2012 di un campione di 20 società selezionate tra quelle aderenti al *Pilot Programme*. L'obiettivo dello studio è di analizzare la presenza dei sei capitali, l'applicazione di tre principi guida (*Focus*

[101] A. Incollingo, 2014, Le prime esperienze di bilancio integrato. Analisi e riflessioni. Giappichelli, Torino.

strategico e orientamento al futuro, Connettività delle informazioni, Relazione con gli stakeholder) e la rappresentazione dei *content elements*, ad esclusione del solo *Base di preparazione e presentazione*. La selezione del campione si basa sulla presenza del report integrato in entrambi gli anni e su una dimensione del bilancio entro le 150 pagine per il rispetto, a detta dell'autore, del principio guida della *Sinteticità* stabilito dal *Framework*, criterio per lo più molto soggettivo, perché il *Framework* non stabilisce nessun limite quantitativo.

Il risultato dell'indagine mostra da un lato un miglioramento della forma di comunicazione integrata nell'anno 2013 rispetto all'anno 2012 e dall'altro lato delle criticità relative all'aderenza delle pratiche di reporting alle disposizioni del *Framework*. Le criticità individuate sono le seguenti:

- rappresentazione di alcuni capitali in modo poco esauriente (*intellettuale, umano e relazionale*);
- applicazione scarsa del principio guida *Relazioni con gli stakeholder*;
- scarsa rappresentazione di alcuni elementi di contenuto (principalmente *Business model, Prospettive* e delle *Performance*). Le performance, in particolare, rimangono fortemente legate al passato e poco orientate agli stakeholder.

In conclusione, dallo studio emerge una distanza ancora sostanziale tra le ambizioni dell'IIRC e le pratiche aziendali di rendicontazione integrata.

Il secondo studio presentato, "The future of Integrated Reporting Analysis and Reccomendations[102]", analizza se le aziende dell'indice Swiss Market Index (SMI), il principale indice azionario svizzero che racchiude le 20 maggiori società svizzere, adottano nell'*Annual Report* i principi e gli elementi di contenuto predisposti dall'IIRC. L'analisi del report è sviluppata attraverso un questionario in formato binario (risposta sì/no = 1/0) composto da 127 domande: 57 riferite ai capitali, 5 ai principi e 65 agli elementi di contenuto, cosicché il punteggio massimo raggiungibile è pari a 127. I risultati evidenziano una scarsa informativa del *capitale naturale* e del contenuto *Prospettive*, a differenza di un'informativa molto buona per il *capitale finanziario*, per il

[102] Thomas Berndt, Céline Bilolo, Ludwig Muller, 2014, The Future of Integrated Reporting.

contenuto *Rischi e opportunità*, per la *Corporate governance* e per la *Presentazione dell'organizzazione dell'ambiente esterno*.

3.2.2 Obiettivi della ricerca

La ricerca condotta sull'*Integrated Reporting* ha il duplice obiettivo di:

1. Valutare la conformità del report integrato nell'anno 2013 rispetto al *Framework*.
2. Valutare lo sviluppo delle reportistica nell'anno 2013 rispetto all'anno 2009.

Per raggiungere questo duplice obiettivo si è deciso di analizzare con riferimento all'esercizio 2013, per tutte le società del campione oggetto di studio, i report integrati o nel caso della loro indisponibilità la relazione sulla gestione dell'*Annual Report*. Diversamente, con riferimento all'esercizio 2009 si sono esaminati la relazione sulla gestione dell'*Annual Report* o, qualora presente, il report integrato 2009 antecedente al *Framework*.

Sostanzialmente lo studio cerca di capire se e quanto il report integrato rispetti il *Framework* e soprattutto se vi è stato un miglioramento reale delle pratiche di rendicontazione.

3.2.3 Metodologia della ricerca

Il primo passo dell'indagine è stato quello di costruire un questionario volto ad indagare attraverso 72 specifiche domande, 37 relative ai capitali e 35 relative agli elementi di contenuto, la conformità o meno dei bilanci delle società appartenenti al campione ai requisiti indicati dall'*Integrated Reporting*. Le domande sono state formulate in modo da poter rispondere soltanto "sì" o "no", attribuendo al "sì" un valore pari ad 1 e al "no" un valore pari a 0, al fine di determinare un punteggio. Il punteggio massimo determinabile è pertanto 72.

I criteri utilizzati per la costruzione delle domande sono stati:

- Conformità delle domande al *Framework*.
- Verificabilità delle domande.
- Oggettività delle domande.
- Informazione distintiva rispetto al passato.
- Significatività dell'informazione nella creazione del valore.

Le domande sono riferite ai capitali e agli elementi di contenuto e non ai principi guida per una maggiore facilità e obiettività nell'analisi. Inoltre dalle risposte si può cogliere un'idea del rispetto di alcuni principi guida.

Le domande poste i cui risultati saranno analizzati in seguito sono riportate nella tabella 3.1.

Tabella 3.1 - Questionario

	CAPITALS
1	C'è una classificazione dei 6 tipi di Capital in una maniera strutturata nello stesso posto?
	FINANCIAL
2	Ci sono indicatori quantitativo finanziari?
3	Ci sono indicatori quantitativi di tipo non finanziario?
4	Ci sono indicatori qualitativi?
5	Ci sono indicatori orientati al futuro?
6	Ci sono indicatori rivolti a misurare il valore creato?
7	È descritto il modo in cui viene creato il valore attraverso un flusso narrativo?
	MANUFACTURED
8	Ci sono indicatori quantitativo finanziari?
9	Ci sono indicatori quantitativi di tipo non finanziario?
10	Ci sono indicatori qualitativi?
11	Ci sono indicatori orientati al futuro?
12	Ci sono indicatori rivolti a misurare il valore creato?
13	È descritto il modo in cui viene creato il valore attraverso un flusso narrativo?
	INTELLECTUAL
14	Ci sono indicatori quantitativo finanziari?
15	Ci sono indicatori quantitativi di tipo non finanziario?
16	Ci sono indicatori qualitativi?
17	Ci sono indicatori orientati al futuro?
18	Ci sono indicatori rivolti a misurare il valore creato?
19	È descritto il modo in cui viene creato il valore attraverso un flusso narrativo?
	HUMAN
20	Ci sono indicatori quantitativo finanziari?
21	Ci sono indicatori quantitativi di tipo non finanziario?
22	Ci sono indicatori qualitativi?
23	Ci sono indicatori orientati al futuro?
24	Ci sono indicatori rivolti a misurare il valore creato?
25	È descritto il modo in cui viene creato il valore attraverso un flusso narrativo?
	SOCIAL & RELATIONSHIP

26	Ci sono indicatori quantitativo finanziari?
27	Ci sono indicatori quantitativi di tipo non finanziario?
28	Ci sono indicatori qualitativi?
29	Ci sono indicatori orientati al futuro?
30	Ci sono indicatori rivolti a misurare il valore creato?
31	È descritto il modo in cui viene creato il valore attraverso un flusso narrativo?
	NATURAL
32	Ci sono indicatori quantitativo finanziari?
33	Ci sono indicatori quantitativi di tipo non finanziario?
34	Ci sono indicatori qualitativi?
35	Ci sono indicatori orientati al futuro?
36	Ci sono indicatori rivolti a misurare il valore creato?
37	È descritto il modo in cui viene creato il valore attraverso un flusso narrativo?
	PRESENTAZIONE DELL'ORGANIZZAZIONE DELL'AMBIENTE ESTERNO
38	Le varie categorie ambientali sono opportunamente collegate da un flusso narrativo?
39	Sono identificati i fattori che influiscono sull'ambiente Competitivo nel quale l'azienda opera?
40	Sono identificati i fattori che influiscono sull'ambiente Sociale nel quale l'azienda opera?
41	Sono identificati i fattori che influiscono sull'ambiente Regolamentare nel quale l'azienda opera?
42	Sono identificati i fattori che influiscono sull'ambiente Politico-Economico nel quale l'azienda opera?
43	Sono identificati i fattori che influiscono sull'ambiente Naturale nel quale l'azienda opera?
44	E' esplicitato il modo in cui l'azienda risponde alle pressioni ambientali (se esplicitate)?
	CORPORATE GOVERNANCE
45	È specificato il modo in cui la governance intende monitorare l'orientamento strategico (controllo interno - supervisione)?
46	E' evidenziato come la governance influenzi la cultura, l'etica e i valori dell'organizzazione?
47	È evidenziato se sono previsti degli incentivi per la governance legati al raggiungimento di obiettivi?
48	La governance promuove e favorisce l'innovazione?
	BUSINESS MODEL
49	Sono identificati chiaramente tutti i componenti chiave (input, attività di business, output, impatti) del modello di business?
50	È specificato il modo in cui i componenti chiave sono collegati\coordinati attraverso l'utilizzo di schemi/figure/diagrammi?
51	È specificato il modo in cui i componenti chiave sono collegati\coordinati attraverso un flusso narrativo?
52	È specificato se il modello di business è adattabile al cambiamento?
53	È evidenziata (nel caso di multibusiness) l'afferenza dei vari modelli di business ai vari settori in cui l'azienda opera?
	RISCHI E OPPORTUNITA'
54	Vengono presi in considerazione i rischi principali derivanti dall'operare dell'organizzazione?
55	Vengono prese in considerazione le opportunità principali derivanti dall'operare dell'organizzazione?
56	È esplicitato il modo con cui l'azienda stima la probabilità del rischio\opportunità?

57	Il report contiene informazioni riguardo le attività poste in essere dall'organizzazione per mitigare i rischi?
58	Il report contiene informazioni riguardo le attività poste in essere dall'organizzazione per creare valore dalle principali opportunità?
	STRATEGIA E ALLOCAZIONE DELLE RISORSE
59	Sono identificati gli obiettivi strategici?
60	Gli obiettivi strategici sono opportunamente suddivisi in archi temporali?
61	Sono identificate le strategie che l'organizzazione adotta o intende adottare?
62	Sono identificati i piani di allocazione delle risorse?
63	È identificata la modalità di misurazione degli obiettivi e dei risultati?
	PERFORMANCE
64	Sono opportunamente espresse i collegamenti tra performance passate e presenti?
65	Sono opportunamente espresse i collegamenti tra performance passate o presenti e future?
66	Nella valutazione delle performances, sono specificati i vantaggi (come soddisfa le esigenze) per le varie categorie di stakeholder?
67	Vengono individuati a consuntivo gli obiettivi raggiunti e quelli non raggiunti dai manager rispetto i target fissati a preventivo?
	PROSPETTIVE
68	Vengono identificate le previsioni sull'ambiente esterno che l'organizzazione dovrà affrontare nei vari archi temporali?
69	Vengono fornite considerazioni rispetto la possibile evoluzione della performance futura dell'azienda?
70	È specificata la modalità per rispondere alle sfide e alle incertezze che possono presentarsi?
	BASE DI PREPARAZIONE E PRESENTAZIONE
71	È esplicitato il perimetro di rendicontazione?
72	È specificato il modo in cui si sceglie di includere\escludere determinati aspetti materiali nel report integrato?

Sono state inoltre aggiunte altre 2 domande di livello generale attinenti alla modalità di presentazione solo in riferimento al report integrato del 2013, riportate nella seguente tabella. Si sottolinea che queste due domande non rientrano nel punteggio del questionario.

Tabella 3.2 - Domande di presentazione del report integrato

1	Esiste una versione technolgy-based del documento?
2	C'è una sezione nell'AR dedicata all'IR? (documento specifico=D; paragrafo all'interno dell'Annual Report=P; informazioni miste nell'Annual Report=A)

Lo studio, oltre a focalizzarsi sui contenuti attraverso il questionario, si focalizza anche sul principio guida della *Sinteticità*. Un report molto lungo, senza una chiara struttura, complica la valutazione delle informazioni rilevanti e incrementa il tempo necessario

per la sua valutazione. Pertanto per riuscire a catturare il livello di sinteticità si è conteggiato il numero di pagine del report di ciascuna società in entrambi gli anni. Successivamente si è calcolata la densità di informazioni dei report, che consiste in un indicatore punti per pagina che esprime il numero di informazioni contenute all'interno di un report in relazione alla lunghezza dello stesso:

DENSITÀ = PUNTEGGIO/NUMERO PAGINE

La valutazione del principio della *Sinteticità* non deve pertanto basarsi sul minor numero di pagine in assoluto, ma su una presenza di informazioni maggiore in proporzione al numero di pagine, quindi esaminando congiuntamente score e lunghezza.

3.2.4 Selezione del campione

Il campione oggetto dell'analisi empirica è composto da 76 società, selezionate tra le 104 aderenti al *Pilot Programme* dell'IIRC in data 2 settembre 2014[103]. Tali imprese partecipando attivamente al progetto dovrebbero rappresentare l'eccellenza delle pratiche di *Integrated Reporting*. Il campione è stato individuato sulla base del seguente criterio: disponibilità del report integrato o della relazione sulla gestione dell'*Annual Report* sia per l'anno 2009 sia per l'anno 2013 per le sole organizzazioni for profit. In definitiva i report analizzati risultano complessivamente 152. Di seguito nella tabella 3.3 si riporta l'elenco delle aziende selezionate:

Tabella 3.3 - Società del campione

	Azienda	**Paese**	**Regione**	**Settore**
1	Deutsche Bank	Germania	Europa	Servizi finanziari
2	Generali Group	Italia	Europa	Servizi finanziari
3	Eskom Holding SOC Limited	Sud Africa	Africa	Utilities
4	Kirloskar Brothers Limited	India	Asia	Industriale
5	CCR S.A	Brasile	Sud America	Servizi di consumo
6	Volvo Group	Svezia	Europa	Industriale
7	AEGON NV	Olanda	Europa	Servizi Finanziari
8	AkzoNobel N.V.	Olanda	Europa	Industriale

[103] www.theiirc.org

9	AngloGold Ashanti Limited	Sud Africa	Africa	Materie prime
10	ARM Holdings	Regno Unito	Europa	Industriale
11	BAM Group	Olanda	Europa	Industriale
12	BASF SE	Germania	Europa	Industriale
13	BBVA	Spagna	Europa	Servizi finanziari
14	BRF S.A	Brasile	Sud America	Beni di consumo
15	Cliffs Natural Resources	USA	Nord America	Materie prime
16	CLP holdigns limited	Cina	Asia	Utilities
17	Coega	Sud Africa	Africa	Settore pubblico
18	CPFL energia	Brasile	Sud America	Utilities
19	Danone	Francia	Europa	Beni di consumo
20	DBS bank	Singapore	Asia	Servizi finanziari
21	Deloitte netherlands	Olanda	Europa	Servizi professionali
22	Diesel & motor engeenering PLC	Sri Lanka	Asia	Industriale
23	Enagas SA	Spagna	Europa	Oil & Gas
24	EnBW Energie Baden-Württemberg AG	Germania	Europa	Utilities
25	Enel	Italia	Europa	Utilities
26	Eni	Italia	Europa	Oil & Gas
27	Fibria Celulose S.A	Brasile	Sud America	Materie prime
28	Flughafen Munchen GmbH	Germania	Europa	Servizi di consumo
29	FMO	Olanda	Europa	Servizi finanziari
30	Gold Fields	Sud africa	Africa	Materie prime
31	HSBC Holdings plc	Regno Unito	Europa	Servizi finanziari
32	Indra	Spagna	Europa	Tecnologico
33	Inditex	Spagna	Europa	Beni di consumo
34	Itau Unibanco	Brasile	Sud America	Servizi finanziari
35	Jones Lang LaSalle Incorporated	USA	Nord America	Immobiliare
36	Deutsche Borse Group	Germania	Europa	Servizi finanziari
37	Marks and Spencer Group plc	Regno Unito	Europa	Beni di consumo
38	Melià Hotels International	Spagna	Europa	Servizi di consumo
39	Microsoft Corporation	USA	Nord America	Tecnologico
40	N.V. Luchthaven Schiphol	Olanda	Europa	Servizi di consumo
41	National Australia Bank Limited	Australia	Oceania	Servizi finanziari
42	Natura	Brasile	Sud America	Beni di consumo
43	New Zealand Post	Nuova Zelanda	Oceania	Servizi di consumo
44	NIAEP	Russia	Asia	Industriale
45	Novo Nordisk	Danimarca	Europa	Industria farmaceutica
46	PepsiCo Inc	USA	Nord America	Beni di consum
47	Petrobras S.A.	Brasile	Sud America	Oil & Gas
48	Port Metro Vancouver	Canada	Nord America	Servizi di consumo
49	Prudential Financial Inc.	USA	Nord America	Servizi finanziari

50	Randstad Holding NV	Olanda	Europa	Servizi professionali
51	Repsol S.A.	Spagna	Europa	Oil & Gas
52	Rosneft	Russia	Asia	Oil & Gas
53	Sainsbury's	Regno Unito	Europa	Beni di consumo
54	SAP	Germania	Europa	Tecnologico
55	Sasol	Sud Africa	Africa	Oil & Gas
56	Showa Denki Co. Ltd	Giappone	Asia	Industriale
57	SK telecom	Corea del sud	Asia	Telecomunicazioni
58	Slater & Gordon Lawyers	Australia	Oceania	Servizi professionali
59	Snam	Italia	Europa	Oil & Gas
60	Solvay	Belgio	Europa	Industriale
61	State Atomic Energy Corporation ROSATOM	Russia	Asia	Industriale
62	Stockland	Australia	Oceania	Servizi finanziari
63	STRATE	Sud Africa	Africa	Servizi finanziari
64	Takeda Pharmaceutical Company Limited	Giappone	Asia	Industria farmaceutica
65	Tata Steel	India	Asia	Materie prime
66	Teck Resources	Canada	Nord America	Materie prime
67	Telefònica S.A.	Spagna	Europa	Telecomunicazioni
68	Terna S.p.A.	Italia	Europa	Utilities
69	The Clorox Company	USA	Nord America	Beni di consumo
70	The Coca-Cola HBC	USA	Nord America	Beni di consumo
71	The Crown Estate	Regno Unito	Europa	Immobiliare
72	Turkiye Garanti Bankasi Anonim Sirketi	Turchia	Europa	Servizi finanziari
73	Unilever	Regno Unito	Europa	Beni di consumo
74	Uralsib	Russia	Asia	Servizi finanziari
75	Vancity	Canada	Nord America	Servizi finanziari
76	Vivendi	Francia	Europa	Telecomunicazioni

Di seguito si riportano invece le società escluse e il motivo dell'esclusione.

Tabella 3.4 - Società escluse dal campione

	Società	**Motivo esclusione**
1	Achmea	Assenza bilancio 2009
2	Aes Brazil	Assenza bilancio 2009
3	Association of Chartered Certifies Accountants	Associazione
4	Bankmecu Limited	Assenza bilancio 2009
5	BNDES	Azienda no profit
6	Bulleh Shah Packaging Private Limited	Joint venture
7	Chartered Instutute of Management Accountants	Azienda no profit
8	Cimsa Cimento San. ve Tic. A.S.	Assenza bilancio 2009
9	CNDCEC	Associazione

10	CPA Australia	Associazione
11	Edelman	Assenza bilancio 2009
12	Ernst & Young Nederland LLP	Assenza bilancio 2009
13	Ernst & Young ShinNihon LLC	Assenza bilancio 2009
14	Freund Corporation	Assenza bilancio 2009
15	Grupo Segurador Banco do Brasil e Mapfre	Joint Venture
16	Interserve Plc	Assenza bilancio 2009
17	Singapore Accountancy Commission	Associazione
18	Deloitte LLP (UK)	Assenza Annual Report
19	KPMG International	Assenza bilanci
20	MASISA S.A.	Assenza bilancio 2009
21	NHS London Leadership Academy.	Assenza bilancio 2009
22	PricewaterhouseCoopers Advisory	Assenza bilanci
23	PricewaterhouseCoopers	Assenza bilanci
24	Grant Thornton	Associazione
25	Sanofi	Assenza bilancio 2009
26	Via Gutenberg	Assenza bilanci
27	Transnet	Assenza bilancio 2009
28	Votorantim	Assenza bilancio 2009

Le società del campione rappresentano geograficamente tutti i continenti e numerose nazioni del mondo e merceologicamente diversi settori di attività. Tali caratteristiche permettono un'analisi approfondita delle pratiche di *Integrated Reporting* a livello internazionale. La diversità del campione da un lato rende lo studio rilevante e significativo perché non si basa su un unico settore o paese, dall'altro lato la diversità delle pratiche di rendicontazione può essere dovuta a contesti culturali, sociali ed economici dei paesi di appartenenza o dai settori le cui imprese appartengono.

3.2.5 Limiti della ricerca

Le limitazioni della presente ricerca sono:

- non avere analizzato i principi guida eccetto il principio della *Sinteticità*;
- avere analizzato i report dell'anno 2013 il cui *Framework* è stato emesso solo alla fine dell'anno 2013. Probabilmente se lo studio fosse stato condotto disponendo dei report integrati 2014 il numero di società conformi al *Framework* sarebbe maggiore;
- il numero limitato di domande poste per la verifica della conformità del report integrato al *Framework.*

3.3 Evidenze empiriche sulla forma di rappresentazione del report integrato

Come si è visto nel precedente capitolo nel paragrafo *Tipi di report e relazione con le altre informazioni* il *Framework* lascia la possibilità di redigere il report integrato in un documento specifico e autonomo o in un paragrafo all'interno dell'*Annual Report* oppure in un documento unico.

La ricerca evidenzia che la modalità più diffusa di rappresentazione del report integrato (esercizio 2013) è l'adozione di un unico documento, l'*Annual Integrated Report*. A seguire vi è l'utilizzo di un documento specifico e infine la presenza di un paragrafo all'interno dell'*Annual Report*. Inoltre ben 24 società non redigono il report in forma integrata o almeno non lo dichiarano, ma è evidente che essendo organizzazioni appartenenti al *Pilot Programme* utilizzano principi e approcci dell'*Integrated Reporting*, altrimenti l'aderire al *Pilot Programme* senza poi effettivamente sviluppare un approccio diverso sarebbe solo una questione di marketing. I risultati sono evidenziati nella tabella seguente.

Tabella 3.5 - Tipologia di documento

2013	Documento specifico	Paragrafo all'interno dell'annual report	Annual Integrated Reporting che segue i principi	Il report non è in forma integrata
Numero	16	2	34	24
Percentuale	21%	3%	45%	32%

Si è poi voluto approfondire quante società redigono il report in versione technology-based in aggiunta alla versione cartacea. La versione technology-based è uno strumento fondamentale per il lettore del report poiché consente di avere accesso ad ulteriori informazioni per mezzo di link ed altre pagine web. Ciò risulta particolarmente rilevante per l'applicazione del principio guida *Connettività delle informazioni*. In questo caso, non c'è stato nessun confronto rispetto all'anno 2009, quindi i dati si riferiscono unicamente all'anno 2013. La tabella seguente mostra come si sono comportate le imprese nell'anno 2013 in riferimento all'utilizzo della versione technology-based.

Tabella 3.6 - Versione del documento

2013	Versione technology-based del documento	Versione solo cartacea del documento
Numero aziende	40	36
Percentuale	53%	47%

Il risultato è sicuramente confortante, perché più della metà delle aziende utilizza la versione technology-based del documento oltre alla versione cartacea.

Risulta inoltre interessante capire se le organizzazioni aderenti al *Pilot Programme* che non comunicano di redigere un report in forma integrata, utilizzino comunque un approccio based-technology e conseguentemente si avvalgono dell'approccio dell'*Integrated Reporting.* Di seguito la tabella 3.7 riporta i risultati di questa indagine.

Tabella 3.7 - Confronto versione technology-based

2013		Report in forma integrata	Report non in forma integrata
Numero aziende totale		52	24
Versione technology-based del documento	Numero aziende	26	14
	Percentuale	50%	58%

I risultati dimostrano che le aziende che non comunicano di redigere il report in forma integrata hanno una percentuale maggiore di utilizzo della versione tecnologica rispetto a chi comunica di seguire i principi.

3.4 Evidenze empiriche sulla rappresentazione dei capitali e degli elementi di contenuto: quadro generale

Prima di analizzare nel dettaglio come le aziende si siano comportate nella descrizione dei vari capitali ed elementi di contenuto, è importante avere fin da subito una visione globale del trend delle pratiche di disclosure nei due anni oggetto di studio. Come si è già detto, l'obiettivo della ricerca è di valutare la conformità del report al *Framework* e soprattutto valutare il trend delle pratiche di rendicontazione. La seguente tabella è il risultato del lavoro d'analisi svolto.

Tabella 3.8 - Quadro generale

	Numeri domande	Punti	Punti %	Punti	Punti %	Variazione	
Capitali		**2013**		**2009**		**Val. ass.**	**Punti %**
Classificazione	1	0,24	24%	0,01	1,3%	0,23	23%
Finanziario	6	5,0	83%	4,6	76%	0,4	7%
Produttivo	6	3,66	61%	3,2	54%	0,46	7%
Intellettuale	6	3,72	62%	2,7	45%	1,02	17%
Umano	6	4,4	73%	3,5	59%	0,9	14%
Sociale e Relazionale	6	4,8	79%	4,0	67%	0,8	12%
Naturale	6	3,9	65%	3,3	54%	0,6	11%
Totale capitali	**37**	**25,6**	**69%**	**21,3**	**58%**	**4,3**	**11%**
Elementi di contenuto		**2013**		**2009**		**Variazione**	
Organizzazione e ambiente esterno	7	5,1	72%	4,8	68%	0,3	4%
Corporate governance	4	3,2	81%	2,9	72%	0,3	9%
Business model	5	1,7	35%	0,6	12%	1,1	23%
Rischi e opportunità	5	3,1	62%	2,2	44%	0,9	18%
Strategia e allocazione delle risorse	5	2,4	47%	1,2	24%	1,2	23%
Performance	4	1,8	45%	1,4	34%	0,4	11%
Prospettive	3	1,2	41%	0,9	29%	0,3	12%
Base di preparazione e presentazione	2	0,75	38%	0,1	5%	0,65	33%
Totale elementi di contenuto	**35**	**19,3**	**55%**	**14,0**	**40%**	**5,3**	**15%**
Totale generale	**72**	**44,9**	**62%**	**35,3**	**49%**	**9,6**	**13%**
Pagine		186,87		190,82			
Punti/Pagine		0,35		0,27			

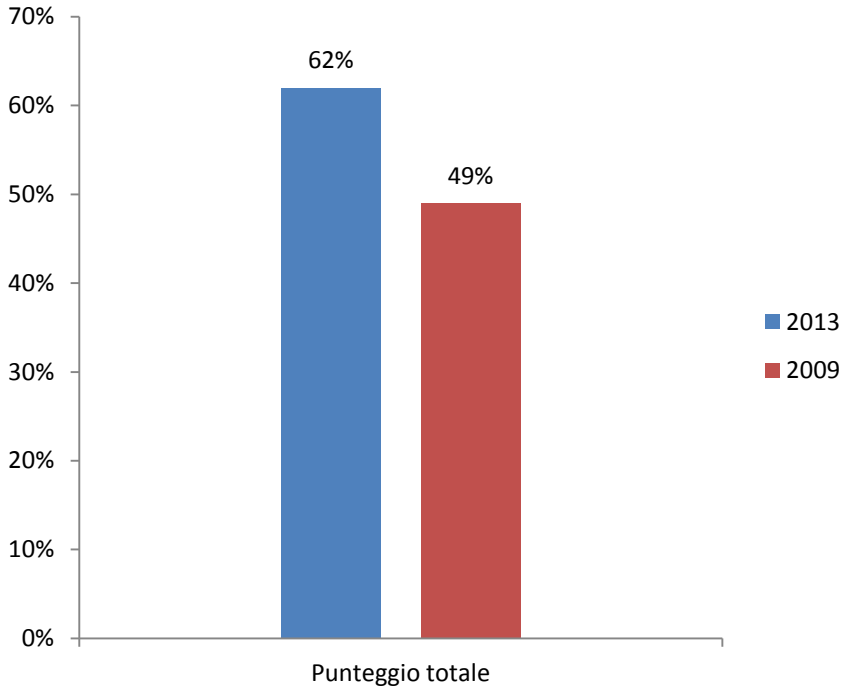
I risultati riportati sono una media del punteggio, in termini di valore assoluto e valore percentuale, ottenuto da ciascuna società per ogni singolo capitale ed elementi di contenuto dell'anno 2013 e dell'anno 2009 e i relativi totali per poter valutare la conformità al *Framework* e l'andamento globale.

Il totale generale della tabella (sottolineato in blu), evidenzia il risultato finale della ricerca per una valutazione complessiva dell'*Integrated Reporting*. Le risultanze di tale rilevazione mostrano un miglioramento delle pratiche di disclosure rispetto all'anno 2009 e una sufficiente conformità al *Framework*. In particolare, si rileva in termini di valore assoluto nell'anno 2013 un punteggio di 44,9 su 72 punti a disposizione rispetto al punteggio di 35,3 del 2009. In termini percentuali significa che nell'anno 2013 il

Framework è stato rispettato da ciascuna società mediamente per il 62% del suo contenuto rispetto al 49% dell'anno 2009. Si registra pertanto, rispettivamente alle domande poste, non solo un livello di conformità al *Framework* sufficiente (62%) anche se non particolarmente elevato, ma anche un'evoluzione positiva nelle pratiche di rendicontazione. L'evoluzione non appare eccelsa, tuttavia è doveroso considerare anche il fatto che si stanno analizzando i report integrati dell'anno 2013 il cui *Framework* è stato pubblicato solo nel dicembre dello stesso anno. Nei report integrati 2014 l'evoluzione sarà probabilmente più visibile.

La variazione di 13 punti percentuali rispetto all'anno 2009 (come si può notare dal grafico 3.1) dà comunque evidenza di un miglioramento dell'informativa fornita con i report integrati dopo la pubblicazione del *Framework*.

Grafico 3.1 - Punteggio totale (%)



Per gli stakeholder non è solamente importante che tutte le informazioni rilevanti nella creazione del valore siano incluse nel report, ma è importante altresì la semplicità nell'individuare le informazioni.

Il miglioramento della reportistica si evince anche dal principio guida della *Sinteticità*. Il suo indicatore punti per pagina passa dallo 0,27 dell'anno 2009 allo 0,35 dell'anno 2013. La variazione dell'indicatore punti per pagina indica che la densità di

informazioni all'interno del report è incrementata, la quale può essere interpretata come un contributo positivo per una lettura più immediata ed efficace del report. Non sorprende che la densità più alta possa essere trovata all'interno di report più corti.
Tuttavia, come prevedibile, la correlazione tra numero di pagine e i relativi punteggi totali è leggermente positiva 0,06 per l'anno 2013 e 0,15 per l'anno 2009. Sebbene la relazione possa essere considerata molto debole, i report più lunghi tendono ad avere uno score più elevato. Un altro dato interessante è fornito dalla correlazione tra la lunghezza e l'indicatore punti per pagina. La correlazione è -0,75 per l'anno 2013 e -0,71 per l'anno 2009 e ciò sembrerebbe indicare che i report più lunghi forniscono una più bassa densità di informazioni. Quindi significa che le informazioni contenute all'interno del report non incrementano allo stesso tasso dell'incremento della lunghezza dello stesso, pertanto all'aumentare della lunghezza diminuisce la densità di informazioni.

3.5 Evidenze empiriche sulla rappresentazione dei capitali

La rappresentazione dei capitali è sicuramente un concetto innovativo *dell'Integrated Reporting*. L'analisi svolta ha il compito di rilevare sia per l'anno 2013 sia per l'anno 2009 se la classificazione dei sei capitali indicata dal *Framework* sia rappresentata e quali indicatori vengono utilizzati per descrivere il loro valore. Ovviamente non sempre i sei capitali vengono rappresentati, come si vedrà soprattutto nell'anno 2009, ma in ogni caso nella ricerca empirica si sono considerati tutti quegli indicatori in riferimento ai capitali, anche se quest'ultimi non sono identificati e rappresentati chiaramente all'interno del report. La tabella seguente riprende la parte dei soli capitali della tabella 3.8.

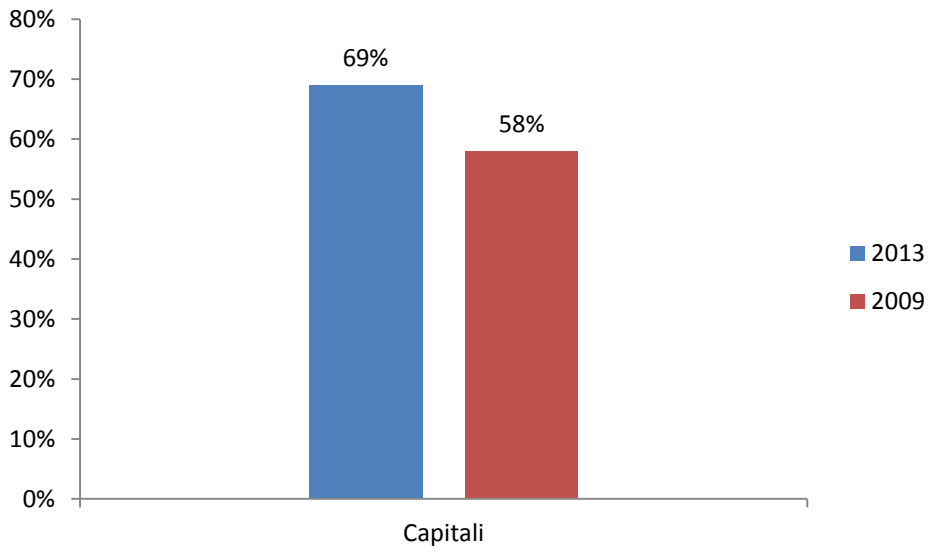
Tabella 3.9 - Capitali

	Numeri domande	Punti	Punti %	Punti	Punti %	Variazione	
Capitali		**2013**		**2009**		**Val. ass.**	**Punti %**
Classificazione	1	0,24	24%	0,01	1,3%	0,23	23%
Finanziario	6	5,0	83%	4,6	76%	0,4	7%
Produttivo	6	3,66	61%	3,2	54%	0,46	7%
Intellettuale	6	3,72	62%	2,7	45%	1,02	17%

Umano	6	4,4	73%	3,5	59%	0,9	14%
Sociale e Relazionale	6	4,8	79%	4,0	67%	0,8	12%
Naturale	6	3,9	65%	3,3	54%	0,6	11%
Totale capitali	**37**	**25,6**	**69%**	**21,3**	**58%**	**4,3**	**11%**

Il totale capitali evidenzia il trend e quanto l'informativa, in riferimento ad uno dei concetti fondamentali del report integrato, sia rispettata. Sul massimo di 37 punti in termini di valore assoluto nell'anno 2013 si è registrato un punteggio medio per ciascuna azienda pari a 25,6 rispetto a 21,3 dell'anno 2009. In termini percentuali significa che le aziende in media hanno rispettato il 69% dell'informativa sui capitali nell'anno 2013 rispetto al 58% dell'anno 2009. Sembrerebbe esservi un discreto livello d'informativa dei capitali all'interno del report integrato e si denota anche un sensibile incremento di tale informativa rispetto al passato (+11 punti percentuali).

Grafico 3.2 - Punteggio totale capitali (%)



I due grafici seguenti analizzano maggiormente in dettaglio la classificazione e i singoli capitali, focalizzandosi sul trend 2009 - 2013, offrendo una visione del miglioramento dell'informativa su ogni singolo capitale.

Grafico 3.3 - Punteggio dei singoli capitali (%)

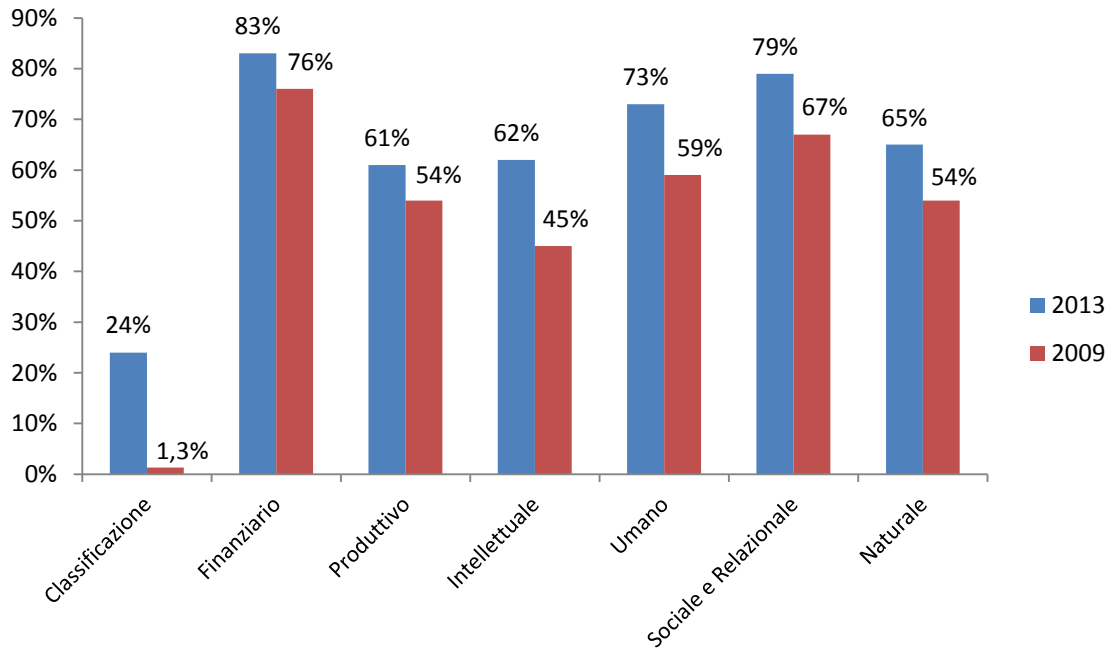
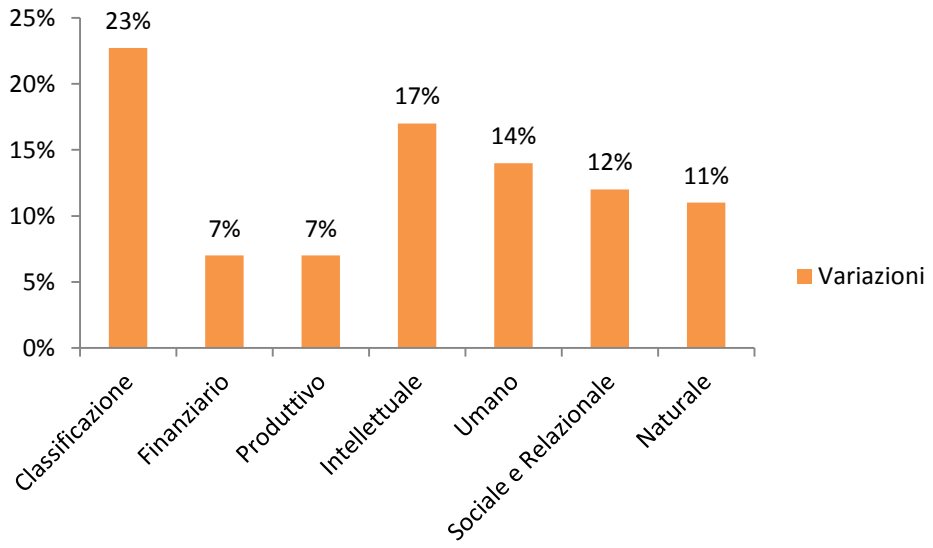


Grafico 3.4 - Variazioni capitali 2013 – 2009 (%)

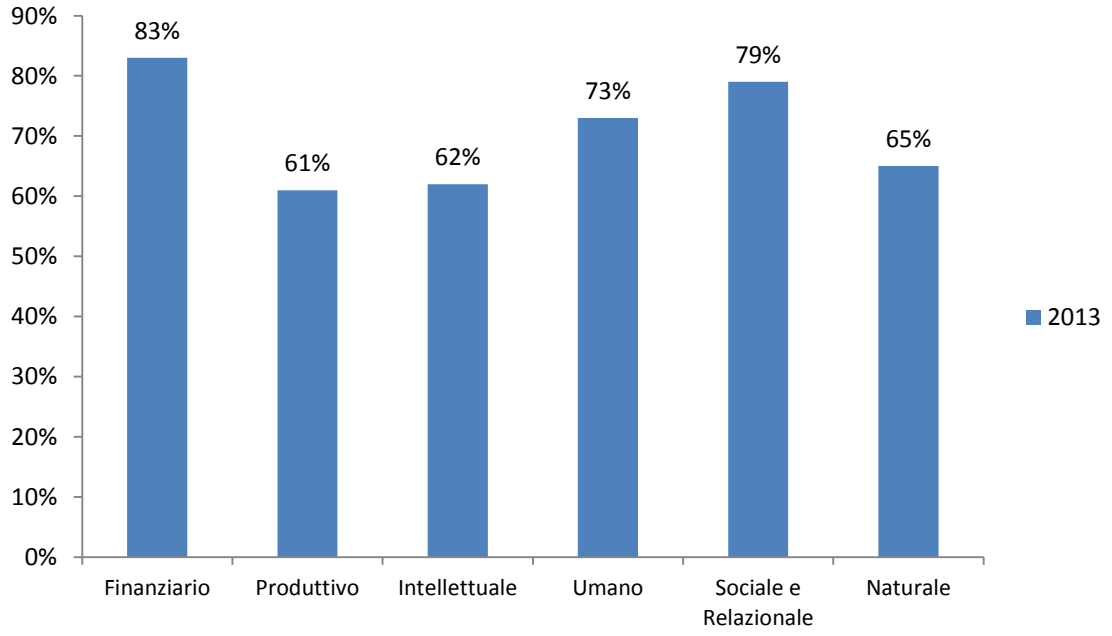


Come è osservabile dai grafici (grafico 3.3 e grafico 3.4) c'è stato un aumento della rappresentazione dei sei capitali e un miglioramento dell'informativa su tutti i capitali. Per quanto riguarda i capitali si può notare che i maggiori miglioramenti informativi si hanno nel: capitale *intellettuale* (+17 punti percentuali), *umano* (+14 punti percentuali) e *sociale-relazionale* (+12 punti percentuali). È sicuramente molto importante questo dato poiché l'obiettivo del report integrato è proprio quello di fare emergere il valore

intangibile dell'azienda. Anche per quanto riguarda la classificazione dei sei capitali si nota un forte trend crescente (+23 punti percentuali). Sarebbe stato molto grave nel caso contrario perché la classificazione è una innovazione introdotta dal report integrato.

Se osserviamo con riferimento ai capitali il report 2013 (grafico 3.5), si rileva un forte accento dell'informativa sul capitale *finanziario* (83%), come lo è sempre stato nel passato all'interno del *Financial Statement*, e un ottimo livello d'informativa sul capitale *sociale-relazione* (79%) e *umano* (73%). Infine si rileva un'informativa buona, ma decisamente più bassa rispetto agli altri capitali, sul capitale *produttivo* (61%), *intellettuale* (62%) e *naturale* (65%).

Grafico 3.5 - Punteggio capitali 2013 (%)



Un'osservazione critica riguarda il fatto che nonostante l'informativa sul capitale umano e intellettuale migliori rispetto al passato, tuttavia non è tale da avvicinarsi al livello informativo dedicato al capitale finanziario.

3.5.1 Dettaglio classificazione e rappresentazione dei capitali

In questo paragrafo si analizzano nel dettaglio le domande e le risposte sulla classificazione e su ogni singolo capitale.

La tabella 3.10 evidenzia il numero di aziende che rispettano la classificazione dei sei capitali.

Tabella 3.10 - Classificazione dei sei capitali

CAPITALI	2013		2009	
C'è una classificazione dei 6 tipi di capitali in una maniera strutturata nello stesso posto?	18	24%	1	1%

Le risultanze ottenute dimostrano che nell'anno 2013 solo una piccola percentuale (24%) delle aziende rappresentano la classificazione dei sei capitali. C'è stato però una forte crescita di 23 punti percentuali rispetto all'anno 2009 in cui solo un'azienda rappresenta la classificazione dei sei capitali. Questo dato può essere letto in tal modo: sicuramente il fatto che 18 aziende su 76 redigano la classificazione dei capitali come previsto dal *Framework* è un dato relativamente basso e negativo, tuttavia il dato sulla crescita è sicuramente in linea con le aspettative essendo la classificazione dei capitali una delle maggiori novità del report integrato.

Il *Framework* nello stabilire la classificazione dei sei capitali non è rigido. Le sei categorie individuate sono semplicemente delle linee guida per evitare di non considerare un capitale che comunque venga utilizzato o influenzato. Pertanto le aziende possono strutturare il loro report integrato secondo la logica dei capitali utilizzando una classificazione dei capitali diversa. Perciò è stata posta un'ulteriore domanda, oltre alle 37 oggetto dello studio dei capitali, per comprendere se nel 2013 la classificazione dei capitali sia stata comunque effettuata, ma attraverso una classificazione differente. La tabella 3.11 presenta la domanda posta e il relativo risultato.

Tabella 3.11 - Classificazione dei capitali che non rispetta i sei previsti dall'IIRC

CAPITALI	2013	
C'è una classificazione dei Capital in modo integrato anche se non rispetta i 6 previsti dall'IIRC?	26	34%

La tabella 3.11 rileva che il 34% delle società classifica i capitali all'interno del report integrato. Tale percentuale se confrontata con la percentuale delle società che

classificano i sei capitali secondo la modalità indicata dal *Framework* pari al 24% (tabella 3.10), indica che alcune società, precisamente 8, hanno utilizzato l'approccio dei capitali anche se con una classificazione diversa. Il *Framework* consente di derogare alla modalità di classificazione suggerita nel caso in cui alcuni capitali siano ritenuti non rilevanti o non applicabili, oppure per aver suddiviso i capitali in maggior dettaglio.

Di seguito si analizzerà in dettaglio la tipologia di indicatori utilizzati per rappresentare i capitali.

Tabella 3.12 - Capitale finanziario

CAPITALE FINANZIARIO	2013	2009	Variazione
Ci sono indicatori quantitativo finanziari?	76	76	0
Ci sono indicatori quantitativi di tipo non finanziario?	50	49	1
Ci sono indicatori qualitativi?	52	46	6
Ci sono indicatori orientati al futuro?	48	30	18
Ci sono indicatori rivolti a misurare il valore creato?	75	74	1
È descritto il modo in cui viene creato il valore attraverso un flusso narrativo?	76	72	4

Tabella 3.13 - Capitale finanziario (%)

CAPITALE FINANZIARIO	2013	2009	Variazione punti %
Ci sono indicatori quantitativo finanziari?	100%	100%	0%
Ci sono indicatori quantitativi di tipo non finanziario?	66%	64%	2%
Ci sono indicatori qualitativi?	68%	61%	8%
Ci sono indicatori orientati al futuro?	63%	39%	24%
Ci sono indicatori rivolti a misurare il valore creato?	99%	97%	1%
È descritto il modo in cui viene creato il valore attraverso un flusso narrativo?	100%	95%	5%

Per il *capitale finanziario* si osserva, come prevedibile, una forte presenza di tutti gli indicatori finanziari sia nel report 2009 sia nel report 2013 in quanto storicamente il principale documento informativo è stato il *Financial Statement*. Tuttavia è significativo osservare il notevole aumento nel 2013 rispetto il 2009 dell'utilizzo di indicatori orientati al futuro (+24 punti percentuali), che esprimono informazioni relative ad obiettivi strategici e decisioni di finanziamento.

Tabella 3.14 - Capitale produttivo

CAPITALE PRODUTTIVO	2013	2009	Variazione
Ci sono indicatori quantitativo finanziari?	54	51	3
Ci sono indicatori quantitativi di tipo non finanziario?	65	55	10
Ci sono indicatori qualitativi?	47	45	2
Ci sono indicatori orientati al futuro?	26	22	4
Ci sono indicatori rivolti a misurare il valore creato?	35	29	6
È descritto il modo in cui viene creato il valore attraverso un flusso narrativo?	51	44	7

Tabella 3.15 - Capitale produttivo (%)

CAPITALE PRODUTTIVO	2013	2009	Variazione punti %
Ci sono indicatori quantitativo finanziari?	71%	67%	4%
Ci sono indicatori quantitativi di tipo non finanziario?	86%	72%	14%
Ci sono indicatori qualitativi?	62%	59%	3%
Ci sono indicatori orientati al futuro?	34%	29%	5%
Ci sono indicatori rivolti a misurare il valore creato?	46%	38%	8%
È descritto il modo in cui viene creato il valore attraverso un flusso narrativo?	67%	58%	9%

Per il *capitale produttivo* si nota in particolare una maggiore presenza nei report dell'anno 2013 di indicatori quantitativi di tipo non finanziario, come numero di impianti, attrezzature ecc., di indicatori rivolti a misurare il valore creato, come utile generato da un determinato impianto e dell'utilizzo di un flusso narrativo della creazione di valore.

Tabella 3.16 - Capitale intellettuale

CAPITALE INTELETTUALE	2013	2009	Variazione
Ci sono indicatori quantitativo finanziari?	50	42	8
Ci sono indicatori quantitativi di tipo non finanziario?	42	29	13
Ci sono indicatori qualitativi?	55	43	12
Ci sono indicatori orientati al futuro?	32	13	19
Ci sono indicatori rivolti a misurare il valore creato?	37	20	17
È descritto il modo in cui viene creato il valore attraverso un flusso narrativo?	67	58	9

Tabella 3.17 - Capitale intellettuale (%)

CAPITALE INTELETTUALE	2013	2009	Variazione punti %
Ci sono indicatori quantitativo finanziari?	66%	55%	11%
Ci sono indicatori quantitativi di tipo non finanziario?	55%	38%	17%
Ci sono indicatori qualitativi?	72%	57%	15%
Ci sono indicatori orientati al futuro?	42%	17%	25%
Ci sono indicatori rivolti a misurare il valore creato?	49%	26%	23%
È descritto il modo in cui viene creato il valore attraverso un flusso narrativo?	88%	76%	12%

Per il *capitale intellettuale* si osserva una presenza maggiore all'interno dei report dell'anno 2013 di tutti gli indicatori. Si nota soprattutto la presenza di più indicatori rivolti al futuro come ad esempio il budget previsto per la ricerca e di indicatori rivolti a misurare il valore creato come l'utile generato da R&S.

Tabella 3.18 - Capitale umano

CAPITALE UMANO	2013	2009	Variazione
Ci sono indicatori quantitativo finanziari?	47	37	10
Ci sono indicatori quantitativi di tipo non finanziario?	76	68	8
Ci sono indicatori qualitativi?	58	52	6
Ci sono indicatori orientati al futuro?	40	22	18
Ci sono indicatori rivolti a misurare il valore creato?	38	19	19
È descritto il modo in cui viene creato il valore attraverso un flusso narrativo?	72	69	3

Tabella 3.19 - Capitale umano (%)

CAPITALE UMANO	2013	2009	Variazione punti %
Ci sono indicatori quantitativo finanziari?	62%	49%	13%
Ci sono indicatori quantitativi di tipo non finanziario?	100%	89%	11%
Ci sono indicatori qualitativi?	76%	68%	8%
Ci sono indicatori orientati al futuro?	53%	29%	24%
Ci sono indicatori rivolti a misurare il valore creato?	50%	25%	25%
È descritto il modo in cui viene creato il valore attraverso un flusso narrativo?	95%	91%	4%

Per il *capitale umano* si nota un aumento della presenza di tutti gli indicatori all'interno dei report del 2013 rispetto al 2009. In particolare si osserva un aumento della presenza di indicatori rivolti al futuro come la spesa prevista per la formazione

dell'anno successivo e di indicatori rivolti a misurare il valore creato come l'utile per dipendente.

Tabella 3.20 - Capitale sociale e relazionale

CAPITALE SOCIALE E RELAZIONALE	2013	2009	Variazione
Ci sono indicatori quantitativo finanziari?	61	47	14
Ci sono indicatori quantitativi di tipo non finanziario?	66	61	5
Ci sono indicatori qualitativi?	67	64	3
Ci sono indicatori orientati al futuro?	43	22	21
Ci sono indicatori rivolti a misurare il valore creato?	51	38	13
È descritto il modo in cui viene creato il valore attraverso un flusso narrativo?	74	73	1

Tabella 3.21 - Capitale sociale e relazionale (%)

CAPITALE SOCIALE E RELAZIONALE	2013	2009	Variazione
Ci sono indicatori quantitativo finanziari?	80%	62%	18%
Ci sono indicatori quantitativi di tipo non finanziario?	87%	80%	7%
Ci sono indicatori qualitativi?	88%	84%	4%
Ci sono indicatori orientati al futuro?	57%	29%	28%
Ci sono indicatori rivolti a misurare il valore creato?	67%	50%	17%
È descritto il modo in cui viene creato il valore attraverso un flusso narrativo?	97%	96%	1%

Per il *capitale sociale e relazionale,* alla pari dei due capitali precedenti si nota nei report 2013 una più elevata presenza di indicatori orientati al futuro e di indicatori rivolti a misurare il valore creato. Per quanto concerne gli indicatori orientati al futuro, vi sono ad esempio obiettivi su indici di soddisfazione dei clienti o di spesa futura in progetti sociali. Per quanto riguarda invece gli indicatori rivolti a misurare il valore creato, vi sono ad esempio gli utili generati da attività di marketing. In più in questo caso si ha un forte aumento di indicatori quantitativo finanziari.

Tabella 3.22 - Capitale naturale

CAPITALE NATURALE	2013	2009	Variazione
Ci sono indicatori quantitativo finanziari?	38	28	10
Ci sono indicatori quantitativi di tipo non finanziario?	61	53	8

Ci sono indicatori qualitativi?	52	49	3
Ci sono indicatori orientati al futuro?	41	28	13
Ci sono indicatori rivolti a misurare il valore creato?	36	21	15
È descritto il modo in cui viene creato il valore attraverso un flusso narrativo?	68	69	-1

Tabella 3.23 - Capitale naturale (%)

CAPITALE NATURALE	2013	2009	Variazione
Ci sono indicatori quantitativo finanziari?	50%	37%	13%
Ci sono indicatori quantitativi di tipo non finanziario?	80%	70%	10%
Ci sono indicatori qualitativi?	68%	64%	4%
Ci sono indicatori orientati al futuro?	54%	37%	17%
Ci sono indicatori rivolti a misurare il valore creato?	47%	28%	19%
È descritto il modo in cui viene creato il valore attraverso un flusso narrativo?	89%	91%	-2%

Per il *capitale naturale* si osserva in particolare un aumento della presenza di indicatori rivolti a misurare il valore creato, come i risparmi energetici per l'utilizzo di fonti naturali. Inoltre è interessante osservare la variazione negativa, seppur minima, del flusso narrativo sulla creazione di valore.

L'evidenza più significativa emersa dall'analisi delle domande poste su ciascun capitale è l'incremento nei report 2013 rispetto ai report 2009 delle informazioni orientate al futuro. Ciò sembrerebbe indicare che il report integrato favorisca una maggiore informativa orientata ad obiettivi futuri.

3.6 Evidenze empiriche sulla rappresentazione degli elementi di contenuto

Gli elementi di contenuto rappresentano il contenuto di un report integrato. Le domande poste hanno l'obiettivo di cogliere se il contenuto come descritto dal *Framework* sia rispettato e soprattutto di capire il cambiamento dell'informativa nell'anno 2013 rispetto all'anno 2009. Gli elementi di contenuto sarebbero nove, tenendo conto delle *Indicazioni generali sul reporting*, ma solamente i primo otto vengono esposti nel *Framework* attraverso la formulazione di una specifica domanda. L'analisi di contenuto oggetto dello studio, perciò non tiene conto delle *Indicazioni*

generali sul reporting, che di fatto devono essere rispettate all'interno di ogni singolo content element. Per verificare se ogni elemento di contenuto è conforme al *Framework* si sono poste delle domande diverse a seconda delle specificità e delle particolarità dell'elemento di contenuto. La tabella seguente evidenzia i risultati per ogni singolo content element dell'anno 2013 e dell'anno 2009 e i rispettivi punteggi totali.

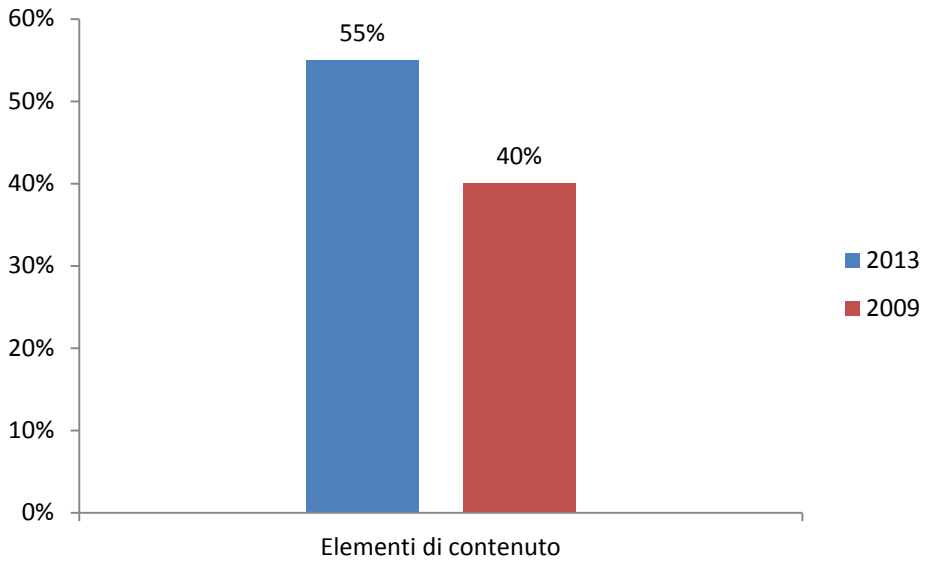
Tabella 3.24 - Elementi di contenuto

	Numeri domande	Punti	Punti %	Punti	Punti %	Variazione	
Content elements		**2013**		**2009**		**Val. ass.**	**Punti %**
Organizzazione e ambiente esterno	7	5,1	72%	4,8	68%	0,3	4%
Corporate governance	4	3,2	81%	2,9	72%	0,3	9%
Business model	5	1,7	35%	0,6	12%	1,1	23%
Rischi e opportunità	5	3,1	62%	2,2	44%	0,9	18%
Stategia e allocazione delle risorse	5	2,4	47%	1,2	24%	1,2	23%
Performance	4	1,8	45%	1,4	34%	0,4	11%
Prospettive	3	1,2	41%	0,9	29%	0,3	12%
Base di preparazione e presentazione	2	0,75	38%	0,1	5%	0,65	33%
Totale content elements	**35**	**19,3**	**55%**	**14,0**	**40%**	**5,3**	**15%**

Dalle risultanze di tale rilevazione emerge, come in precedenza osservato nei capitali, un trend positivo, cioè un'informativa sui content elements migliore nel 2013 rispetto al 2009. Su 35 punti a disposizione (ciò significa che sono state poste 35 domande in cui si chiede se quel determinato aspetto è presente nel report oppure no) le aziende nell'anno 2013 hanno ottenuto mediamente 19,3 punti rispetto ai 14 punti dell'anno 2009. In termini percentuali, come si può osservare anche nel grafico 3.6, si passa dal 40% dell'anno 2009 al 55% dell'anno 2013. La variazione di 15 punti percentuali è sicuramente un dato positivo in linea con le attese di un miglioramento della reportistica. Se si osserva il dato totale *Elementi di Contenuto* con riferimento all'anno

2013, la conformità al contenuto del *Framework* appare contenuta, pari al 55%, ma in ogni caso superiore alla metà.

Grafico 3.6 - Punteggio elementi di contenuto totale (%)



Analizzando poi nel dettaglio i content elements si osserva nell'anno 2013 un miglioramento dell'informativa in ognuno degli otto elementi rispetto all'anno 2009. I grafici seguenti evidenziano questo trend.

Grafico 3.7 - Elementi di contenuto (%)

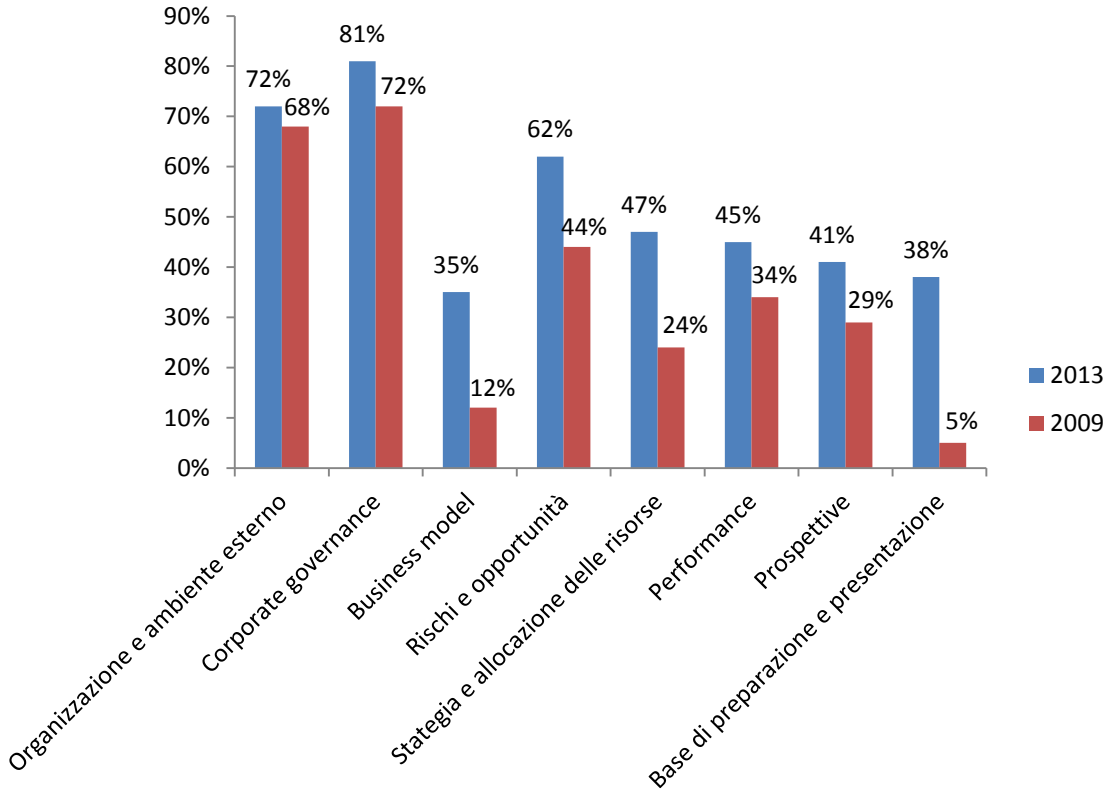
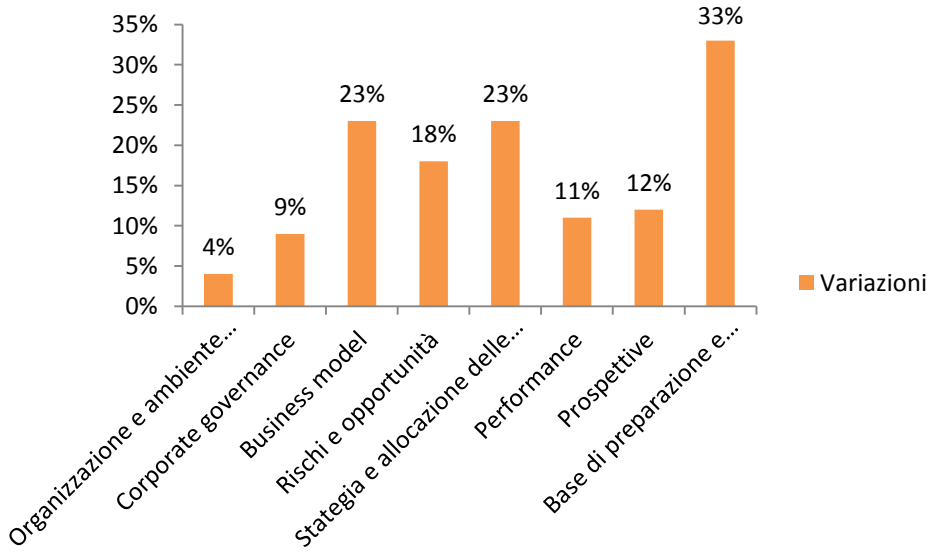


Grafico 3.8 - Variazioni elementi di contenuto 2013 – 2009 (%)



Il grafico 3.7 permette di osservare come l'*Organizzazione-ambiente esterno* e la *Corporate governance* riescano ad ottenere un ottimo punteggio sia nell'anno 2013 (rispettivamente 72% e 81%) sia nell'anno 2009 (rispettivamente 68% e 72%). Una

percentuale così elevata è la dimostrazione che questi due elementi del contenuto erano rappresentati nella reportistica dell'anno 2009 in modo adeguato e che continuano ad essere rappresentati adeguatamente nell'anno 2013 con un ulteriore leggero miglioramento. Si può inoltre osservare il buon livello d'informativa raggiunto da *Rischi e opportunità* (62%) e un ottimo miglioramento rispetto all'anno 2009 di 18 punti percentuali. Variazioni significative si possono notare nel *Business model* (+23 punti percentuali), uno dei concetti fondamentali del report integrato, nella *Strategia e allocazione delle risorse* (+23 punti percentuali) e nella *Base di preparazione e presentazione* (+33 punti percentuali). Il *Business model* evidenzia nel 2013 una percentuale molto bassa pari al 35%, significa che mediamente le aziende, come riportato nella tabella 3.24, ottengono su un punteggio massimo di 5 punti un punteggio di 1,7. Questo dato indica una bassa conformità al *Framework* del *Business model*. Il dato se osservato solo nell'anno 2013 è negativo, ma se viene confrontato rispetto all'anno 2009 si nota un notevole miglioramento di ben 23 punti percentuali e il dato più importante della ricerca è sicuramente la variazione che significa miglioramento dell'informativa. Il contenuto della *Strategia e allocazione delle risorse* raggiunge un punteggio medio nell'anno 2013 del 47%, pertanto non molto buono, ma soprattutto un miglioramento di 23 punti percentuali rispetto all'anno 2009. La *Base di preparazione e presentazione* ottiene un punteggio nel 2013 del 38%, quindi non elevato, ma anche qui la variazione è molto migliorata pari a 33 punti percentuali. Si osservano infine i contenuti della *Performance* e delle *Prospettive* che ottengono un punteggio nell'esercizio 2013 rispettivamente del 45% e del 41%, i quali evidenziano entrambi un incremento di circa 10 punti percentuali.

3.6.1 Dettaglio rappresentazione degli elementi di contenuto

In questo paragrafo si analizzano nel dettaglio le domande e le risposte sui singoli elementi di contenuto.

Tabella 3.25 - Presentazione dell'organizzazione e dell'ambiente esterno

PRESENTAZIONE DELL'ORGANIZZAZIONE DELL'AMBIENTE ESTERNO	2013	2009	Variazione
Le varie categorie ambientali sono opportunamente collegate da un flusso narrativo?	23	14	9

Sono identificati i fattori che influiscono sull'ambiente Competitivo nel quale l'azienda opera?	68	67	1
Sono identificati i fattori che influiscono sull'ambiente Sociale nel quale l'azienda opera?	56	51	5
Sono identificati i fattori che influiscono sull'ambiente Regolamentare nel quale l'azienda opera?	62	56	6
Sono identificati i fattori che influiscono sull'ambiente Politico-Economico nel quale l'azienda opera?	53	61	-8
Sono identificati i fattori che influiscono sull'ambiente Naturale nel quale l'azienda opera?	57	52	5
E' esplicitato il modo in cui l'azienda risponde alle pressioni ambientali (se esplicitate)?	66	61	5

Tabella 3.26 - Presentazione dell'organizzazione e dell'ambiente esterno (%)

PRESENTAZIONE DELL'ORGANIZZAZIONE DELL'AMBIENTE ESTERNO	2013	2009	Variazione punti %
Le varie categorie ambientali sono opportunamente collegate da un flusso narrativo?	30%	18%	12%
Sono identificati i fattori che influiscono sull'ambiente Competitivo nel quale l'azienda opera?	89%	88%	1%
Sono identificati i fattori che influiscono sull'ambiente Sociale nel quale l'azienda opera?	74%	67%	7%
Sono identificati i fattori che influiscono sull'ambiente Regolamentare nel quale l'azienda opera?	82%	74%	8%
Sono identificati i fattori che influiscono sull'ambiente Politico-Economico nel quale l'azienda opera?	70%	80%	-10%
Sono identificati i fattori che influiscono sull'ambiente Naturale nel quale l'azienda opera?	75%	68%	7%
E' esplicitato il modo in cui l'azienda risponde alle pressioni ambientali (se esplicitate)?	87%	80%	7%

Per la *Presentazione dell'organizzazione e dell'ambiente esterno* si osserva una presenza maggiore nella reportistica del 2013 di tutti gli aspetti analizzati, anche se nei report del 2009 la presenza di tali aspetti appare in ogni modo abbastanza soddisfacente. Relativamente all'identificazione dei fattori che influiscono sull'ambiente politico-economico nel quale l'azienda opera si osserva invece una variazione negativa, 8 report nel 2013 in meno del 2009 non identificano tale aspetto. Una più forte presenza dei fattori che influiscono sull'ambiente politico-economico nei report 2009 è forse dovuta alla crisi economico-finanziaria, nel 2009 ancora nel pieno della sua evoluzione, che ha spinto le aziende a dare maggiori informazioni su questo tema.

Tabella 3.27 - Corporate governance

CORPORATE GOVERNANCE	2013	2009	Variazione
È specificato il modo in cui la governance intende monitorare l'orientamento strategico (controllo interno - supervisione)?	59	58	1
E' evidenziato come la governance influenzi la cultura, l'etica e i valori dell'organizzazione?	63	53	10
È evidenziato se sono previsti degli incentivi per la governance legati al raggiungimento di obiettivi?	56	50	6
La governance promuove e favorisce l'innovazione?	68	58	10

Tabella 3.28 - Corporate governance (%)

CORPORATE GOVERNANCE	2013	2009	Variazione punti %
È specificato il modo in cui la governance intende monitorare l'orientamento strategico (controllo interno - supervisione)?	78%	76%	2%
E' evidenziato come la governance influenzi la cultura, l'etica e i valori dell'organizzazione?	83%	70%	13%
È evidenziato se sono previsti degli incentivi per la governance legati al raggiungimento di obiettivi?	74%	66%	8%
La governance promuove e favorisce l'innovazione?	89%	76%	13%

Con riferimento alla *Corporate governance* si può osservare come la reportistica del 2013 evidenzi maggiormente la cultura, l'etica e i valori che sono elementi fondamentali oggigiorno per comprendere la filosofia dell'azienda. Inoltre si nota anche un'accresciuta propensione da parte delle organizzazioni alla promozione dell'innovazione, elemento di estrema importanza per la sopravvivenza e la crescita dell'impresa.

Tabella 3.29 - Business model

BUSINESS MODEL	2013	2009	Variazione
Sono identificati chiaramente tutti i componenti chiave (input, attività di business, output, impatti) del modello di business?	12	0	12
È specificato il modo in cui i componenti chiave sono collegati\coordinati attraverso l'utilizzo di schemi/figure/diagrammi?	33	6	27
È specificato il modo in cui i componenti chiave sono collegati\coordinati attraverso un flusso narrativo?	47	24	23
È specificato se il modello di business è adattabile al cambiamento?	29	12	17
È evidenziata (nel caso di multibusiness) l'afferenza dei vari modelli di business ai vari settori in cui l'azienda opera?	11	5	6

Tabella 3.30 - Business model (%)

BUSINESS MODEL	2013	2009	Variazione punti %
Sono identificati chiaramente tutti i componenti chiave (input, attività di business, output, impatti) del modello di business?	16%	0%	16%
È specificato il modo in cui i componenti chiave sono collegati\coordinati attraverso l'utilizzo di schemi/figure/diagrammi?	43%	8%	35%
È specificato il modo in cui i componenti chiave sono collegati\coordinati attraverso un flusso narrativo?	62%	32%	30%
È specificato se il modello di business è adattabile al cambiamento?	38%	16%	22%
È evidenziata (nel caso di multibusiness) l'afferenza dei vari modelli di business ai vari settori in cui l'azienda opera?	14%	7%	7%

Per il *Business model* si osserva una presenza di informazioni superiore nei report 2013 rispetto al 2009 di tutti gli aspetti analizzati. Ciò sottolinea la maggiore importanza assunta all'interno del report dal *Business Model,* uno degli elementi cardini del report integrato, rispetto al passato. Significativa è la variazione positiva di 16 punti percentuali dell'identificazione dei componenti chiave (input, attività di business, output, impatti), poiché nel 2009 nessuna azienda identificava chiaramente tali elementi, imprescindibili per la spiegazione del modello di business. Altro dato da sottolineare è la variazione positiva di 22 punti percentuali dell'informativa sulla capacità del modello di business di adattarsi al cambiamento, un fattore determinante per la competitività dell'impresa nel medio e lungo termine.

Tabella 3.31 - Rischi e opportunità

RISCHI E OPPORTUNITA'	2013	2009	Variazione
Vengono presi in considerazione i rischi principali derivanti dall'operare dell'organizzazione?	66	63	3
Vengono prese in considerazione le opportunità principali derivanti dall'operare dell'organizzazione?	26	8	18
È opportunamente stimata la probabilità della manifestazione del rischio\opportunità?	64	45	19
Il report contiene informazioni riguardo le attività poste in essere dall'organizzazione per mitigare i rischi?	59	47	12
Il report contiene informazioni riguardo le attività poste in essere dall'organizzazione per creare valore dalle principali opportunità?	23	8	15

Tabella 3.32 - Rischi e opportunità (%)

RISCHI E OPPORTUNITA'	2013	2009	Variazione punti %
Vengono presi in considerazione i rischi principali derivanti dall'operare dell'organizzazione?	87%	83%	4%
Vengono prese in considerazione le opportunità principali derivanti dall'operare dell'organizzazione?	34%	11%	23%
È esplicitato il modo con cui l'azienda stima la probabilità del rischio\opportunità?	84%	59%	25%
Il report contiene informazioni riguardo le attività poste in essere dall'organizzazione per mitigare i rischi?	78%	62%	16%
Il report contiene informazioni riguardo le attività poste in essere dall'organizzazione per creare valore dalle principali opportunità?	30%	11%	19%

Per il contenuto *Rischi e opportunità* si può osservare dalla prima domanda che i rischi sono quasi sempre presi in considerazione in entrambi gli anni, infatti la variazione è molto debole. Anche per quanto concerne la mitigazione dei rischi si registra una buona presenza di informazioni all'interno dei report 2013 sulle attività poste in essere per limitare i rischi. Al contrario, sembrerebbe passare in secondo piano sia la descrizione delle opportunità principali derivanti dall'operare dell'organizzazione, sia la descrizione delle attività poste in essere dall'organizzazione per creare valore dalle principali opportunità. Per quanto riguarda la descrizione delle opportunità, nel 2013 nonostante un notevole aumento informativo nei confronti del 2009 (+24 punti percentuali) è presente soltanto nel 34% dei 76 report analizzati. La descrizione delle attività poste in essere è invece presente nel 30% dei report 2013, con un incremento di 20 punti percentuali rispetto al 2009.

Per comprendere come le aziende rappresentano o dovrebbero rappresentare le opportunità e le relative azioni volte a creare valore si riportano alcuni semplici esempi individuati all'interno dei report integrati analizzati. Nel primo esempio si osserva l'identificazione in modo sintetico delle principali opportunità e delle azioni volte a creare valore. Nel secondo esempio si osserva l'identificazione dei rischio, l'azione di mitigazione del rischio e come dal rischio si può cogliere un'opportunità.

Figura 3.1 - Kirloskar Brothers Limited

Opportunities	Actions
Growth in chemical, sugar etc projects	Increased capacity of Small and Medium Pumps Divisior
Nuclear Projects in India	N and NPT Certificates - Kirloskarvadi plant
Demand for groundwater	New Sanand Plant - Submersible pumps
Increase market share in domestic and agriculture segment	Energy efficient products
Demand for firefighting pumps	
Demand for waste water solutions	

Figura 3.2 - Randstad Holding N.V.

strategic risks	risk-mitigating actions	related opportunities
Adapting to economic conditions Our operations are highly susceptible to macro-economic conditions. Although we see economic improvement in some of the territories, we continue to focus on the flexibility of our cost base. Not being flexible enough to respond in a timely way to economic conditions could have a negative impact on the profitability of the Group. Conversely, cutting costs too much could limit our ability to take advantage of a market upturn.	The geographical diversity and the spread of the Group's revenues across mature and emerging markets has helped us to mitigate the impact of the different economic conditions worldwide. By 'managing through the cycle', we provide operating companies with guidelines on how to react to changes in economic conditions. These guidelines are described in the section 'performance'.	With our strong concepts and varied service offering, we can respond appropriately to different market conditions, and thus address changing macro-economic conditions. Our operations respond differently to economic uncertainty in the market. For example, in an uncertain market, our clients tend to use more temporary workers rather than hiring permanent staff. Staffing and HR Solutions tend to be more resilient to a weaker market, with Professionals tending to perform better in a stronger market.

Tabella 3.33 - Strategia e allocazione delle risorse

STRATEGIA E ALLOCAZIONE DELLE RISORSE	2013	2009	Variazione
Sono identificati gli obiettivi strategici?	65	39	26
Gli obiettivi strategici sono opportunamente suddivisi in archi temporali?	16	4	12
Sono identificate le strategie che l'organizzazione adotta o intende adottare?	60	32	28
Sono identificati i piani di allocazione delle risorse?	12	6	6
È identificata la modalità di misurazione degli obiettivi e dei risultati?	27	11	16

Tabella 3.34 - Strategia e allocazione delle risorse (%)

STRATEGIA E ALLOCAZIONE DELLE RISORSE	2013	2009	Variazione punti %
Sono identificati gli obiettivi strategici?	86%	51%	35%
Gli obiettivi strategici sono opportunamente suddivisi in archi temporali?	21%	5%	16%
Sono identificate le strategie che l'organizzazione adotta o intende adottare?	79%	42%	37%
Sono identificati i piani di allocazione delle risorse?	16%	8%	8%

È identificata la modalità di misurazione degli obiettivi e dei risultati?	36%	14%	22%

Per la *Strategia e allocazione delle risorse* si rileva una presenza maggiore nella reportistica del 2013 di tutti gli aspetti. In particolare, si rileva un aumento dell'informativa sull'identificazione degli obiettivi strategici (+34 punti percentuali) e sull'identificazione delle strategie per poter raggiungere determinati obiettivi (+37 punti percentuali). Si evidenzia inoltre anche un aumento dell'informativa sulla suddivisione degli obiettivi tra breve, medio e lungo termine (+16 punti percentuali) e un aumento dell'identificazione della modalità di misurazione degli obiettivi e risultati (+21 punti percentuali), aspetto quest'ultimo di grande rilievo affinché i portatori d'interesse possano valutare concretamente la bontà della strategia. Si presentano di seguito due esempi: nel primo si osserva la suddivisione dell'obiettivo in più archi temporali con il relativo investimento, nel secondo si osserva la modalità di misurazione degli obiettivi.

Figura 3.3 - Melià Hotels International

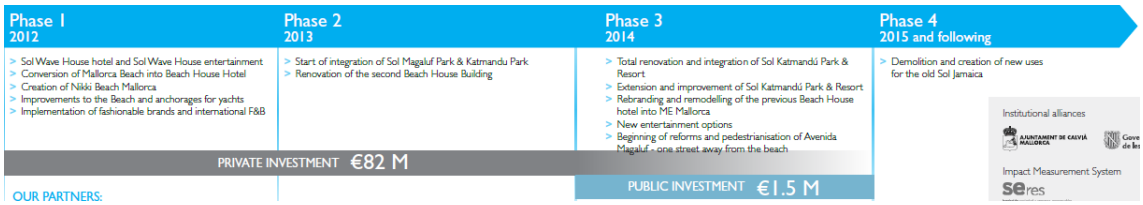
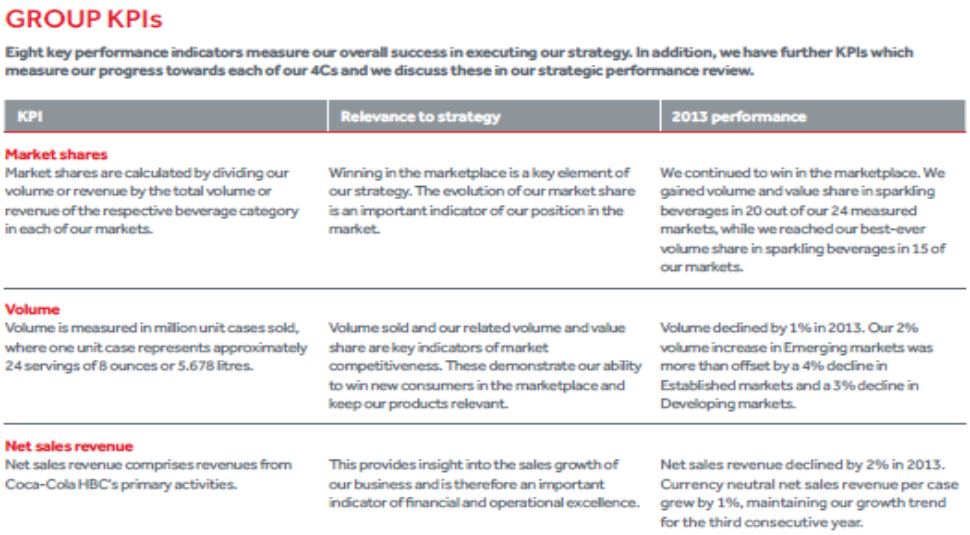


Figura 3.4 - The Coca-Cola Company



GROUP KPIs

Eight key performance indicators measure our overall success in executing our strategy. In addition, we have further KPIs which measure our progress towards each of our 4Cs and we discuss these in our strategic performance review.

KPI	Relevance to strategy	2013 performance
Market shares Market shares are calculated by dividing our volume or revenue by the total volume or revenue of the respective beverage category in each of our markets.	Winning in the marketplace is a key element of our strategy. The evolution of our market share is an important indicator of our position in the market.	We continued to win in the marketplace. We gained volume and value share in sparkling beverages in 20 out of our 24 measured markets, while we reached our best-ever volume share in sparkling beverages in 15 of our markets.
Volume Volume is measured in million unit cases sold, where one unit case represents approximately 24 servings of 8 ounces or 5.678 litres.	Volume sold and our related volume and value share are key indicators of market competitiveness. These demonstrate our ability to win new consumers in the marketplace and keep our products relevant.	Volume declined by 1% in 2013. Our 2% volume increase in Emerging markets was more than offset by a 4% decline in Established markets and a 3% decline in Developing markets.
Net sales revenue Net sales revenue comprises revenues from Coca-Cola HBC's primary activities.	This provides insight into the sales growth of our business and is therefore an important indicator of financial and operational excellence.	Net sales revenue declined by 2% in 2013. Currency neutral net sales revenue per case grew by 1%, maintaining our growth trend for the third consecutive year.

Tabella 3.35 - Performance

PERFORMANCE	2013	2009	Variazione
Sono opportunamente espresse i collegamenti tra performance passate e presenti?	73	71	2
Sono opportunamente espresse i collegamenti tra performance passate o presenti e future?	0	0	0
Nella valutazione delle performances, sono specificati i vantaggi (come soddisfa le esigenze) per le varie categorie di stakeholder?	44	20	24
Vengono individuati a consuntivo gli obiettivi raggiunti e quelli non raggiunti dai manager rispetto i target fissati a preventivo?	22	13	9

Tabella 3.36 - Performance (%)

PERFORMANCE	2013	2009	Variazione punti %
Sono opportunamente espresse i collegamenti tra performance passate e presenti?	96%	93%	3%
Sono opportunamente espresse i collegamenti tra performance passate o presenti e future?	0%	0%	0%
Nella valutazione delle performances, sono specificati i vantaggi (come soddisfa le esigenze) per le varie categorie di stakeholder?	58%	26%	32%
Vengono individuati a consuntivo gli obiettivi raggiunti e quelli non raggiunti dai manager rispetto i target fissati a preventivo?	29%	17%	12%

Per il contenuto della *Performance* si osserva chiaramente un'ottima presenza dell'informativa del collegamento tra performance passate e presenti sia nei report del 2013 sia nei report del 2009, come ci si attendeva dal momento che l'*Annual Report* è chiaramente improntato sul passato. Tuttavia ci si aspettava almeno nel report integrato 2013 che qualche società esprimesse opportunamente un collegamento tra passato, presente e futuro, evento che però non si è verificato. Questo è certamente un dato negativo, perché nessuna azienda ha colto questo aspetto all'interno del suddetto contenuto. Importanti e positive invece le altre variazioni degli ultimi due aspetti analizzati. Si nota infatti una maggiore attitudine delle aziende a comunicare agli stakeholder come vengono soddisfatte le loro esigenze (ad esempio, formazione dei dipendenti, emissione di anidride carbonica o utilizzo di risorse idriche ecc.) e ad esplicitare gli obiettivi raggiunti e non raggiunti. Il fatto di comunicare di non avere raggiunto un obiettivo può essere visto come un aspetto negativo e al contempo come un segno di trasparenza della società verso l'esterno. Le figure 3.5 e 3.6 illustrano due esempi: il primo come la società può rappresentare la performance tenendo in

considerazione le esigenze della collettività, il secondo come una società possa schematicamente identificare se l'obiettivo è stato raggiunto o meno.

Figura 3.5 - Basf SE

Methanesulfonic acid
The readily biodegradable alternative to conventional acids

Value for BASF	Value for the environment
55%	100%
Yearly increase in sales volumes since 2003	**Biodegradable**

Value for BASF Marketed under the brand names Lutropur® MSA and Lutropur® M, BASF produces methanesulfonic acid using a proprietary and patented process. The innovative technology and high product quality allow for numerous new applications. Since its introduction, we have raised sales volumes of methanesulfonic acid by an average of 55% per year.

Value for the environment Methanesulfonic acid is not only colorless and odorless, it is also 100% biodegradable. According to OECD criteria, it is also considered "readily biodegradable," since significantly more than 70% of the substance degrades within ten days. Methanesulfonic acid occurs in nature as a part of the natural sulfur cycle. Its unique set of properties makes it possible to modify established industrial processes or to replace less environmentally friendly acids.

Figura 3.6 - Natura

2013 Target	2013 Performance
WATER	
Consume 0.39 liter of water/unit produced in Brazil.	NOT ACHIEVED Natura consumed 0.40 liter of water/unit produced in Brazil.
EDUCATION	
Colaboradores	
Average of 83.2 hours training per employee, throughout Natura.	ACHIEVED Natura achieved an average of 90.3 hours training per employee, beating the target by 9%.
Consultants and NCAs	
Train 1,152 thousand consultants per topic in Brazil.	ACHIEVED Natura trained 1,348,000 NCs per topic in Brazil.
Raise R$ 14 million from sale of Believing is Seeing products in Brazil and R$ 5.06 million in the International Operations.	PARTIALLY ACHIEVED Natura raised R$ 17.1 million in Brazil and R$ 4.8 million in the IOs.
Reach 14% NC penetration in the Natura Brazil Movement.	ACHIEVED We beat the target for the year by 18%, achieving 16.5% penetration.
Reach 14% consultant penetration in the Believing is Seeing program in Brazil and 18.9% in the International Operations.	PARTIALLY ACHIEVED We achieved 15.1% penetration in Brazil and 17.6% in the IOs.
CLIMATE CHANGE	
Reduce GHG emissions by 33% by 2013, based on the 2006 inventory.	ACHIEVED By the end of 2013 relative GHG emissions had been reduced by 33.2%.
Reach 5,511 tCO_2e, reducing absolute scope 1 and 2 emissions by 12.4%.	NOT ACHIEVED Scope 1 and 2 emissions were 6,491 tCO_2e, an increase of 5.7%.
Reach an eco-efficient packaging rate of 16.5%, including refills.	ACHIEVED The rate achieved was 21.5%, beating the target by 30%.

Tabella 3.37 - Prospettive

PROSPETTIVE	2013	2009	Variazione
Vengono identificate le previsioni sull'ambiente esterno che l'organizzazione dovrà affrontare nei vari archi temporali?	37	31	6
Vengono fornite considerazioni rispetto la possibile evoluzione della performance futura dell'azienda?	26	15	11
È specificata la modalità per rispondere alle sfide e alle incertezze che possono presentarsi?	31	19	12

Tabella 3.38 - Prospettive (%)

PROSPETTIVE	2013	2009	Variazione punti %
Vengono identificate le previsioni sull'ambiente esterno che l'organizzazione dovrà affrontare nei vari archi temporali?	49%	41%	8%
Vengono fornite considerazioni rispetto la possibile evoluzione della performance futura dell'azienda?	34%	20%	14%
È specificata la modalità per rispondere alle sfide e alle incertezze che possono presentarsi?	41%	25%	16%

Per il contenuto delle *Prospettive,* uno dei contenuti più importanti di un report integrato considerata l'attenzione al futuro da parte dell'investitore, si osserva in relazione a tutti e tre gli aspetti un aumento dell'informativa nell'anno 2013. In particolare, un più elevato numero di report 2013 rispetto ai report 2009 forniscono informazioni sulla performance futura e informazioni sul modo con cui le aziende rispondono alle sfide e incertezze del mercato. Qui si mostra un semplice esempio sulla previsione della performance futura.

Figura 3.7 - Novo Nordisk

Expectations are as reported, if not otherwise stated	Expectations 30 January 2014
Sales growth	
• in local currencies	8–11%
• as reported	Around 3.5 percentage points lower
Operating profit growth	
• in local currencies	Around 10%
• as reported	Around 5.5 percentage points lower
Net financials	Income of around DKK 750 million
Effective tax rate	Around 22%
Capital expenditure	Around DKK 4.0 billion
Depreciation, amortisation and impairment losses	Around DKK 2.9 billion
Free cash flow	Around DKK 26 billion

Tabella 3.39 - Base di preparazione e presentazione

BASE DI PREPARAZIONE E PRESENTAZIONE	2013	2009	Variazione
È esplicitato il perimetro di rendicontazione?	20	5	15
È specificato il modo in cui si sceglie di includere\escludere determinati aspetti materiali nel report integrato?	37	3	34

Tabella 3.40 - Base di preparazione e presentazione (%)

BASE DI PREPARAZIONE E PRESENTAZIONE	2013	2009	Variazione
È esplicitato il perimetro di rendicontazione?	26%	7%	19%
È specificato il modo in cui si sceglie di includere\escludere determinati aspetti materiali nel report integrato?	49%	4%	45%

Con riferimento al contenuto *Base di preparazione e presentazione* si nota un deciso aumento dell'informativa nei report del 2013. Nel report 2013 si osserva un maggior numero di aziende, specificatamente 15, che danno indicazione del perimetro di rendicontazione oltre all'entità del reporting finanziario. Inoltre nel report 2013 vi sono 34 aziende in più che includono una descrizione riassuntiva del processo di definizione della materialità dell'organizzazione. Queste variazioni sono in linea con le attese, poiché nell'*Annual Report* dell'anno 2009 queste informazioni non erano richieste. In questo caso si forniscono due esempi incentrati entrambi sull'identificazione degli aspetti materiali. Il primo esempio mostra la matrice degli aspetti materiali, il secondo mostra la modalità con cui l'azienda spiega il motivo dell'inclusione di un determinato aspetto considerato materiale.

Figura 3.8 - The Coca-Cola Company

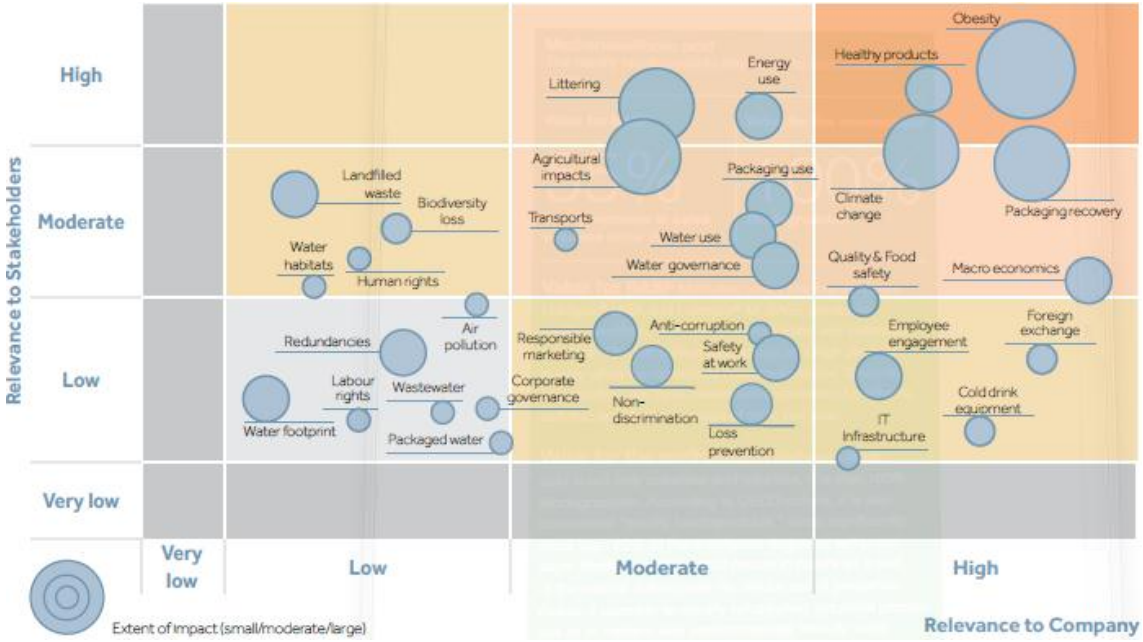


Figura 3.9 - SK Telekom

Why This is "Material"

Business Drivers:

The business model depending on competition over subsidies has lost its momentum. From a long-term perspective, SK Telecom concluded that giving more benefits to customers and fundamentally innovating the service experiences of customers would be more effective and reasonable for winning competition and growth in the future.

Stakeholder Concerns:

- Product and Service Labeling
- Customer Privacy
- Customer Protection

Major Impact on Capital:

- Financial capital: Improvement of shareholder values by reinforcing the mid- to long-term competitiveness of the business
- Social and network capital: Gaining the trust of local stakeholders by taking a strategy aligned with the direction of government regulations

Capitolo 4
UN'ANALISI EMPIRICA: LE DETERMINANTI SPECIFICHE

4.1 Premessa

Dopo aver analizzato nel capitolo precedente le evidenze empiriche del quadro generale, dei capitali e degli elementi di contenuto, in questo capitolo si studiano le determinanti specifiche dell'applicazione del *Framework* sulle pratiche di rendicontazione, valutando l'applicazione del *Framework* in base all'area geografica e al settore di attività e operando un confronto tra: i report che in maggiore e minore misura hanno adottato i contenuti indicati dal *Framework*; i report integrati dell'esercizio 2013 che comunicano di seguire i principi IIRC e i report dell'esercizio 2013 che non comunicano di seguire i principi; i report integrati redatti come documenti autonomi dell'esercizio 2013 e gli Annual Integrated Report dell'esercizio 2013

4.2 Evidenze empiriche relative alle regioni

Lo scopo di questo paragrafo è valutare i risultati dell'analisi dei report 2013 – 2009 per aree geografiche, denominate regioni, a cui le società appartengono. Le regioni sono le seguenti sei: Africa, Asia, Europa, Nord America, Oceania e Sud America. La tabella seguente mostra i risultati di questa analisi.

Tabella 4.1 - Risultati empirici per regione

Africa	2013		2009		Variazione	
6 aziende	Val. ass.	%	Val. ass.	%	Val. ass.	Punti %
Capitali	24,0	65%	19,5	53%	4,5	12%
Content elements	21,0	60%	14,5	41%	6,5	19%
Totale	45,0	63%	34,0	47%	11	15%
Numero pagine	135,17		202,50			
Punti/pagine	0,34		0,21			
Asia	2013		2009		Variazione	
12 aziende	Val. ass.	%	Val. ass.	%	Val. ass.	Punti %

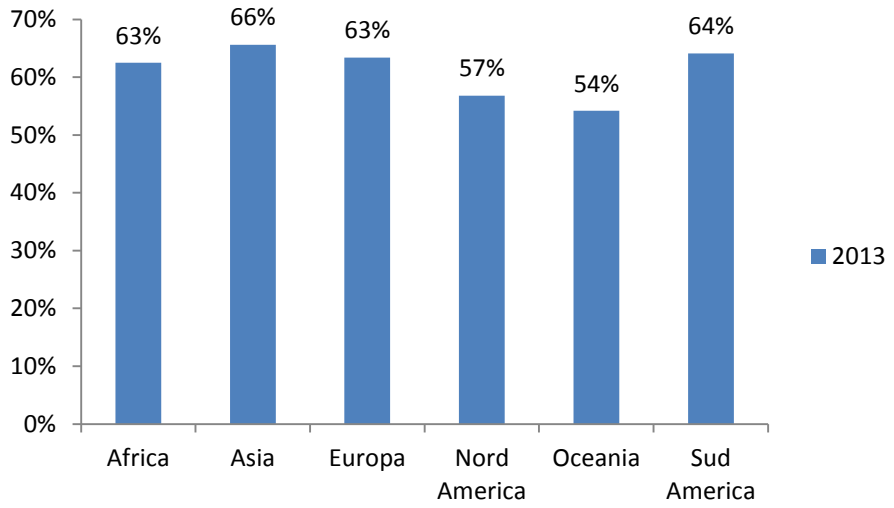
Capitali	27,4	74%	21,3	57%	6,1	17%
Content elements	19,8	57%	14,1	40%	5,7	17%
Totale	47,3	66%	35,3	49%	12	17%
Numero pagine	177,33		183,83			
Punti/pagine	0,31		0,24			
Europa	2013		2009		Variazione	
37 aziende	Val. ass.	%	Val. ass.	%	Val. ass.	Punti %
Capitali	25,2	68%	22,0	59%	3,2	9%
Content elements	20,5	59%	15,6	45%	4,9	14%
Totale	45,6	63%	37,6	52%	8	11%
Numero pagine	244,57		220,86			
Punti/pagine	0,25		0,22			
Nord America	2013		2009		Variazione	
10 aziende	Val. ass.	%	Val. ass.	%	Val. ass.	Punti %
Capitali	24,5	66%	19,9	54%	4,6	12%
Content elements	16,4	47%	9,8	28%	6,6	19%
Totale	40,9	57%	29,7	41%	11,2	16%
Numero pagine	107,90		106,20			
Punti/pagine	0,50		0,44			
Oceania	2013		2009		Variazione	
4 aziende	Val. ass.	%	Val. ass.	%	Val. ass.	Punti %
Capitali	25,3	68%	17,5	47%	7,8	21%
Content elements	13,8	39%	10,3	29%	3,5	10%
Totale	39,0	54%	27,8	39%	11,2	15%
Numero pagine	59,50		100,50			
Punti/pagine	0,74		0,47			
Sud America	2013		2009		Variazione	
7 aziende	Val. ass.	%	Val. ass.	%	Val. ass.	Punti %
Capitali	28,0	76%	23,4	63%	4,6	13%
Content elements	18,1	52%	13,4	38%	4,7	14%
Totale	46,1	64%	36,9	51%	9,2	13%
Numero pagine	128,14		206,43			
Punti/pagine	0,47		0,33			

4.2.1 Rappresentazione complessiva dei capitali e degli elementi di contenuto nei report 2013 per regione

Analizzando il grafico seguente, il punteggio generale nell'anno 2013 evidenzia una buona conformità dei report al *Framework* da parte delle società appartenenti all'Africa, Asia, Europa e Sud America con un punteggio medio di oltre il 60%. Si sottolinea invece uno score relativamente più basso rispetto alle altre regioni per il Nord America (57%) e l'Oceania (54%).

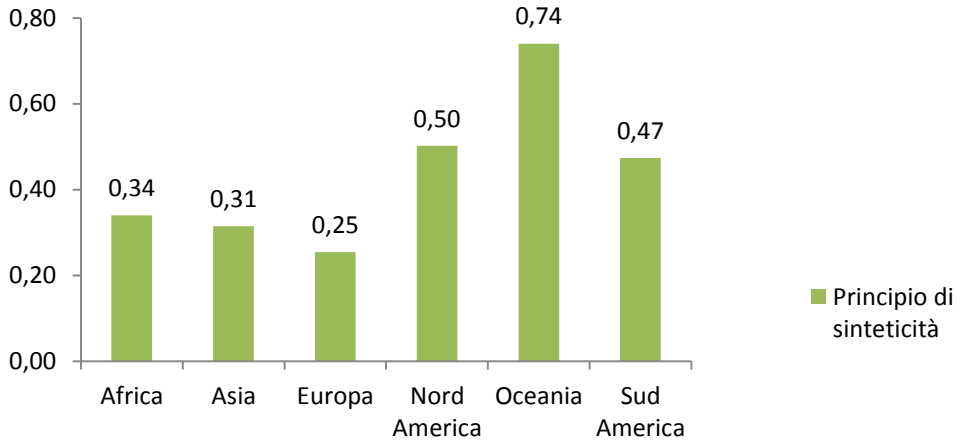
Si evidenzia fin da subito che l'Africa è rappresentata solo da società appartenenti al Sud Africa e pertanto è lecito attendersi un punteggio probabilmente migliore delle altre regioni. In questo stato infatti si ha una maggiore esperienza nelle rendicontazione integrata rispetto alle altre nazioni, poiché già a partire dal 2009 le società del Sud Africa sono obbligate, come visto nel Capitolo 1, alla redazione del report integrato secondo le norme del King.

Grafico 4.1 - Punteggio complessivo report 2013 (%)



Osservando il principio di *Sinteticità* attraverso l'indicatore punti per pagina dei report 2013 calcolato con riferimento a ciascuna regione (grafico 4.2), emerge un ottimo livello di sinteticità nei report delle aziende appartenenti all'Oceania, al Nord America e al Sud America. Nel caso del Sud America si può osservare, inoltre, che in aggiunta all'ottimo livello di sinteticità vi è anche una buona percentuale di conformità al *Framework* (64%). L'Oceania e il Nord America, invece, nonostante l'ottimo livello di sinteticità, ottengono un punteggio di conformità al *Framework* inferiore alla media. Ciò significa che queste due regioni sono caratterizzate da report molto brevi e dal contenuto meno ricco di informazioni rispetto ai report delle altre regioni. Da evidenziare l'Europa che ha un buon punteggio di conformità al *Framework* (63%), ma un livello di sinteticità basso (0,25). Infatti il numero medio di pagine dei report delle aziende europee si attesta a 244,57 (tabella 4.1), il valore più elevato tra tutte le regioni. Ciò significa che in Europa la lunghezza del report potrebbe ridurre la sua efficacia informativa nonostante il contenuto sia conforme al *Framework*.

Grafico 4.2 - Principio di sinteticità report 2013



4.2.2 Trend della rappresentazione complessiva dei capitali e degli elementi di contenuto per regione

Esaminando il trend 2009 – 2013 (grafico 4.3 e 4.4) si osserva un incremento in tutte le regioni della conformità al *Framework* dei report. Le aree geografiche con il maggiore incremento sono l'Asia (+17 punti percentuali), Nord America (+16 percentuali) e Oceania (+15 punti percentuali). La differenza tra queste tre regioni è che nelle ultime due, nonostante il miglioramento, il livello del punteggio ottenuto, e quindi il livello di conformità al *Framework* nei report 2013, è minore delle altre regioni. Si nota invece una crescita inferiore della conformità al Framework in Europa (+11 punti percentuali) e nel Sud America (+13 punti percentuali). Ciò dipende dal fatto che la reportistica del 2009 in queste due aree presentava una più elevata conformità al *Framework* rispetto alle altre regioni. Si sottolinea infine il risultato del Sud Africa, da cui ci si attendeva un più elevato punteggio dal momento che qui il report integrato è presente da maggior tempo, soprattutto nell'anno 2009.

Grafico 4.3 - Punteggio complessivo 2013 – 2009 (%)

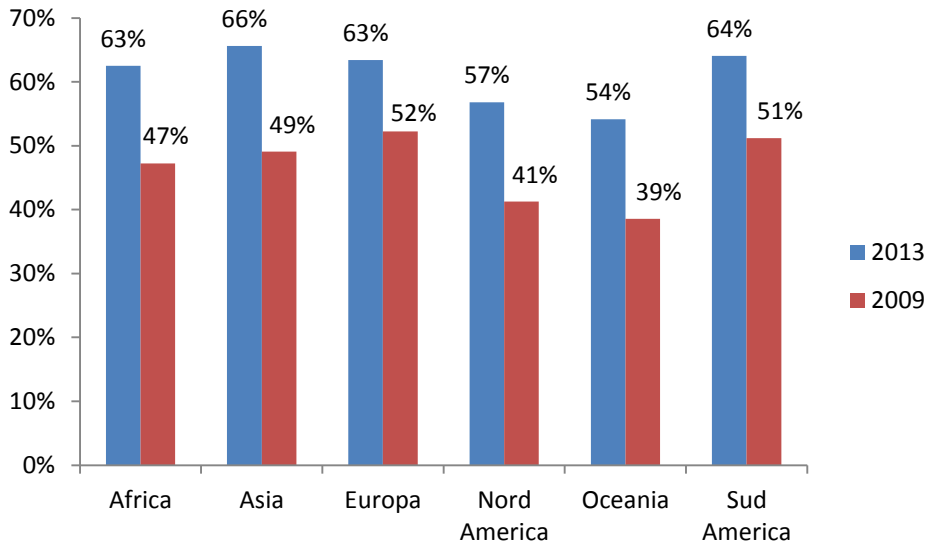
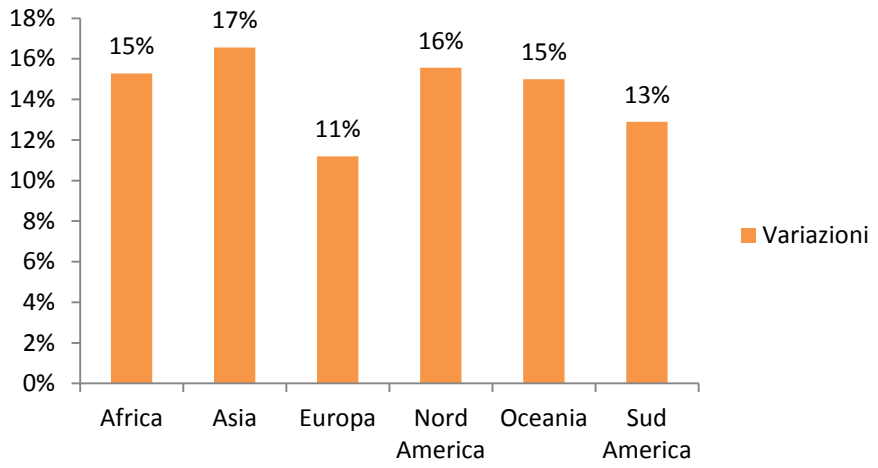
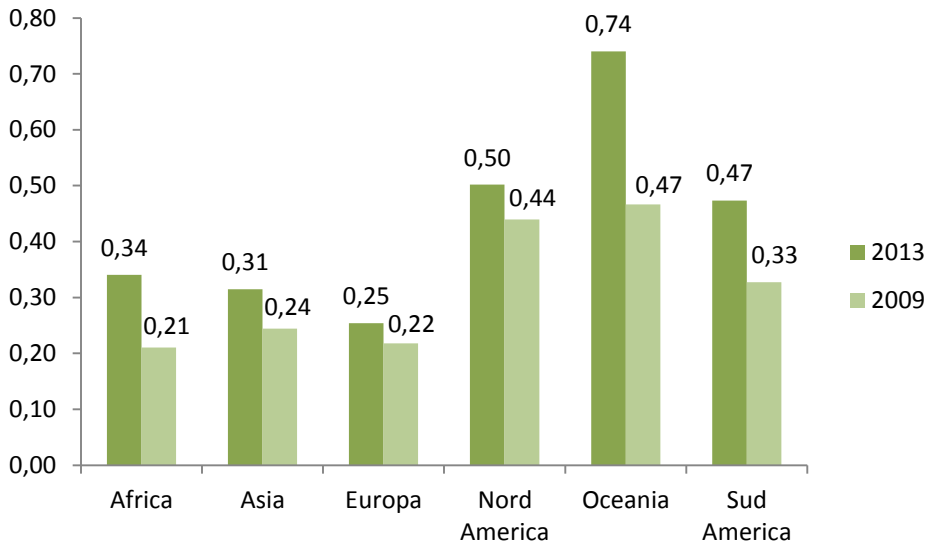


Grafico 4.4 - Variazioni punteggio complessivo 2013 - 2009 (%)



Confrontando il principio di *Sinteticità* (indicatore punti per pagina) del 2013 rispetto al 2009 (grafico 4.5) si osserva un aumento dell'indicatore di densità di informazioni all'interno dei report 2013 in tutte le regioni. Dunque si evince non solo un aumento della conformità al *Framework* rispetto al passato in ogni regione (vedere grafico 4.3), ma osservando anche il numero di pagine (tabella 4.1) si nota come il report nel 2013 sia diventato mediamente più breve in ogni regione. L'unica eccezione è l'Europa in cui, come si può vedere nel grafico sottostante, la crescita è di appena 0,03 punti percentuali. Ciò perché il punteggio migliora come si è visto in precedenza di 11 punti percentuali, ma aumenta il numero di pagine medio di un report che passa da 220,86 a 244,57 pagine.

Grafico 4.5 - Principio di sinteticità report 2013 - 2009

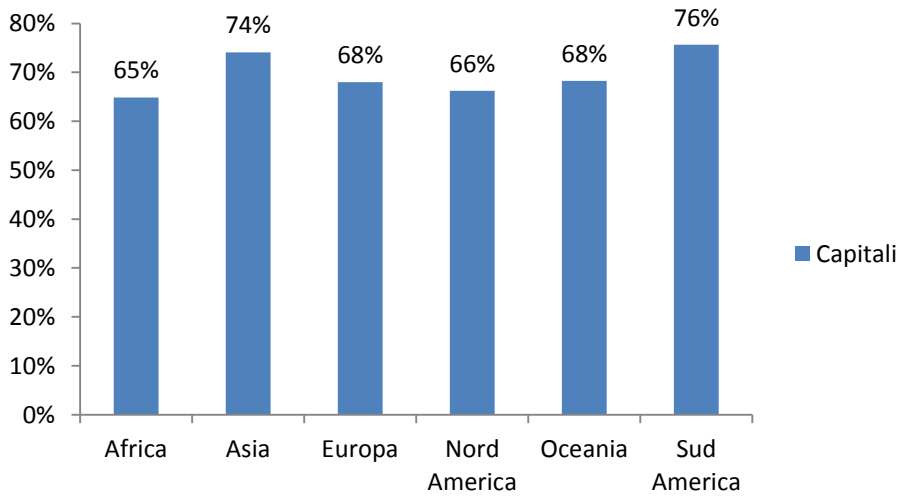


4.2.3 Rappresentazione dei capitali nei report 2013 e analisi del trend 2013-2009 per regione

Attraverso i grafici successivi si analizzano il punteggio e il trend dell'informativa sui capitali.

Come riscontrabile dal grafico 4.6, il punteggio dei capitali delle singole regioni è un punteggio molto buono che non scende al di sotto del 65%. Le regioni con il punteggio più elevato sono l'Asia (74%) e il Sud America (76%). Dallo score ottenuto sembrerebbe che queste due regioni abbiano recepito il concetto fondamentale del Framework *Capitali* meglio delle altre regioni.

Grafico 4.6 - Capitali report 2013 (%)



Per quanto riguarda il trend dell'informativa sui capitali, i grafici 4.7 e 4.8 mettono a confronto i risultati delle regioni tra l'anno 2013 e 2009 e mostrano le variazioni in punti percentuali. Si può osservare un miglioramento dell'informativa sui capitali in tutte le regioni, ma soprattutto nella regione Oceania (+21 punti percentuali) e Asia (+17 punti percentuali).

Grafico 4.7 - Capitali report 2013 - 2009 (%)

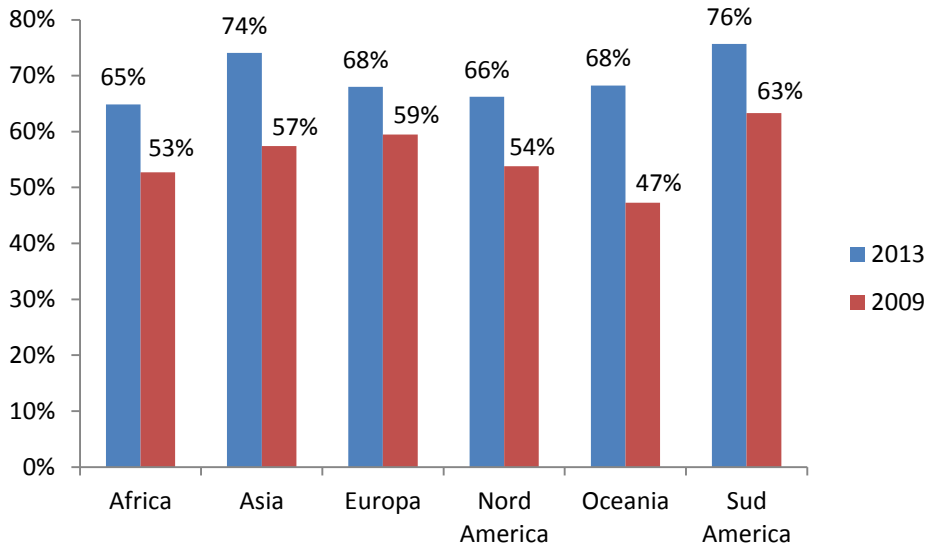
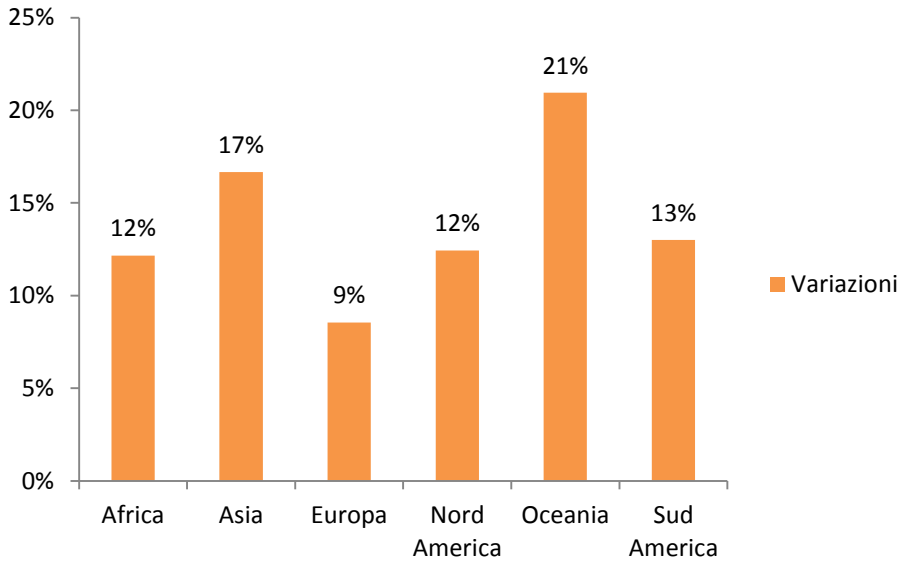


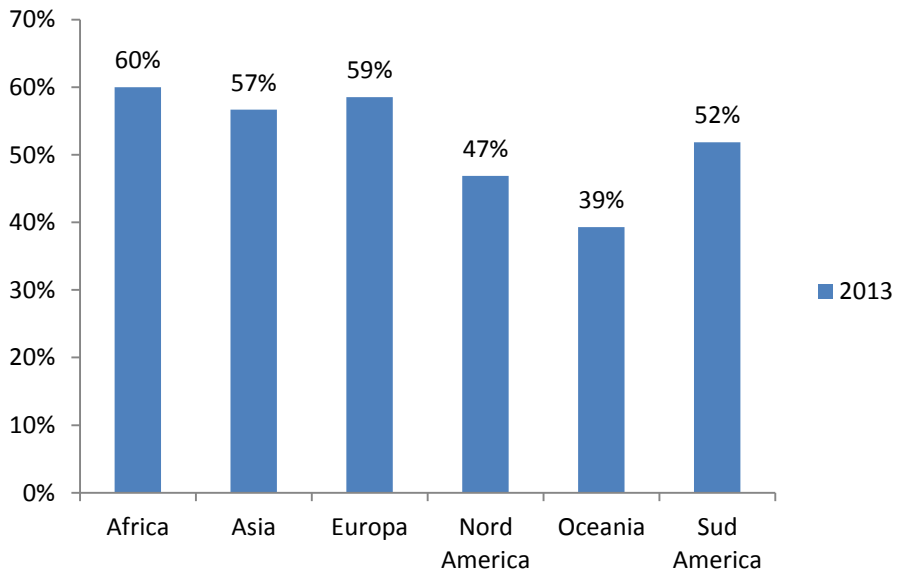
Grafico 4.8 - Variazioni capitali 2013 - 2009 (%)



4.2.4 Rappresentazione degli elementi di contenuto nei report 2013 e analisi del trend 2013-2009 per regione

Il grafico 4.9 mostra un buon punteggio dell'informativa sugli elementi di contenuto delle aree geografiche dell'Africa (60%), Europa (59%) e Asia (57%). Lo score dell'Africa è il più alto in assoluto, in linea con le attese poiché, come si è già detto, il Sud Africa ha una maggiore esperienza di rendicontazione integrata. Dalle risultanze sembrerebbe che il Nord America (47%) e soprattutto l'Oceania (39%) dimostrino uno scarso impegno nel rispetto dei content elements.

Grafico 4.9 - Elementi di contenuto report 2013 (%)



Osservando il trend degli elementi di contenuto 2013-2009 nel grafici 4.10 e 4.11, risulta visibile un sostanziale incremento in tutte le regioni eccetto che per l'Oceania, la cui variazione di soli 10 punti percentuali rispetto all'anno 2009 rappresenta un aspetto negativo considerando il fatto che nel 2009 il suo punteggio è molto basso.

Grafico 4.10 - Elementi di contenuto report 2013 - 2009 (%)

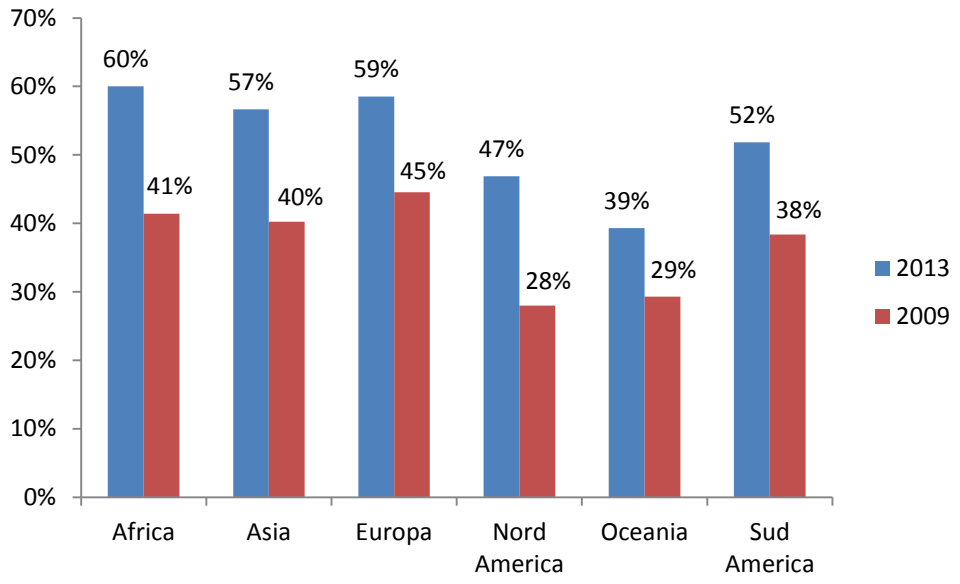
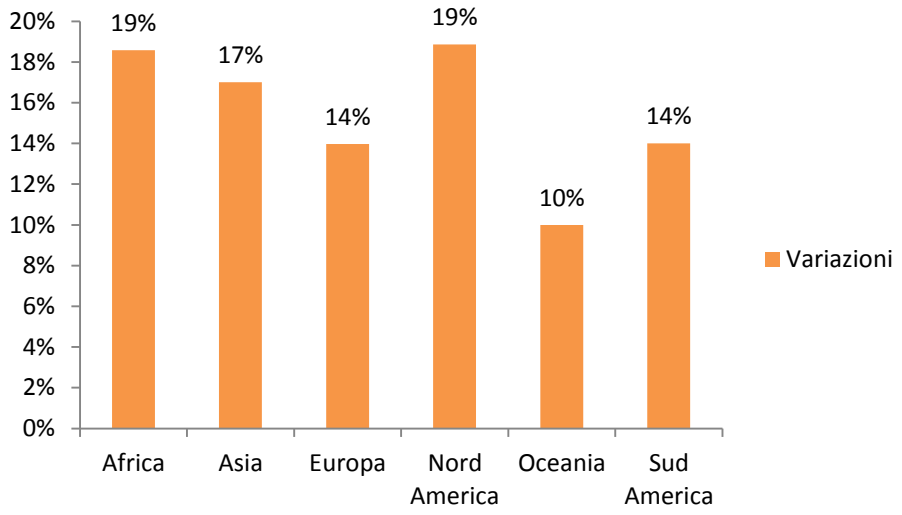


Grafico 4.11 - Variazioni elementi di contenuto report 2013 - 2009 (%)



4.2.5 Evidenze empiriche relative ai singoli elementi di contenuto per regione

Questo paragrafo ha l'obbiettivo di analizzare come i report delle varie regioni approfondiscono il singolo elemento di contenuto e di osservare il trend dell'informativa sul singolo contenuto rispetto al passato. Di seguito si riportano le tabelle con i risultati dell'approfondimento dell'anno 2013 e 2009.

Tabella 4.2 - Elementi di contenuto 2013

Content elements 2013	N. domande	Africa (6)	Asia (12)	Europa (37)	Nord America (10)	Oceania (4)	Sud America (7)
Organizzazione e ambiente esterno	7	5,0	4,9	5,4	4,5	3,8	5,1
Corporate Governance	4	3,5	3,4	3,3	3,0	3,3	2,7
Business Model	5	2,2	2,1	1,9	1,5	0,3	1,3
Rischi e opportunità	5	3,3	3,0	3,5	2,3	2,0	3,1
Strategia e allocazione delle risorse	5	3,0	2,3	2,4	2,2	1,8	2,0
Performance	4	2,0	2,1	1,7	1,6	1,8	2,0
Prospettive	3	0,7	1,1	1,7	0,7	0,5	1,0
Base di preparazione e presentazione	2	1,3	0,9	0,7	0,6	0,5	0,9

Tabella 4.3 - Elementi di contenuto 2013 (%)

Content elements 2013	N. domande	Africa	Asia	Europa	Nord America	Oceania	Sud America
Organizzazione e ambiente esterno	7	71%	70%	77%	64%	54%	73%
Corporate Governance	4	88%	85%	82%	75%	81%	68%
Business Model	5	43%	42%	37%	30%	5%	26%
Rischi e opportunità	5	67%	60%	69%	46%	40%	63%
Strategia e allocazione delle risorse	5	60%	47%	49%	44%	35%	40%
Performance	4	50%	52%	43%	40%	44%	50%
Prospettive	3	22%	36%	55%	23%	17%	33%
Base di preparazione e presentazione	2	67%	46%	32%	30%	25%	43%

Tabella 4.4 - Elementi di contenuto 2009

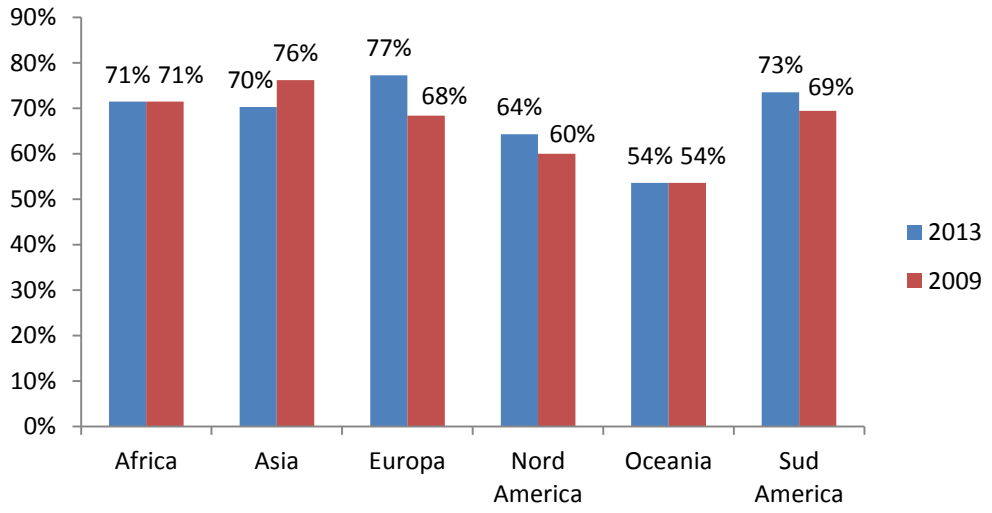
Content elements 2009	N. domande	Africa	Asia	Europa	Nord America	Oceania	Sud America
Organizzazione e ambiente esterno	7	5,0	5,3	4,8	4,2	3,8	4,9
Corporate Governance	4	2,5	3,3	3,2	1,7	2,8	2,7
Business Model	5	1,3	0,3	0,9	0,00	0,00	0,3
Rischi e opportunità	5	2,3	1,7	2,7	1,7	1,8	1,9
Strategia e allocazione delle risorse	5	1,2	1,3	1,4	0,7	1,0	1,0
Performance	4	1,7	1,4	1,4	1,0	1,0	1,6
Prospettive	3	0,5	0,4	1,2	0,5	0,0	0,9
Base di preparazione e presentazione	2	0,0	0,3	0,1	0,0	0,0	0,3

Tabella 4.5 - Elementi di contenuto 2009 (%)

Content elements 2009	N. domande	Africa	Asia	Europa	Nord America	Oceania	Sud America
Organizzazione e ambiente esterno	7	71%	76%	68%	60%	54%	69%
Corporate Governance	4	63%	83%	79%	43%	69%	68%
Business Model	5	27%	7%	18%	0%	0%	6%
Rischi e opportunità	5	47%	33%	53%	34%	35%	37%
Strategia e allocazione delle risorse	5	23%	25%	29%	14%	20%	20%
Performance	4	42%	35%	34%	25%	25%	39%
Prospettive	3	17%	14%	41%	17%	0%	29%
Base di preparazione e presentazione	2	0%	17%	3%	0%	0%	14%

Approfondendo l'elemento di contenuto *Organizzazione e ambiente esterno* (grafico 4.12) si può osservare nell'anno 2013 una buona informativa da parte di tutte le regioni, eccetto per l'Oceania (54%). Il trend evidenzia una variazione positiva rispetto al passato molto leggera per tutte le regioni ad eccezione dell'Asia (-6 punti percentuali). La variazione maggiore si rileva nella regione Europa (+9 punti percentuali).

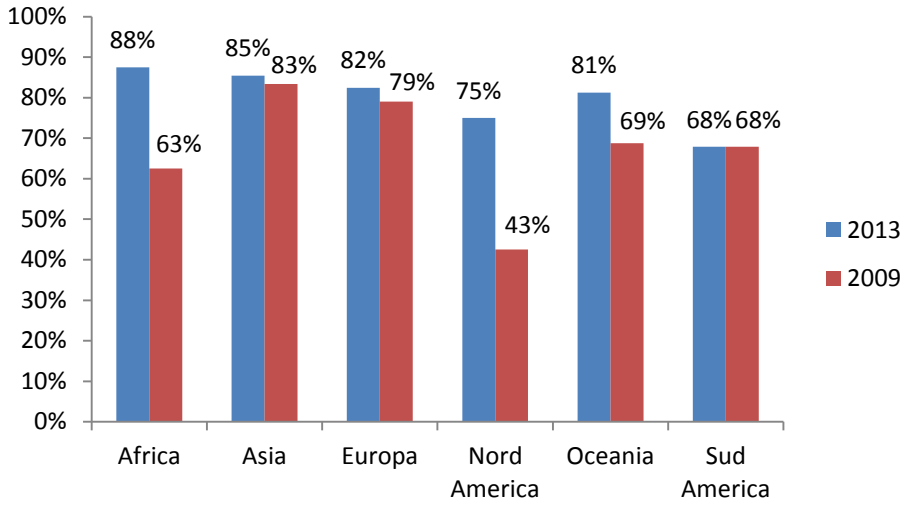
Grafico 4.12 - Organizzazione e ambiente esterno



Analizzando il contenuto della *Corporate* governance (Grafico 4.13) si osserva nell'anno 2013 un'ottima informativa in tutte le regioni. Da sottolineare uno score molto elevato delle società del Sud Africa (88%). Esaminando il trend inoltre si osserva una debole

variazione positiva rispetto al passato in tutte le aree geografiche eccetto per il Sud America dove non si notano variazioni. Le variazioni maggiori si rilevano nella regione Africa (+25 punti percentuali) e Nord America (+32 punti percentuali).

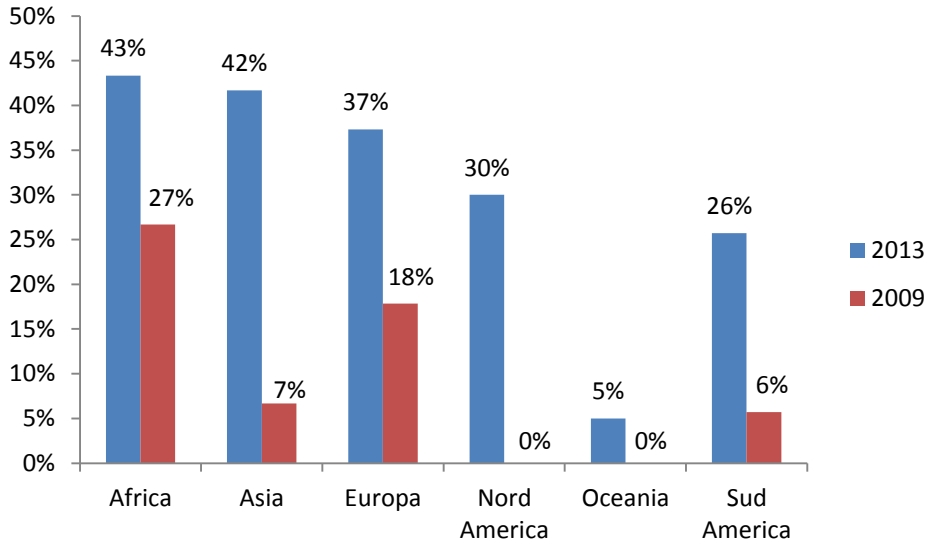
Grafico 4.13 - Corporate governance



Nell'elemento di contenuto *Business model* (grafico 4.14), a differenza dei primi due analizzati, si osserva una percentuale d'informativa conforme al *Framework* relativamente bassa in ciascuna regione e notevoli differenze rispetto al passato. Osservando solo i report dell'anno 2013 si nota come sia data una più grande importanza alla descrizione del modello di business dall'Africa (43%), Asia (42%) ed Europa (37%). Il fatto che l'Africa (si ricorda che le aziende appartengono tutte al Sud Africa) in entrambi gli anni oggetto di analisi riporti una percentuale più alta rispetto alle altre regioni nella descrizione del business model è un dato in linea con le attese. Nonostante ciò ci si aspettava una percentuale maggiore di conformità in entrambi gli anni.

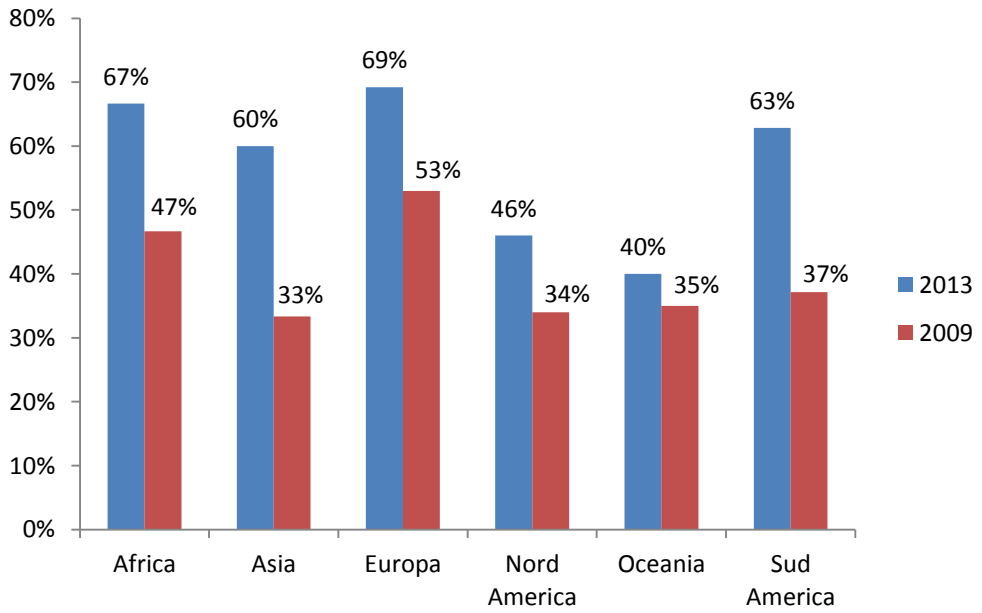
Le variazioni, come anticipato, sono notevoli. Nel 2009 infatti l'informativa del business model all'interno dei report è sostanzialmente ignorata da tutte le aree geografiche. Nord America e Oceania riportano una percentuale addirittura dello 0%. Ciò significa che all'interno degli *Annual Report* non vi erano o vi erano poche informazioni riguardanti il business model. Pertanto il trend decisamente positivo sembrerebbe indicare un miglioramento dell'informativa e un aumento del grado di importanza del business model all'interno della rendicontazione integrata.

Grafico 4.14 - Business model



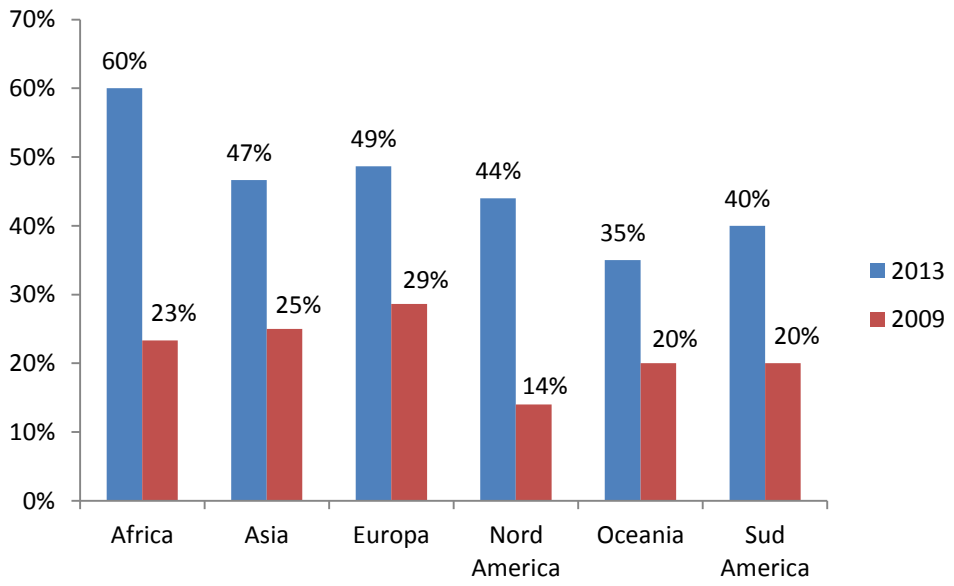
Per il contenuto *Rischi e opportunità* (grafico 4.15) si osserva una maggiore informativa nell'anno 2013 nelle regioni Europa (69%), Africa (67%), Sud America (63%) e Asia (60%). In queste regioni è possibile affermare che questo elemento di contenuto è discretamente rappresentato. In termini di trend, si evidenziano miglioramenti in tutte le regioni rispetto al passato.

Grafico 4.15 - Rischi e opportunità



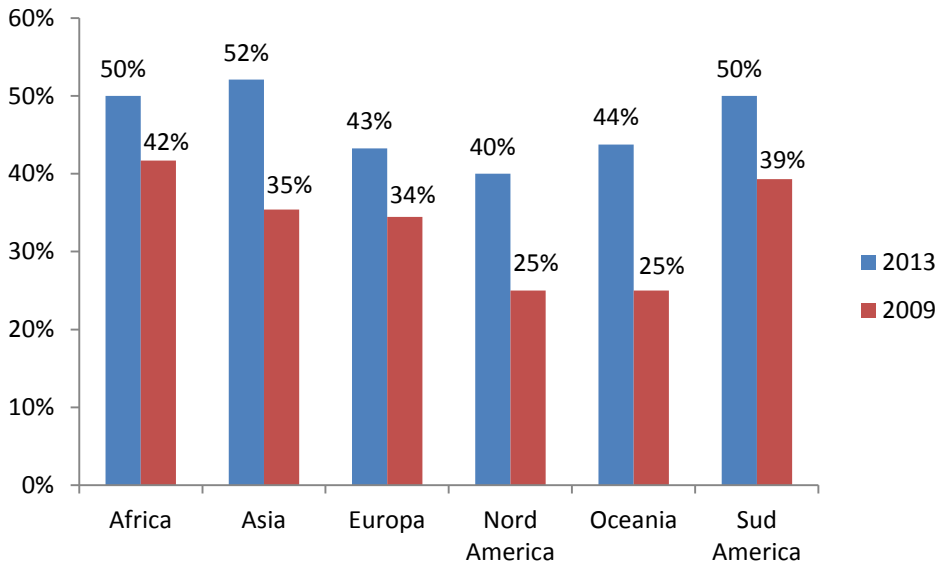
Con riferimento al contenuto *Strategia e allocazione delle risorse* (grafico 4.16) si rileva nell'anno 2013 un'informativa elevata nella regione Africa (60%) e sensibilmente più bassa nelle altre regioni. Si evidenzia che la seconda regione con lo score più alto è l'Europa che presenta una conformità al contenuto del 49%. In termini di trend, si osserva un miglioramento molto positivo in tutte le aree geografiche, soprattutto nella regione Africa (+37 punti percentuali). Le evidenze sembrerebbero dimostrare come la *Strategia e allocazione delle risorse* abbia raggiunto un maggior grado d'informativa in tutte le regioni attraverso il report integrato, anche se non ancora sufficiente.

Grafico 4.16 - Strategia e allocazione delle risorse



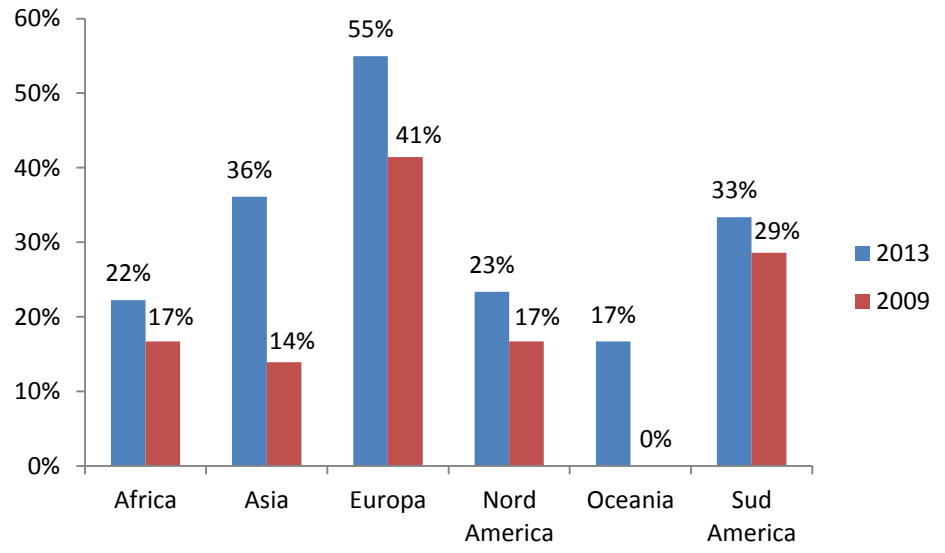
Analizzando il contenuto della *Performance* (grafico 4.17) si osserva nel 2013 una migliore informativa nelle regioni Asia (52%), Africa (50%) e Sud America (50%) e un trend crescente in tutte le regioni, ma in particolare nell'Africa (+8 punti percentuali) e nell'Europa (+9 punti percentuali).

Grafico 4.17 - Performance



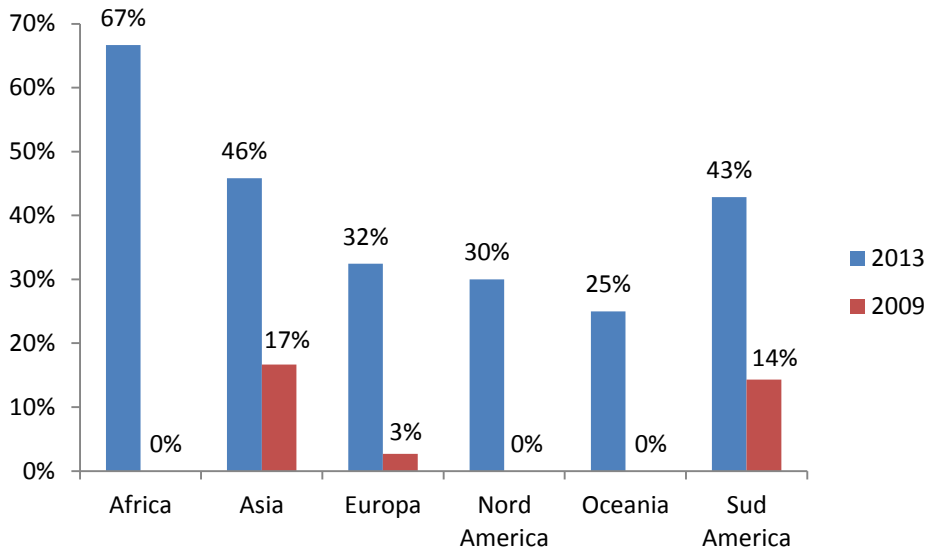
Per il contenuto delle *Prospettive* (grafico 4.18) si evidenzia per l'anno 2013 un basso livello d'informativa ad eccezione dell'Europa (55%). In termini di trend, si nota un miglioramento rispetto al passato anche sostanziale in regioni come Asia (+22 punti percentuali), Oceania (+17 punti percentuali) e la stessa Europa (+14 punti percentuali). Dalle risultanze è possibile affermare che il contenuto delle *Prospettive* è poco descritto nel 2009, addirittura ignorato come nel caso dell'Oceania, e che nel 2013 non vi è stato un miglioramento soddisfacente dell'informativa.

Grafico 4.18 - Prospettive



Nel contenuto *Base di preparazione e presentazione* (grafico 4.19) si evidenzia nel 2013 un punteggio molto positivo da parte della sola regione Africa e un risultato discreto per Asia e Sud America. In termini di trend, si rilevano notevoli variazioni rispetto al passato in cui queste informazioni erano principalmente ignorate anche perché non esplicitamente richieste.

Grafico 4.19 - Base di preparazione e presentazione



4.3 Evidenze empiriche relative ai settori

In questo paragrafo, attraverso la suddivisione delle società oggetto del campione per i 13 settori indicati dall'IIRC, si valuta in quali settori piuttosto che in altri le aziende redigono un report migliore sia con riferimento alla conformità al *Framework*, quindi rispetto alle 72 domande poste, sia con riferimento più specificatamente ai capitali e agli elementi di contenuto. Si è tenuto inoltre in considerazione anche in questo caso del principio della *Sinteticità*. La tabella seguente evidenzia i risultati ottenuti.

Tabella 4.6 - Risultati empirici per settore

Beni di consumo	2013		2009		Variazione	
10 aziende	Ass.	%	Ass.	%	Ass.	Punti %
Capitali	28,5	77%	25,5	69%	3,0	8%
Content elements	20,1	57%	15,4	44%	4,7	13%
Totale	48,6	68%	40,9	57%	7,7	11%

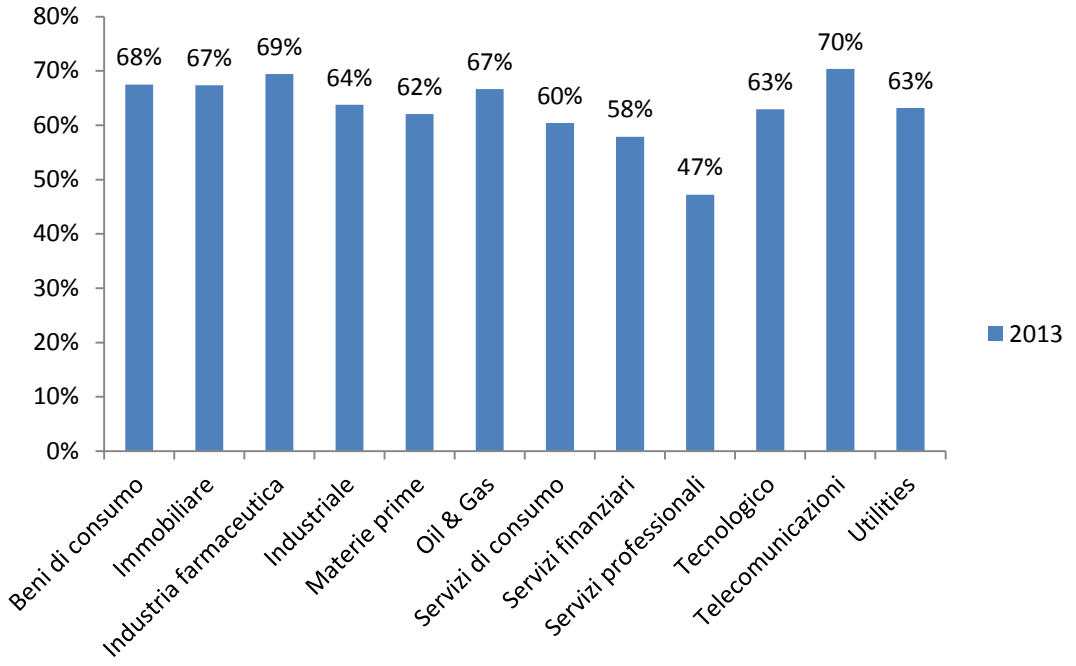
Numero pagine	161,30		135,10			
Punti/pagine	0,40		0,41			
Immobiliare	2013		2009		Variazione	
2 aziende	Ass.	%	Ass.	%	Ass.	Punti %
Capitali	27,0	73%	23,0	62%	4,0	11%
Content elements	21,5	61%	12,0	34%	9,5	27%
Totale	48,5	67%	35,0	49%	13,5	18%
Numero pagine	144,00		106,00			
Punti/pagine	0,35		0,33			
Industria farmaceutica	2013		2009		Variazione	
2 aziende	Ass.	%	Ass.	%	Ass.	Punti %
Capitali	30,5	82%	29,5	80%	1,0	2%
Content elements	19,5	56%	15,5	44%	4,0	12%
Totale	50,0	69%	45,0	63%	5	6%
Numero pagine	124,00		121,00			
Punti/pagine	0,40		0,38			
Industriale	2013		2009		Variazione	
11 aziende	Ass.	%	Ass.	%	Ass.	Punti %
Capitali	25,5	69%	21,5	58%	4,0	11%
Content elements	20,5	58%	17,4	50%	3,1	8%
Totale	45,9	64%	38,9	54%	7	10%
Numero pagine	172,73		180,36			
Punti/pagine	0,31		0,25			
Materie prime	2013		2009		Variazione	
6 aziende	Ass.	%	Ass.	%	Ass.	Punti %
Capitali	26,5	72%	22,5	61%	4,0	11%
Content elements	18,2	52%	11,7	33%	6,5	19%
Totale	44,7	62%	34,2	47%	10,5	15%
Numero pagine	162,33		246,83			
Punti/pagine	0,32		0,16			
Oil & Gas	2013		2009		Variazione	
7 aziende	Ass.	%	Ass.	%	Ass.	Punti %
Capitali	29,7	80%	25,6	69%	4,1	11%
Content elements	18,3	52%	14,4	41%	3,9	11%
Totale	48,0	67%	40,0	56%	8	11%
Numero pagine	230,71		245,57			
Punti/pagine	0,26		0,23			
Servizi di consumo	2013		2009		Variazione	
6 aziende	Ass.	%	Ass.	%	Ass.	Punti %
Capitali	24,0	65%	19,0	51%	5,0	14%
Content elements	19,5	56%	12,0	34%	7,5	22%
Totale	43,5	60%	31,0	43%	12,5	17%
Numero pagine	120,50		119,33			
Punti/pagine	0,52		0,45			
Servizi finanziari	2013		2009		Variazione	
16 aziende	Ass.	%	Ass.	%	Ass.	Punti %

Capitali	22,3	60%	16,3	44%	6,0	16%
Content elements	19,4	55%	12,1	35%	7,3	20%
Totale	41,7	58%	28,4	39%	13,3	19%
Numero pagine	222,25		231,13			
Punti/pagine	0,43		0,22			
Servizi professionali	2013		2009		Variazione	
3 aziende	Ass.	%	Ass.	%	Ass.	Punti %
Capitali	20,3	55%	17,0	46%	3,3	9%
Content elements	13,7	39%	12,7	36%	1	3%
Totale	34,0	47%	29,7	41%	4,3	6%
Numero pagine	116,33		96,00			
Punti/pagine	0,32		0,32			
Settore pubblico	2013		2009		Variazione	
1 azienda	Ass.	%	Ass.	%	Ass.	Punti %
Capitali	21,0	57%	15,0	41%	6,0	16%
Content elements	10,0	29%	12,0	34%	-2,0	-5%
Totale	31,0	43%	27,0	38%	4,0	5%
Numero pagine	148,00		142,00			
Punti/pagine	0,21		0,19			
Tecnologico	2013		2009		Variazione	
3 aziende	Ass.	%	Ass.	%	Ass.	Punti %
Capitali	26,7	72%	24,3	66%	2,4	6%
Content elements	18,7	53%	13,3	38%	5,4	15%
Totale	45,3	63%	37,7	52%	7,6	11%
Numero pagine	213,67		160,00			
Punti/pagine	0,23		0,28			
Telecomunicazioni	2013		2009		Variazione	
3 aziende	Ass.	%	Ass.	%	Ass.	Punti %
Capitali	31,7	86%	21,7	59%	10,0	27%
Content elements	19,0	54%	9,0	26%	10,0	28%
Totale	50,7	70%	30,7	43%	20,0	27%
Numero pagine	250,00		176,67			
Punti/pagine	0,24		0,25			
Utilities	2013		2009		Variazione	
6 aziende	Ass.	%	Ass.	%	Ass.	Punti %
Capitali	23,5	64%	21,5	58%	2,0	6%
Content elements	22,0	63%	18,7	53%	3,3	10%
Totale	45,5	63%	40,2	56%	5,3	7%
Numero pagine	232,83		276,50			
Punti/pagine	0,22		0,16			

4.3.1 Rappresentazione complessiva dei capitali e degli elementi di contenuto nei report 2013 per settore

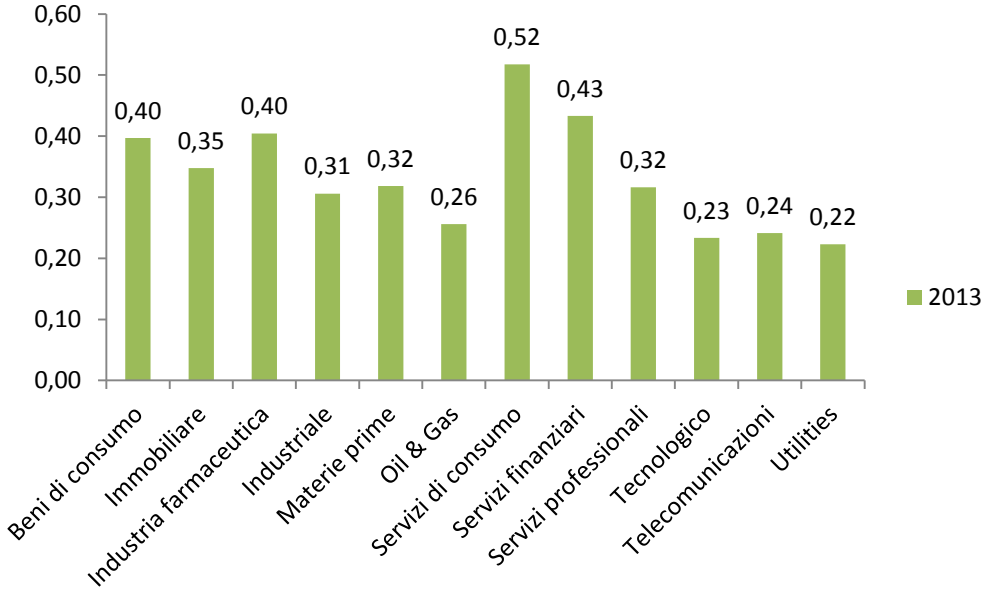
Dal grafico seguente, elaborato senza tener conto del settore pubblico essendo basato su un'unica impresa, si può osservare un punteggio molto simile tra i diversi settori, mediamente intorno al 65%. I settori più virtuosi nel rispettare il *Framework* sono le Telecomunicazioni (70%), l'Industria Farmaceutica (69%) e i Beni di Consumo (68%). Si evidenzia inoltre un livello d'informativa più basso rispetto alla media nel settore dei servizi finanziari (58%), che però si basa su un numero più elevato di aziende (16). Si sottolinea anche lo scarso livello di conformità al *Framework* da parte del settore dei servizi professionali (47%), il cui report sembra non aver recepito i requisiti disposti dall'IIRC.

Grafico 4.20 - Punteggio complessivo report 2013 (%)



Osservando il principio di *Sinteticità,* attraverso l'indicatore punti per pagina per ogni settore in riferimento ai soli report 2013 (grafico 4.21), si evidenzia una maggiore densità di informazioni nei report delle aziende appartenenti al settore dei servizi di consumo.

Grafico 4.21 - Principio di sinteticità report 2013



4.3.2 Trend della rappresentazione complessiva dei capitali e degli elementi di contenuto per settore

In termini di trend, come è osservabile dai seguenti due grafici (4.22 e 4.23), si osserva in tutti i settori un miglioramento, che è massimo nel settore delle telecomunicazioni (+27 punti percentuali), che come si è visto in precedenza è il più conforme al *Framework*. Si evidenzia lo sforzo compiuto dal settore immobiliare (+18 punti percentuali) e dai servizi finanziari (+19 punti percentuali). Il settore dei servizi professionali presenta invece le performance peggiori: nell'anno 2009 ha ottenuto uno score basso (41%) e la variazione 2013 – 2009 è minima (+6 punti percentuali).

Grafico 4.22 - Punteggio complessivo 2013 – 2009 (%)

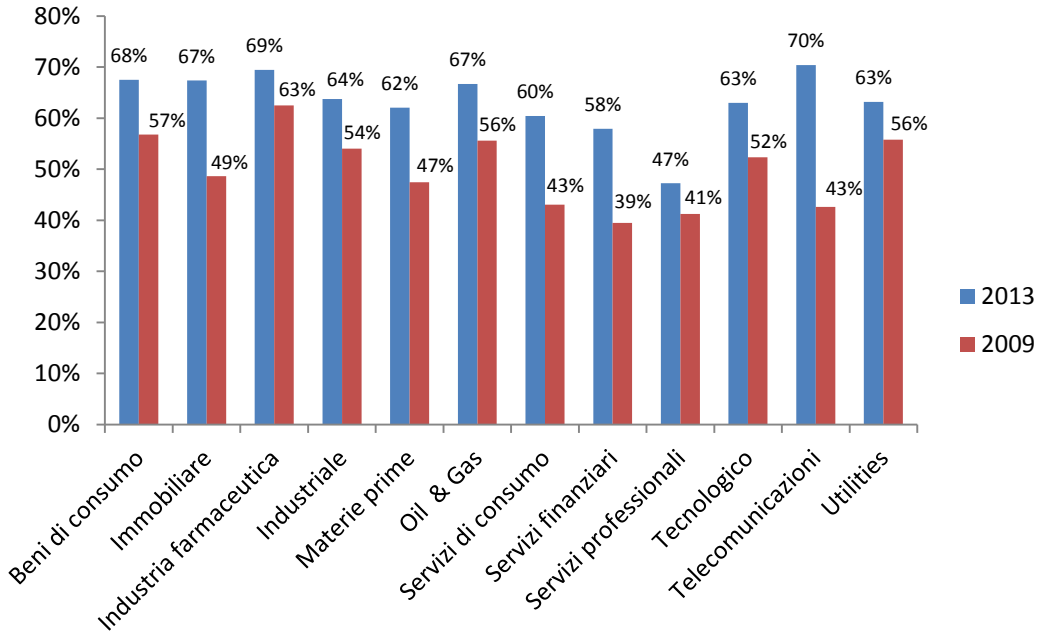
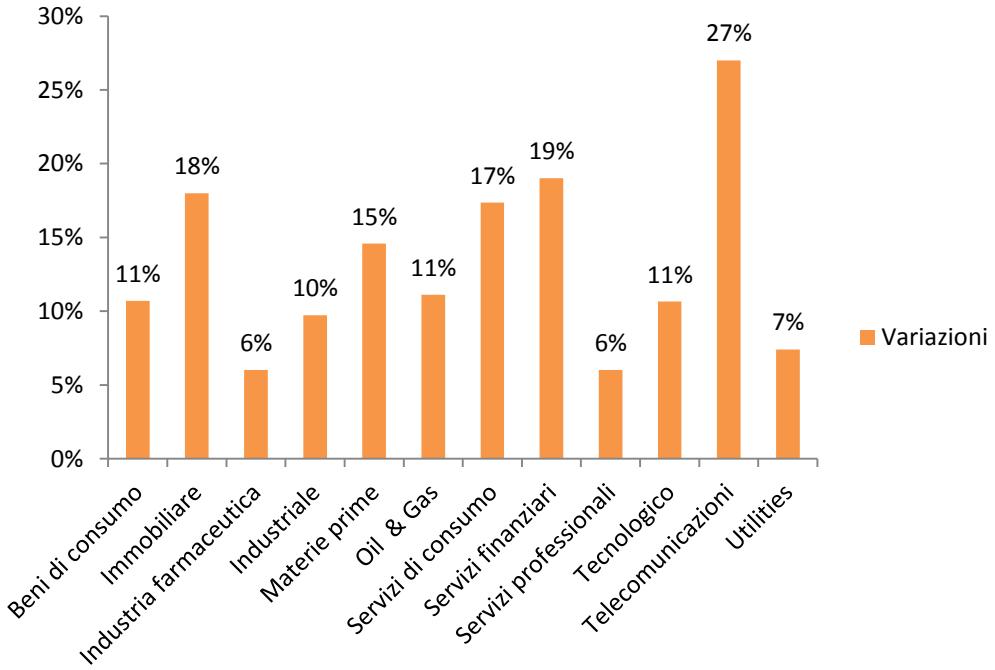
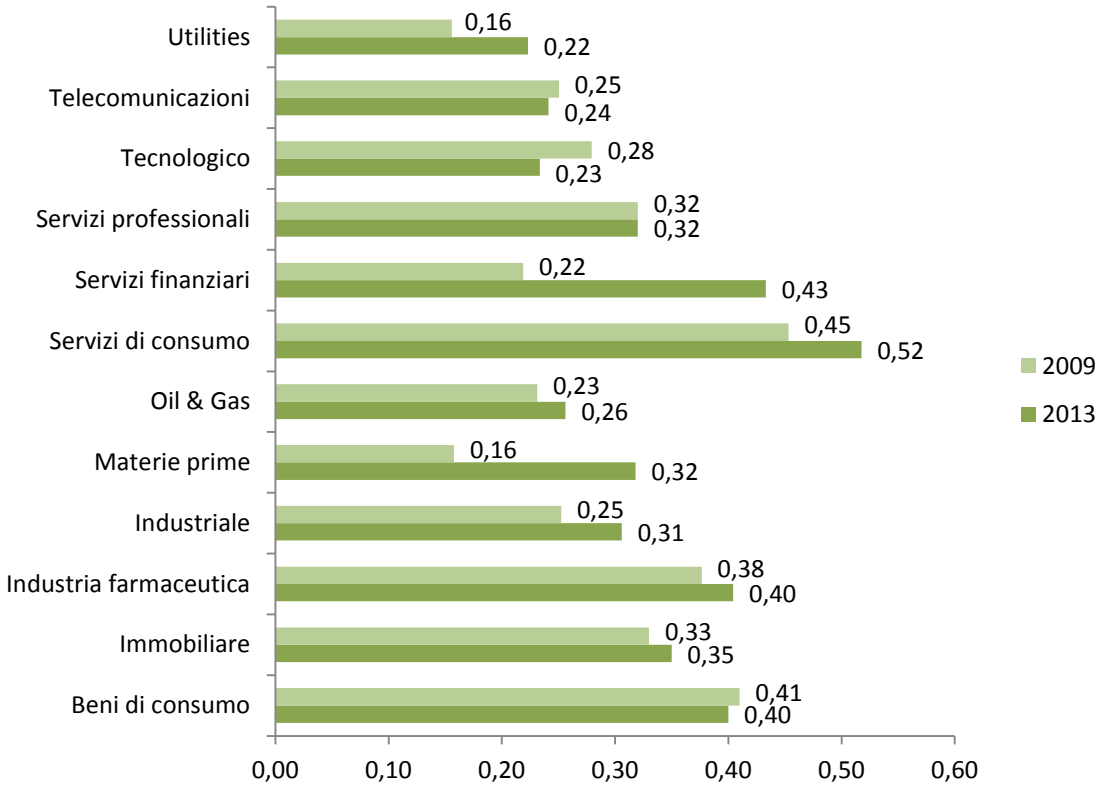


Grafico 4.23 - Variazioni punteggio complessivo 2013 - 2009 (%)



Confrontando il principio di *Sinteticità* dei report 2013 e 2009 si rileva un aumento della densità di informazioni all'interno dei report 2013 in 8 settori su 12. Il maggiore aumento dell'indicatore si osserva nel settore delle materie prime e nel settore dei servizi finanziari.

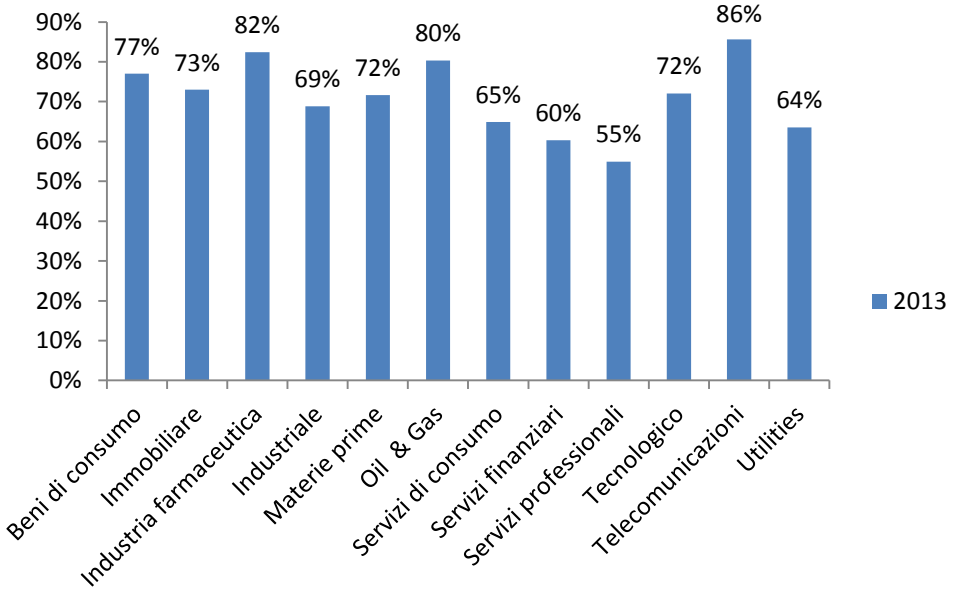
Grafico 4.24 - Principio di sinteticità report 2013 – 2009



4.3.3 Rappresentazione dei capitali nei report 2013 e analisi del trend 2013-2009 per settore

Approfondendo i punteggi ottenuti dai diversi settori per i capitali totali (grafico 4.25), si evidenzia un'ottima descrizione dei capitali da parte del settore delle telecomunicazioni (86%), del settore dell'industria farmaceutica (82%) e del settore oil&gas (80%). Negative le risultanze nella descrizione dei capitali da parte del settore dei servizi finanziari (60%) e del settore dei servizi professionali (55%).

Grafico 4.25 - Capitali report 2013 (%)



In termini di trend, osservando il totale capitali dei diversi settori rispetto al passato (grafico 4.26), si nota un incremento in ogni settore e si evidenzia, in particolare, nel grafico delle variazioni (grafico 4.27), l'incremento di 27 punti percentuali del settore delle telecomunicazioni rispetto all'anno 2009.

Grafico 4.26 - Capitali report 2013 - 2009 (%)

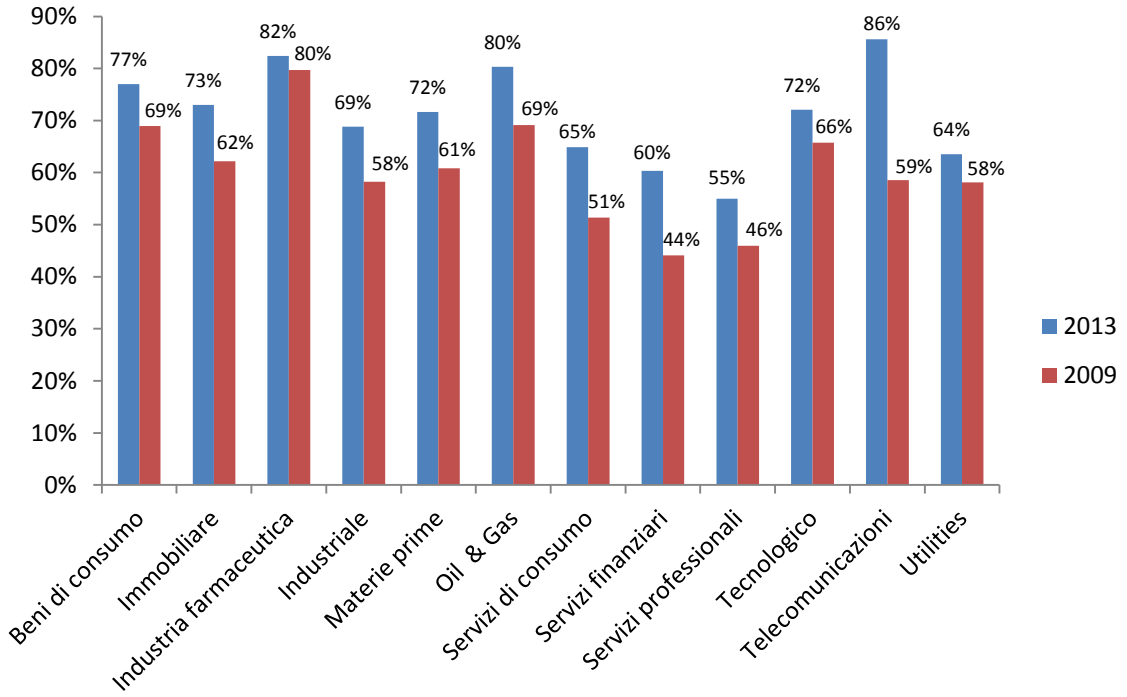
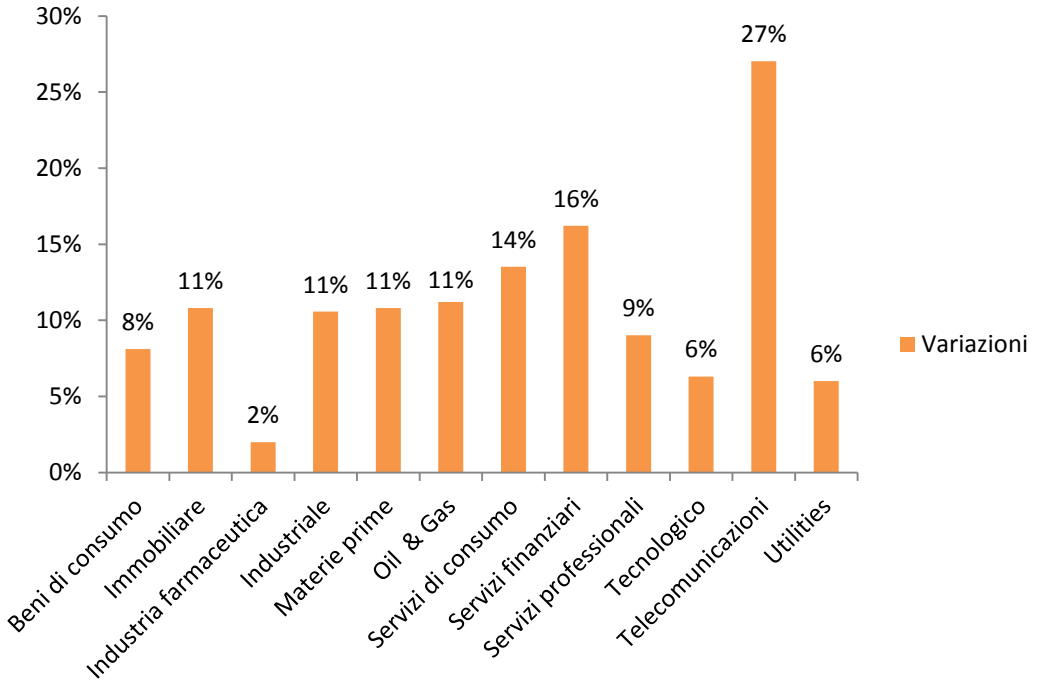


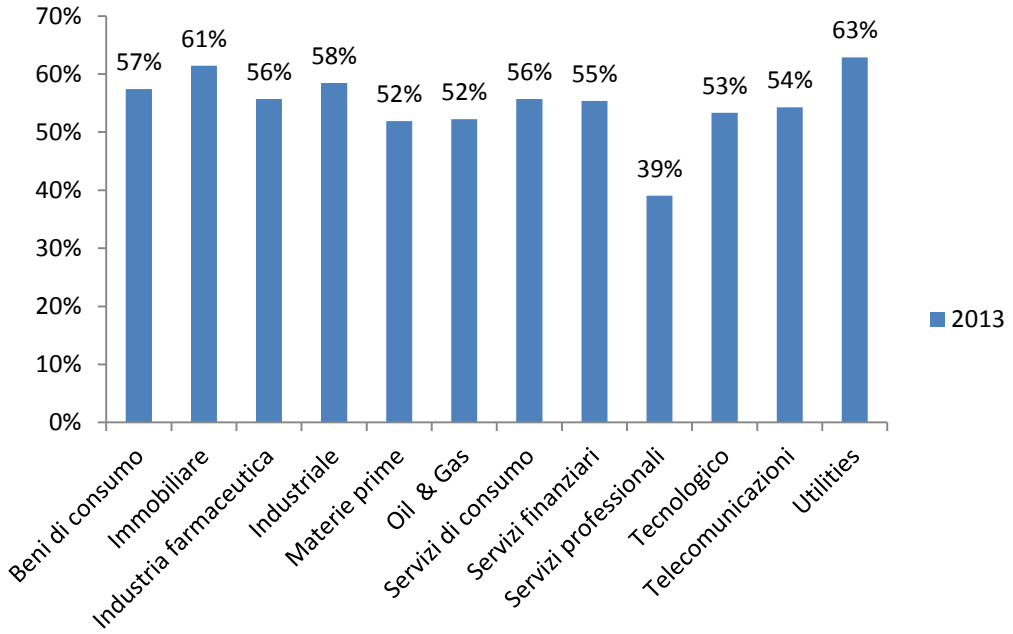
Grafico 4.27 - Variazioni capitali report 2013 - 2009 (%)



4.3.4 Rappresentazione dei capitali nei report 2013 e analisi del trend 2013-2009 per settore

Analizzando gli elementi di contenuto totali per ogni settore si mostra un buon punteggio del settore utilities (63%), del settore immobiliare (61%) e del settore industriale (58%). Si evidenzia in particolare come il settore dei servizi finanziari abbia ottenuto un punteggio sostanzialmente in linea con gli altri settori (55%) e come invece il settore dei servizi professionali presenti un risultato negativo (39%) come è emerso nell'analisi del settore per capitali. Per il settore delle telecomunicazioni, a differenza dell'ottimo punteggio riscontrato nell'analisi precedente sull'informativa dei capitali (86%), nei content elements non si riscontra lo stesso giudizio (54%).

Grafico 4.28 - Elementi di contenuto report 2013 (%)



In termini di trend (grafico 4.29 e 4.30), si osserva per ogni settore un incremento quasi sempre significativo. In particolare si rileva una variazione molto positiva nel settore delle telecomunicazioni (+28 punti percentuali), un settore evidentemente in forte sviluppo nella rendicontazione integrata considerando anche i risultati precedenti sull'informativa dei capitali, e del settore immobiliare (+27 punti percentuali). Si sottolinea ancora una volta in termini negativi il settore professionale. La variazione quasi nulla del 3% per i settori professionali in aggiunta alla variazione negativa sull'informativa dei capitali sembrerebbe indicare il non recepimento del *Framework.*

Grafico 4.29 - Elementi di contenuto report 2013 - 2009 (%)

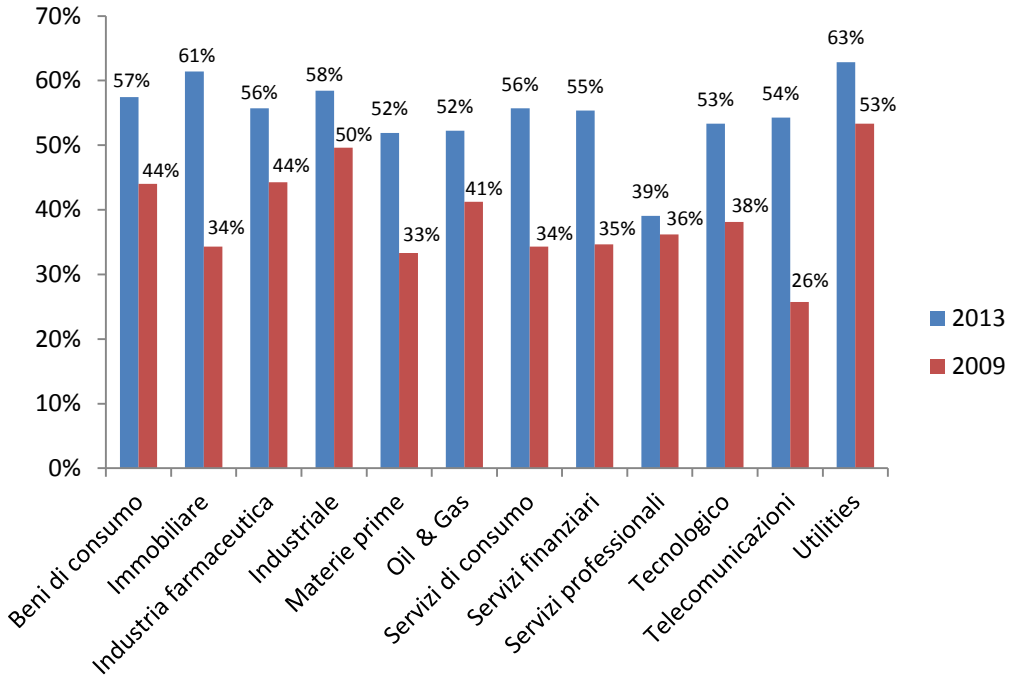
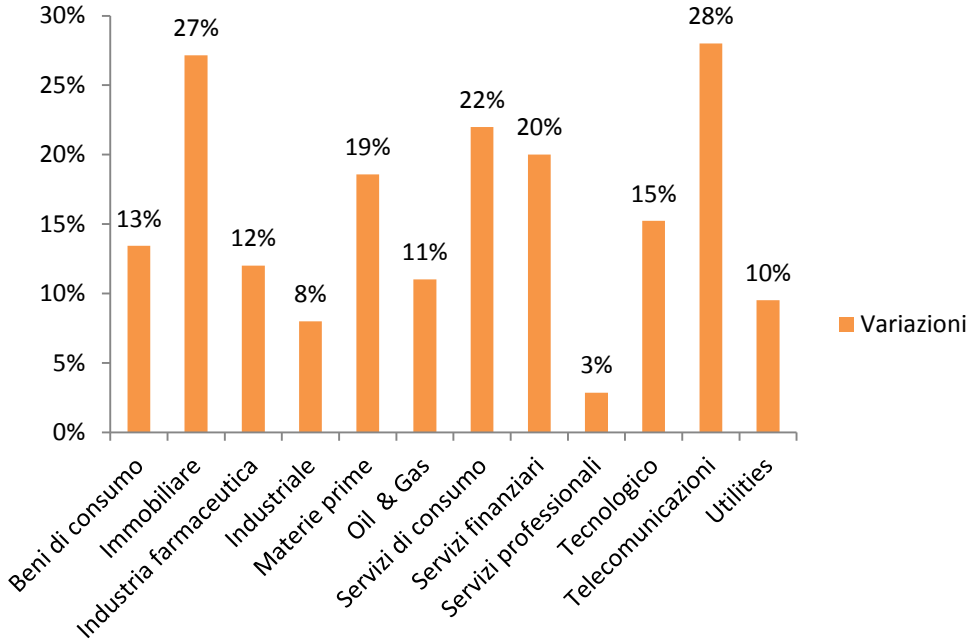


Grafico 4.30 - Variazioni elementi di contenuto report 2013 - 2009 (%)



4.3.5 Evidenze empiriche relative ai singoli elementi di contenuto per settore

L'obiettivo di questo paragrafo è di individuare in quali settori si approfondisce più accuratamente l'informativa sui singoli elementi di contenuto e di valutare il trend

dell'informativa. In seguito si riportano le tabelle con i risultati dell'approfondimento dell'anno 2013 e 2009.

Tabella 4.7 - Elementi di contenuto 2013

Content elements 2013	Beni di consumo	Immobiliare	Industria farmaceutica	Industriale	Materie prime	Oil & Gas	Servizi di consumo	Servizi finanziari	Servizi professionali	Tecnologico	Telecomunicazioni	Utilities
Organizzazione e ambiente esterno	5,7	3,5	4,5	4,6	5,8	5,3	5,0	5,0	3,3	3,7	5,7	6,3
Corporate Governance	3,3	3,5	4,0	3,2	3,2	3,1	3,3	3,3	3,7	3,0	3,0	3,3
Business Model	2,2	2,5	2,5	2,5	1,5	1,1	1,3	1,7	1,0	2,0	1,7	1,2
Rischi e opportunità	2,9	5,0	2,5	3,2	2,8	2,3	3,0	3,3	3,3	3,3	3,3	3,7
Strategia e allocazione delle risorse	2,2	2,5	2,0	2,7	1,7	2,3	3,0	2,2	1,3	2,3	2,7	3,2
Performance	1,9	2,0	2,0	2,0	1,7	2,0	1,8	1,8	0,7	2,0	1,0	2,0
Prospettive	1,3	1,0	1,5	1,4	0,8	1,3	0,8	1,4	0,3	2,0	0,7	1,7
Base di preparazione e presentazione	0,6	1,5	0,5	0,9	0,7	0,9	1,2	0,8	0,0	0,3	1,0	0,7

Tabella 4.8 - Elementi di contenuto 2013 (%)

Content elements 2013 %	Beni di consumo	Immobiliare	Industria farmaceutica	Industriale	Materie prime	Oil & Gas	Servizi di consumo	Servizi finanziari	Servizi professionali	Tecnologico	Telecomunicazioni	Utilities
Organizzazione e ambiente esterno	81%	50%	64%	66%	83%	76%	71%	71%	48%	52%	81%	90%
Corporate Governance	83%	88%	100%	80%	79%	79%	83%	81%	92%	75%	75%	83%
Business Model	44%	50%	50%	49%	30%	23%	27%	34%	20%	40%	33%	23%
Rischi e opportunità	58%	100%	50%	64%	57%	46%	60%	65%	67%	67%	67%	73%
Strategia e allocazione delle risorse	44%	50%	40%	55%	33%	46%	60%	44%	27%	47%	53%	63%
Performance	48%	50%	50%	50%	42%	50%	46%	45%	17%	50%	25%	50%
Prospettive	43%	33%	50%	45%	28%	43%	28%	48%	11%	67%	22%	56%
Base di preparazione e presentazione	30%	75%	25%	45%	33%	43%	58%	38%	0%	17%	50%	33%

Tabella 4.9 - Elementi di contenuto 2009

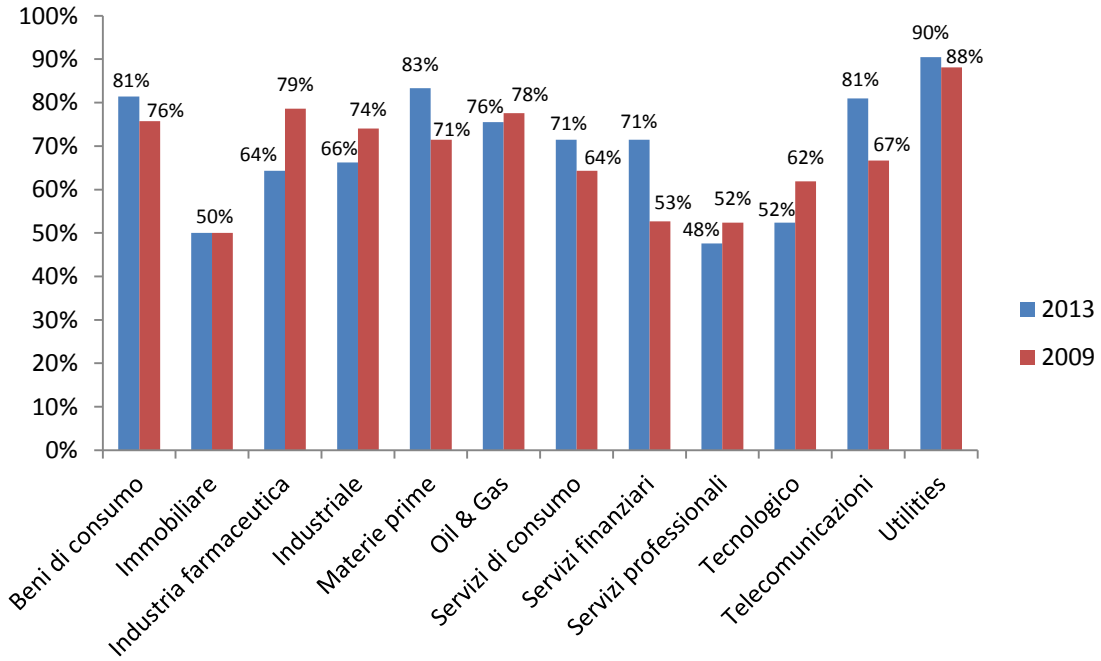
Content elements 2009	Beni di consumo	Immobiliare	Industria farmaceutica	Industriale	Materie prime	Oil & Gas	Servizi di consumo	Servizi finanziari	Servizi professionali	Tecnologico	Telecomunicazioni	Utilities
Organizzazione e ambiente esterno	5,3	3,5	5,5	5,2	5,0	5,4	4,5	3,7	3,7	4,3	4,7	6,2
Corporate Governance	3,5	2,5	3,0	3,5	2,5	2,7	2,5	2,5	2,7	3,0	2,7	3,2
Business Model	0,4	0,0	0,5	1,2	0,3	1,0	0,0	0,6	1,0	0,3	0,0	1,0
Rischi e opportunità	2,0	2,5	2,5	2,5	2,2	2,1	1,7	2,3	3,0	2,0	0,7	3,0
Strategia e allocazione delle risorse	1,6	1,0	1,0	2,3	0,2	1,1	0,8	0,8	1,3	1,0	0,3	2,0
Performance	1,5	2,0	2,0	1,4	1,2	1,1	1,2	1,3	0,7	1,7	0,7	1,8
Prospettive	1,0	0,5	1,0	1,0	0,3	0,9	1,0	0,9	0,3	1,0	0,0	1,5
Base di preparazione e presentazione	0,1	0,0	0,0	0,4	0,0	0,0	0,3	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0

Tabella 4.10 - Elementi di contenuto 2009 (%)

Content elements 2009 %	Beni di consumo	Immobiliare	Industria farmaceutica	Industriale	Materie prime	Oil & Gas	Servizi di consumo	Servizi finanziari	Servizi professionali	Tecnologico	Telecomunicazioni	Utilities
Organizzazione e ambiente esterno	76%	50%	79%	74%	71%	78%	64%	53%	52%	62%	67%	88%
Corporate Governance	88%	63%	75%	89%	63%	68%	63%	63%	67%	75%	67%	79%
Business Model	8%	0%	10%	24%	7%	20%	0%	13%	20%	7%	0%	20%
Rischi e opportunità	40%	50%	50%	49%	43%	43%	33%	45%	60%	40%	13%	60%
Strategia e allocazione delle risorse	32%	20%	20%	45%	3%	23%	17%	16%	27%	20%	7%	40%
Performance	38%	50%	50%	34%	29%	29%	29%	33%	17%	42%	17%	46%
Prospettive	33%	17%	33%	33%	11%	29%	33%	29%	11%	33%	0%	50%
Base di preparazione e presentazione	5%	0%	0%	18%	0%	0%	17%	3%	0%	0%	0%	0%

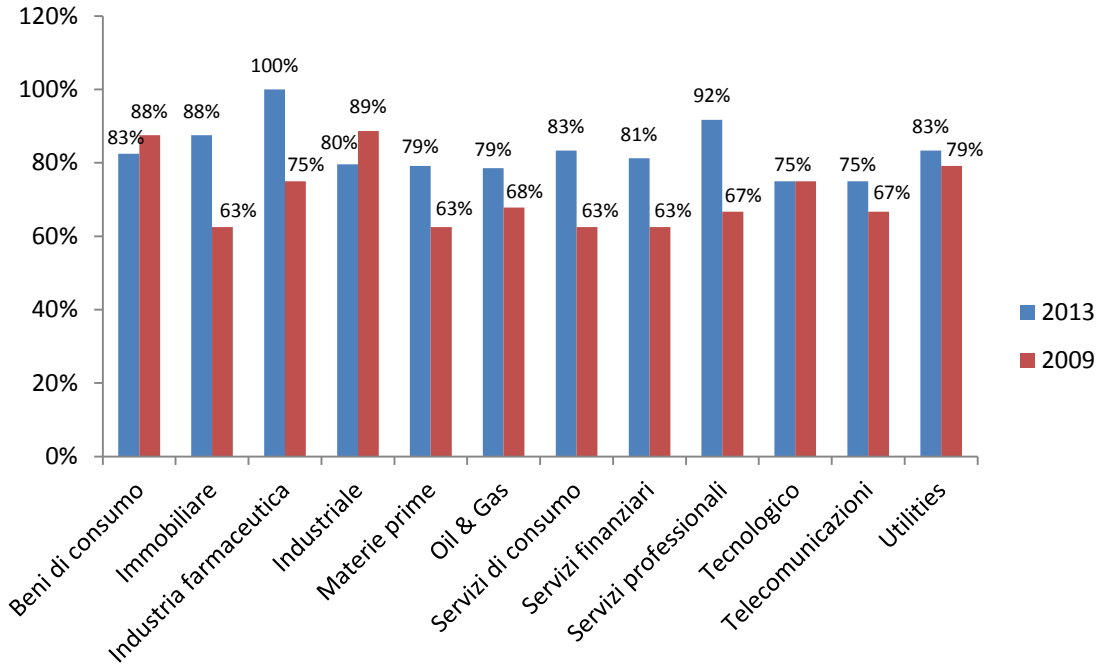
Approfondendo l'elemento di contenuto *Organizzazione e ambiente esterno* (grafico 4.31) si può osservare per il 2013 un'ottima informativa in 4 settori: utilities (90%), materie prime (83%), beni di consumo (81%) e telecomunicazioni (81%). Al contrario il punteggio non è elevato in questi settori: immobiliare (50%), servizi professionali (48%) e tecnologico (52%). In termini di trend, si osservano dei settori che migliorano l'informativa come il settore dei servizi finanziari (+18 punti percentuali), il settore delle telecomunicazioni (+14 punti percentuali) e il settore delle materie prime (+12 punti percentuali) e dei settori che peggiorano l'informativa, anche con una variazione ben evidente, come il settore dell'industria farmaceutica (-15 punti percentuali) e il settore tecnologico (-10 punti percentuali).

Grafico 4.31 - Organizzazione e ambiente esterno



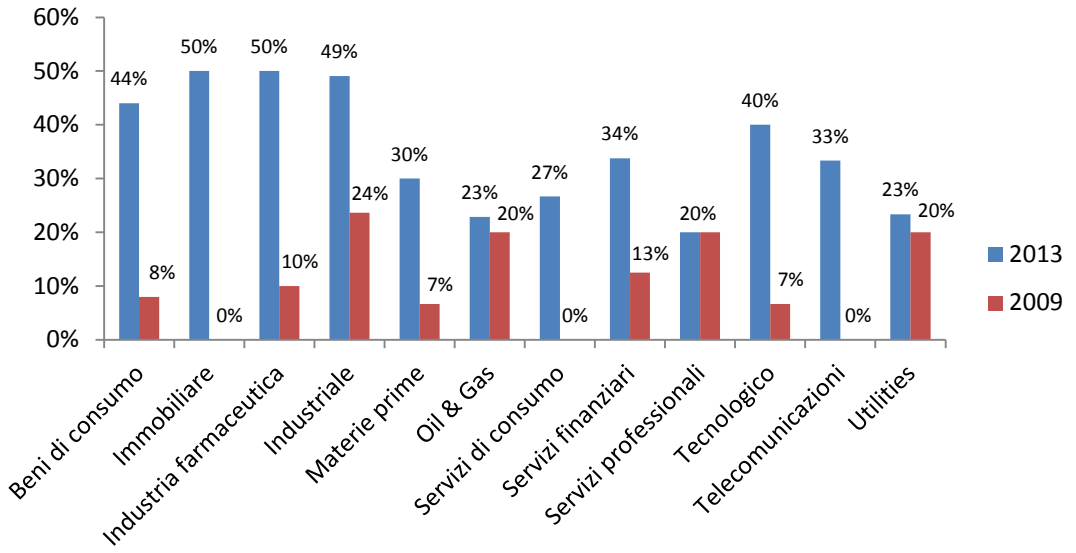
Per il contenuto della *Corporate governance* (grafico 4.32) si osserva nei report 2013 un'ottima informativa in tutti i settori, in particolare si segnalano il settore dell'industria farmaceutica (100%) e il settore dei servizi professionali (92%). In termini di trend, si osserva un miglioramento, a volte anche significativo, in quasi tutti i settori. Gli unici settori nei quali il trend è negativo sono i settori dei beni di consumo e industriale, tuttavia la variazione negativa è piuttosto debole.

Grafico 4.32 - Corporate governance



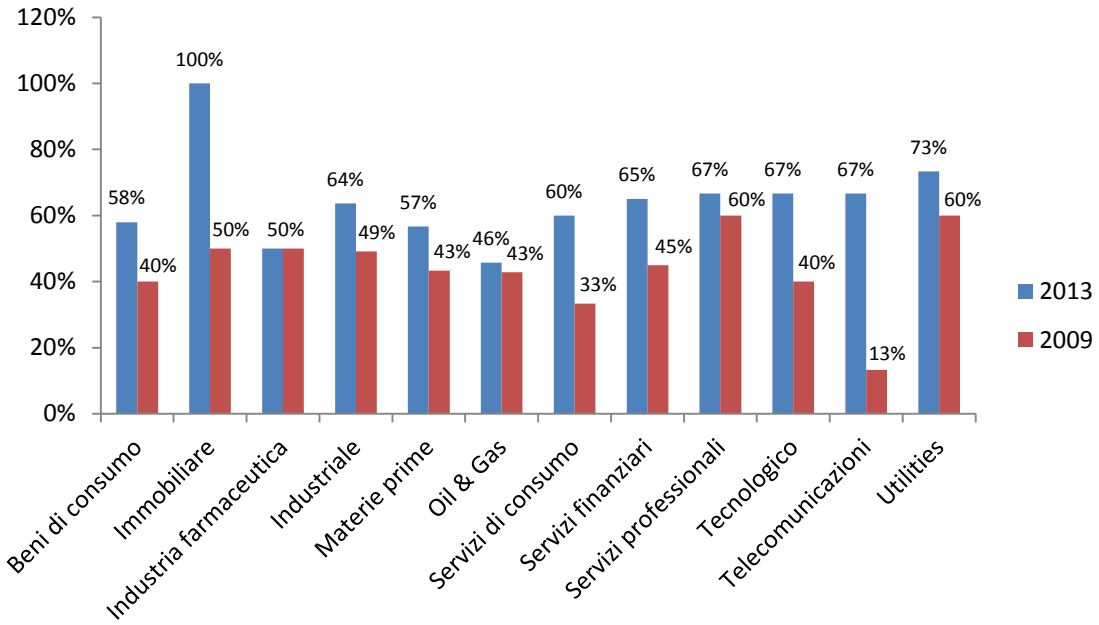
Nell'elemento di contenuto *Business model* (grafico 4.33) a differenza dei primi due analizzati si osserva in tutti i settori una relativamente bassa percentuale d'informativa conforme al *Framework* e notevoli differenze rispetto al passato. Osservando i report 2013 si nota come il modello di business sia descritto maggiormente in tre settori: settore immobiliare (50%), settore dell'industria farmaceutica (50%) e settore industriale (49%). In termini di trend, si osservano variazioni significative in quasi tutti i settori ad eccezione dei settori oil&gas (+3 punti percentuali), servizi professionali (0 punti percentuali) e utilities (+3 punti percentuali).

Grafico 4.33 - Business model



Per il contenuto *Rischi e opportunità* (Grafico 4.34) si osserva un'informativa dei report 2013 mediamente del 60%-65% in quasi tutti settori. Si evidenzia in positivo il settore immobiliare che raggiunge uno score del 100% e in negativo i settori dell'industria farmaceutica (50%) e dell'oil&gas (46%). In termini di trend, si rilevano incrementi dello score in tutti i settori, in particolare nel settore immobiliare (+50 punti percentuali) e nel settore delle telecomunicazioni (54 punti percentuali).

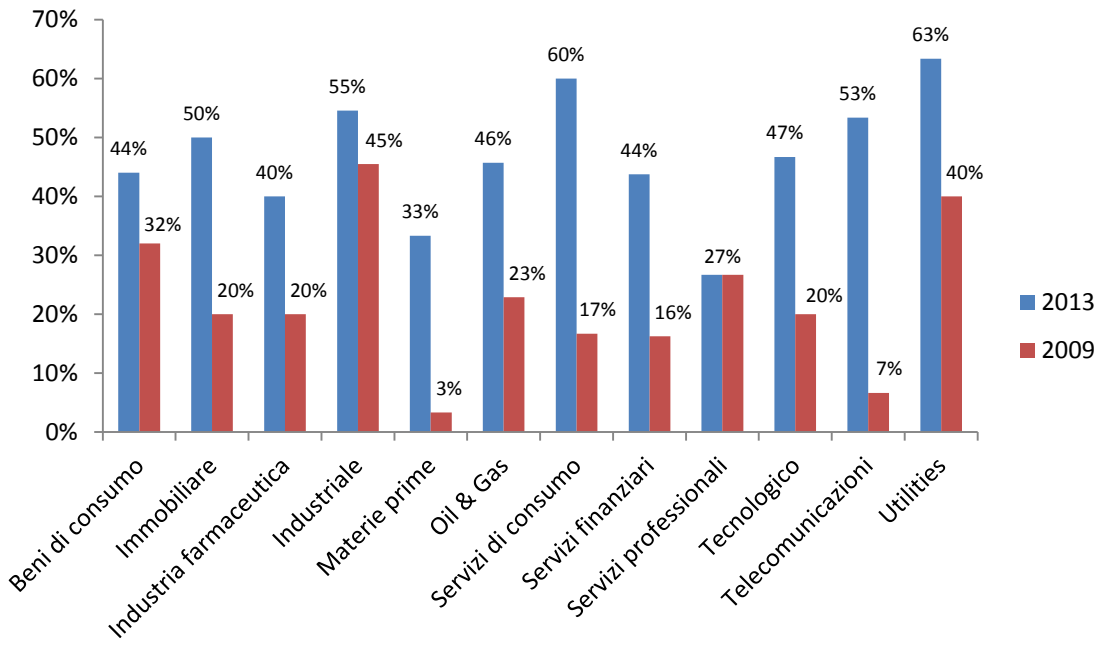
Grafico 4.34 - Rischi e opportunità



Per quanto concerne il contenuto *Strategia e allocazione delle risorse* (Grafico 4.35) si rileva nei report 2013 un'informativa più elevata all'interno del settore delle utilities (63%), nel settore dei servizi di consumo (60%) e nel settore industriale (55%). Si rileva invece un livello d'informativa scarsa nel settore dei servizi professionali (27%) e nel settore delle materie prime (33%).

In termini di trend, si osserva un miglioramento significativo in tutti i settori e in particolar modo nel settore dei servizi di consumo (+43 punti percentuali) e nel settore delle telecomunicazioni (+ 46 punti percentuali).

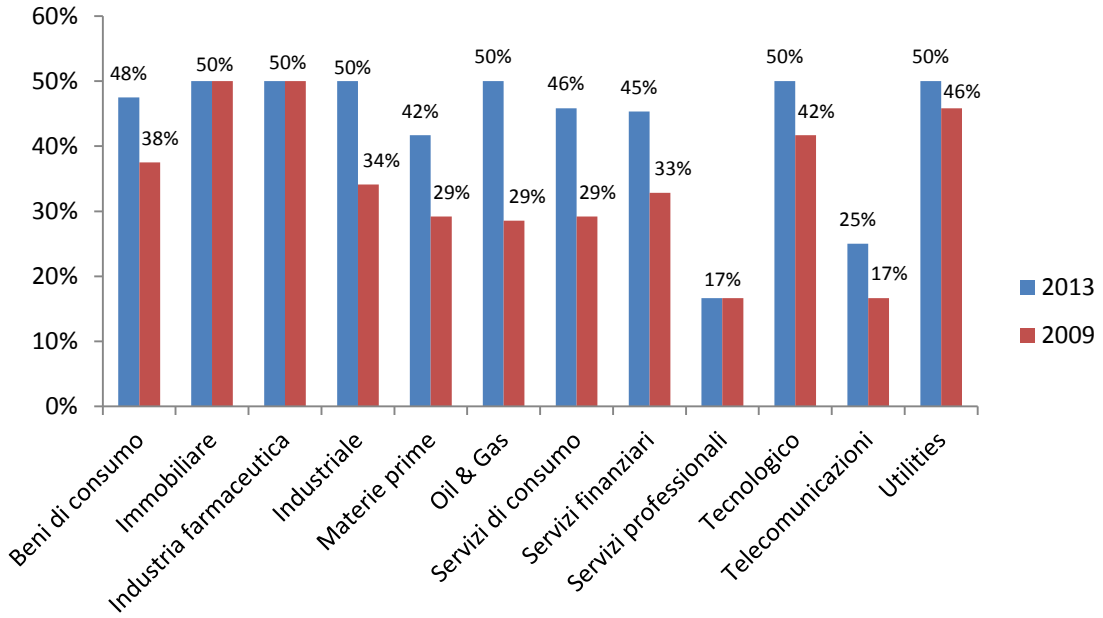
Grafico 4.35 - Strategia e allocazione delle risorse



Per il contenuto della *Performance* (grafico 4.36) si evidenzia un livello informativo nei report 2013 non particolarmente soddisfacente, ma molto simile in tutti i settori. Sono presenti sei settori con uno score del 50% che rappresenta il punteggio più alto. In aggiunta si evidenzia in negativo il basso punteggio del settore dei servizi professionali (17%) e del settore delle telecomunicazioni (25%).

In termini di trend, si rileva un incremento dell'informativa sulla performance in quasi tutti i settori, tranne per il settore immobiliare, per il settore dell'industria farmaceutica e per il settore dei servizi professionali per i quali non c'è nessuna variazione.

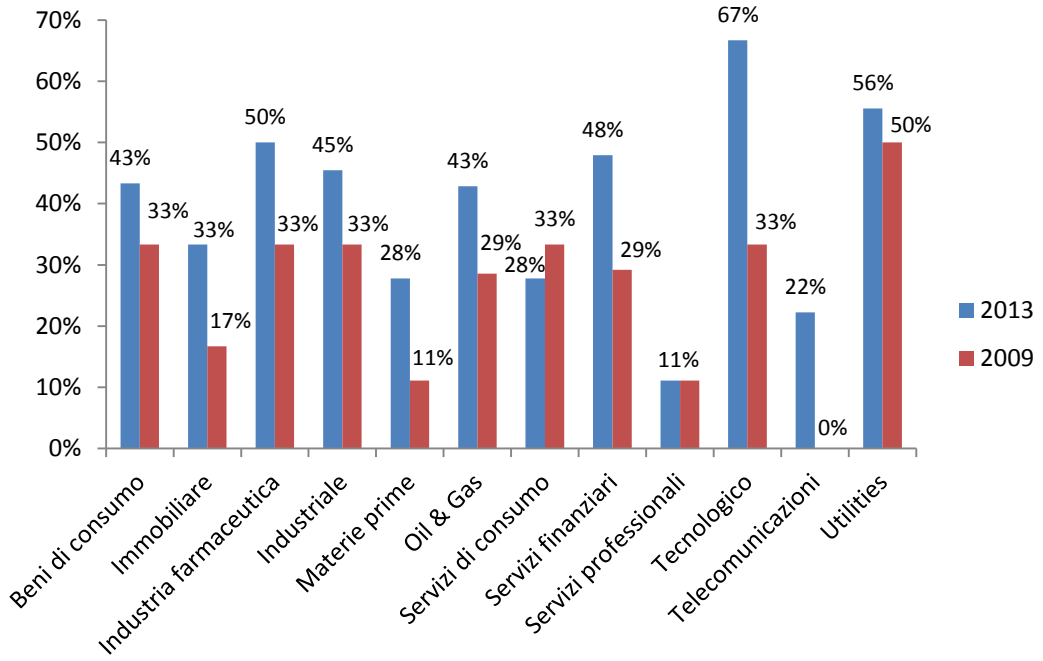
Grafico 4.36 - Performance



Per il contenuto delle *Prospettive* (grafico 4.37) si evidenzia per l'anno 2013 un livello informativo per tutti i settori non particolarmente buono ad eccezione del settore tecnologico (67%) e del settore utilities (56%).

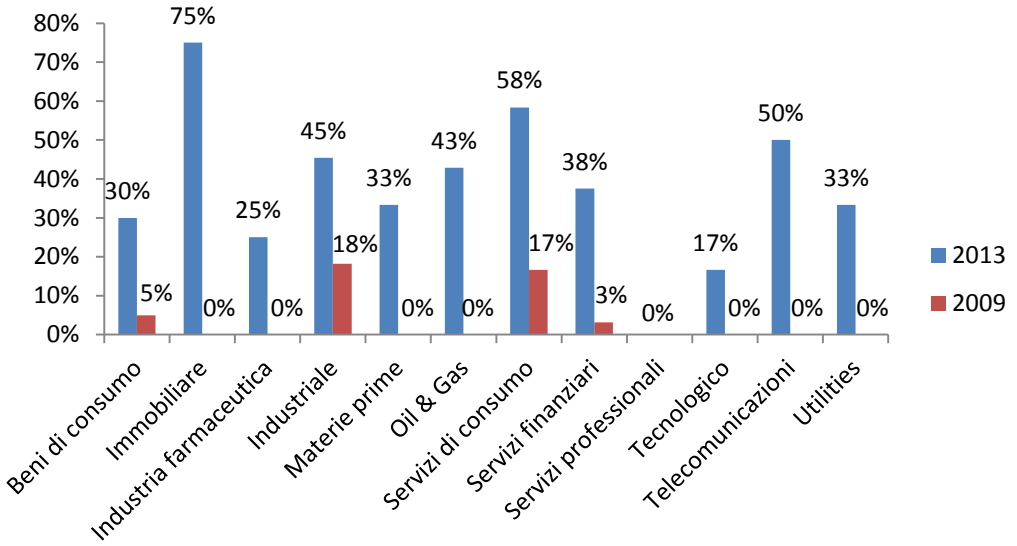
In termini di trend, si nota un buon miglioramento dell'informativa rispetto al passato in quasi tutti i settori, anche sostanziale come nel caso del settore tecnologico (+34 punti percentuali). L'unica eccezione si registra nel settore dei servizi di consumo in cui si osserva una leggera variazione negativa.

Grafico 4.37 - Prospettive



Con riferimento al contenuto *Base di preparazione e presentazione* (grafico 4.38) si osserva nei report 2013 un'informativa scarsa in quasi tutti i settori ad eccezione del settore immobiliare (75%) e del settore dei servizi di consumo (58%). Ciò che si nota maggiormente è il fatto che nel 2009 queste informazioni erano incluse all'interno di pochissimi report e per lo più all'interno del settore industriale e del settore dei servizi di consumo. Pertanto si osservano variazioni positive e significative in tutti i settori.

Grafico 4.38 - Base di preparazione e presentazione



4.4 Evidenze empiriche delle migliori e peggiori pratiche di rendicontazione integrata

In questo paragrafo si valutano i migliori e i peggiori risultati (punteggi totali) ottenuti dalle aziende sia per l'anno 2013 sia per l'anno 2009.

La tabella sottostante mostra le 19 aziende (1° quartile) con lo score migliore in ciascuno dei due anni oggetto di studio.

Tabella 4.11 - Migliori report

2013			2009		
Migliori			Migliori		
Nome Azienda	**Punteggio**	**Punteggio %**	**Nome Azienda**	**Punteggio**	**Punteggio %**
SK Telekom	62	86%	BASF SE	58	81%
BASF SE	61	85%	Natura	52	72%
The Coca-Cola HBC	61	85%	SASOL	49	68%
NIAEP	59	82%	Novo Nordisk	49	68%
SASOL	58	81%	Danone	49	68%
Natura	57	79%	N.V Luchtaven Schiphol	48	67%
ROSATOM	57	79%	Terna SpA	47	65%
AkzoNobel NV	56	78%	Snam	46	64%
EnBW Energie Baden-Wurttemberg AG	56	78%	Marks & Spencer Group PLC	46	64%
Indra	56	78%	Unilever	45	63%
Itau Unibanco	56	78%	NIAEP	45	63%
SAP	54	75%	EnBW Energie Baden-Wurttemberg AG	45	63%
Uralsib	54	75%	ROSATOM	44	61%
Enagas SA	53	74%	Randstad Holding NV	44	61%
Mèlia Hotels International	53	74%	Rosneft	43	60%
Telefònica SA	53	74%	Tata Steel	42	58%
Terna SpA	53	74%	Solvay	42	58%
The Crown Estate	53	74%	SAP	42	58%
Marks & Spencer Group PLC	52	72%	CPFL Energia	42	58%
MEDIA	**56,0**	**78%**		**46,2**	**64%**
Pagine	188,16		**Pagine**	206,95	
Punti /Pagine	0,39		**Punti /Pagine**	0,26	

La media dei punteggi è più elevata nell'anno 2013 (78%) rispetto all'anno 2009 (64%). La variazione di 14 punti percentuali è sicuramente una variazione importante e in linea con la variazione media calcolata sul numero complessivo di report pari a 13 punti percentuali (tabella 3.8). Il punteggio medio delle aziende appartenenti al primo quartile dell'anno 2013 supera di 16 punti percentuali il punteggio medio del 62% calcolato sull'intero campione (tabella 3.8). Un ulteriore aspetto positivo è il numero di pagine che diminuisce tra i report migliori 2013 confrontati con i report migliori 2009, ma soprattutto l'indicatore punti per pagina che aumenta e passa dallo 0,26 allo 0,39.

Da evidenziare che le società appartenenti al 1° quartile nell'anno 2013, eccetto Marks & Spencer, sono società che oltre a fare parte del *Pilot Programme* comunicano un report integrato come documento autonomo o sezione o un Annual Integrated Report.

Nella tabella seguente si mostrano invece i risultati delle 19 aziende appartenenti al 4° quartile per entrambi gli anni. Il 4° quartile rappresenta le aziende "peggiori".

Tabella 4.12 - Peggiori report

2013			2009		
Peggiori			Peggiori		
Nome Azienda	**Punteggio**	**Punteggio %**	**Nome Azienda**	**Punteggio**	**Punteggio %**
AEGON NV	24	33%	Mèlia Hotel International	16	22%
Deloitte Netherlands	25	35%	CPFL Energia	20	28%
Kirloskar Brothers Limited	26	36%	Stockland	20	28%
Microsoft Corporation	26	36%	DBS Bank	20	28%
Cliffs Natural Resources	27	38%	BBVA	21	29%
Slater & Gordon Lawyers	28	39%	Port Metro Vancouver	21	29%
BBVA	31	43%	Slater & Gordon Lawyers	21	29%
COEGA	31	43%	STRATE	22	31%
ARM Holdings	33	46%	AEGON NV	23	32%
Showa Denki Co. Ltd	33	46%	Prudential Financial Inc	23	32%
DBS Bank	35	49%	Deloitte Netherlands	24	33%
CPFL Energia	36	50%	Vancity	24	33%

Port Metro Vancouver	36	50%	Cliffs Natural Resources	25	35%
Generali Group	37	51%	Kirloskar Brothers Limited	26	36%
PepsiCo. Inc	37	51%	COEGA	27	38%
Vivendi	37	51%	Sk Telecom	27	38%
New Zealand Post	38	53%	Generali Group	28	39%
CCR S.A	39	54%	Itau Unibanco	28	39%
STRATE	39	54%	ARM Holdings	28	39%
MEDIA	**32,5**	**45%**		**23,4**	**32%**
Pagine	**157,63**		**Pagine**	**165,53**	
Punti /Pagine	**0,31**		**Punti /Pagine**	**0,23**	

Si osserva un punteggio medio del 45% nell'anno 2013 rispetto al 32% dell'anno 2009, pertanto l'incremento del livello di conformità al *Framework* è di 13 punti percentuali. Ciò risulta in linea con la variazione media calcolata sul numero complessivo di report pari a 13 punti percentuali (tabella 3.8). Il punteggio medio delle aziende appartenenti al quarto quartile dell'anno 2013 è inferiore di 12 punti percentuali al punteggio medio del 62% calcolato sull'intero campione (tabella 3.8).

Se invece si mettono a confronto le aziende che hanno ottenuto un punteggio più alto con quelle che hanno registrato un punteggio più basso osservando solo l'anno 2013, si rileva una variazione di 33 punti percentuali. In riferimento al principio della sinteticità l'indicatore punti per pagina mostra un miglioramento poco significativo di 0,08, osservando che il numero medio di pagine è inferiore nelle aziende "peggiori". Quest'ultimo dato significa che le aziende "migliori" hanno mediamente utilizzato un numero maggiore di pagine per la redazione del report integrato, ma hanno anche inserito all'interno più informazioni rispettando maggiormente il *Framework*.

4.5 Evidenze empiriche del confronto tra il report integrato e il report non integrato dell'anno 2013

In questo paragrafo si cerca di capire, in riferimento al solo anno 2013, se i 52 report integrati redatti come documento autonomo/sezione/Annual Integrated Report ottengono risultati migliori rispetto ai 24 report che non comunicano di seguire i

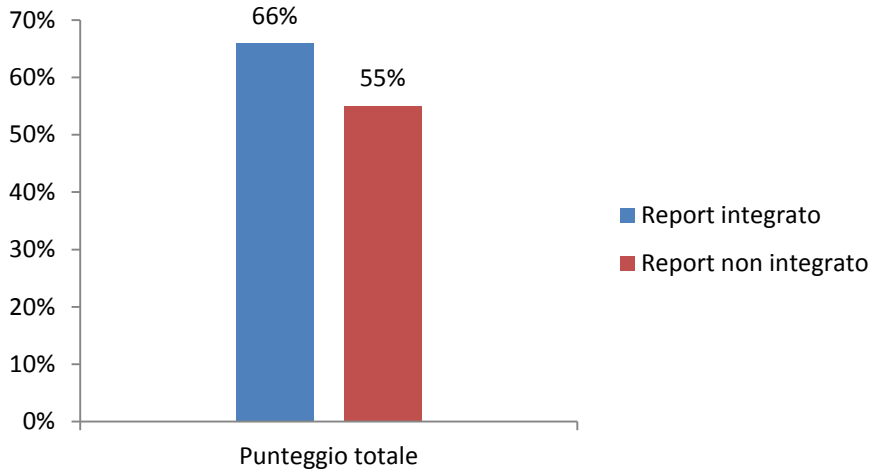
principi del *Framework* (report non in forma integrata). La tabella seguente mostra i risultati dell'analisi.

Tabella 4.13 - Confronto report integrato e report non integrato

	Numeri domande	Media punti	%	Media punti	%	Variazione punti %	
Capitali		**Report integrato**		**Report non integrato**			
Classificazione	1	0,33	33%	0,04	4%	0,29	29%
Finanziario	6	5,1	84%	4,8	79%	0,3	5%
Produttivo	6	3,75	63%	3,5	58%	0,25	5%
Intellettuale	6	3,85	64%	3,5	58%	0,35	6%
Umano	6	4,6	77%	3,8	64%	0,8	13%
Sociale e Relazionale	6	5,0	83%	4,3	72%	0,7	11%
Naturale	6	4,2	70%	3,2	53%	1,0	17%
Totale capitali	**37**	26,8	72%	23,1	62%	3,7	10%
Content elements							
Organizzazione e ambiente esterno	7	5,1	73%	5,0	72%	0,1	1%
Corporate governance	4	3,3	84%	3,0	75%	0,3	9%
Business model	5	1,9	37%	1,5	29%	0,4	8%
Rischi e opportunità	5	3,2	65%	2,9	58%	0,3	7%
Strategia e allocazione delle risorse	5	2,7	54%	1,6	32%	1,1	22%
Performance	4	2,1	51%	1,3	32%	0,8	19%
Prospettive	3	1,4	46%	1,2	39%	0,2	7%
Base di preparazione e presentazione	2	1,0	51%	0,2	8%	0,8	43%
Totale content elements	**35**	20,5	59%	16,8	48%	3,7	11%
Totale generale	**72**	47,3	66%	39,9	55%	7,4	11%
Pagine		161,13		242,63			
Punti/Pagine		0,41		0,21			

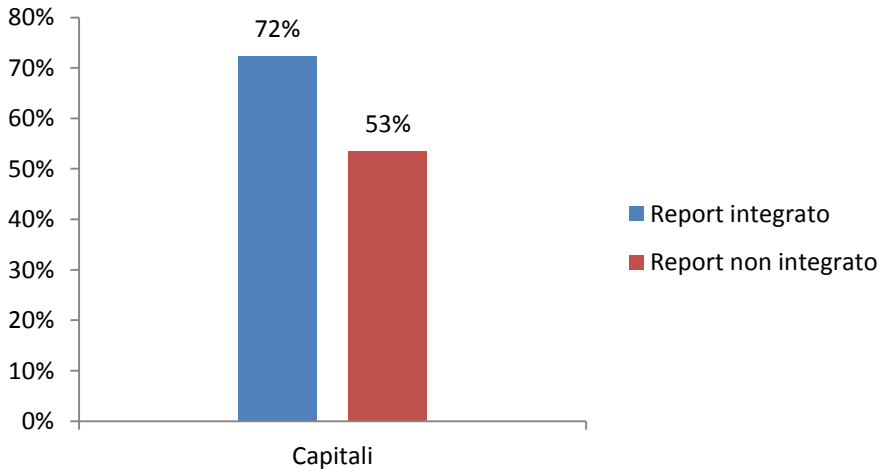
Come si può osservare dal grafico 4.39, il report integrato risulta ottenere una conformità maggiore al *Framework* (66%) rispetto al report in forma non integrata (55%). Inoltre, dalla tabella è visibile il miglioramento nel report integrato del principio di *Sinteticità.* Nel report integrato si osserva infatti una maggiore densità di informazioni (0,41) rispetto al report in forma non integrata (0,21). Ciò è dovuto all'incremento dello score e alla contemporanea diminuzione del numero medio di pagine.

Grafico 4.39 - Punteggio complessivo (%)



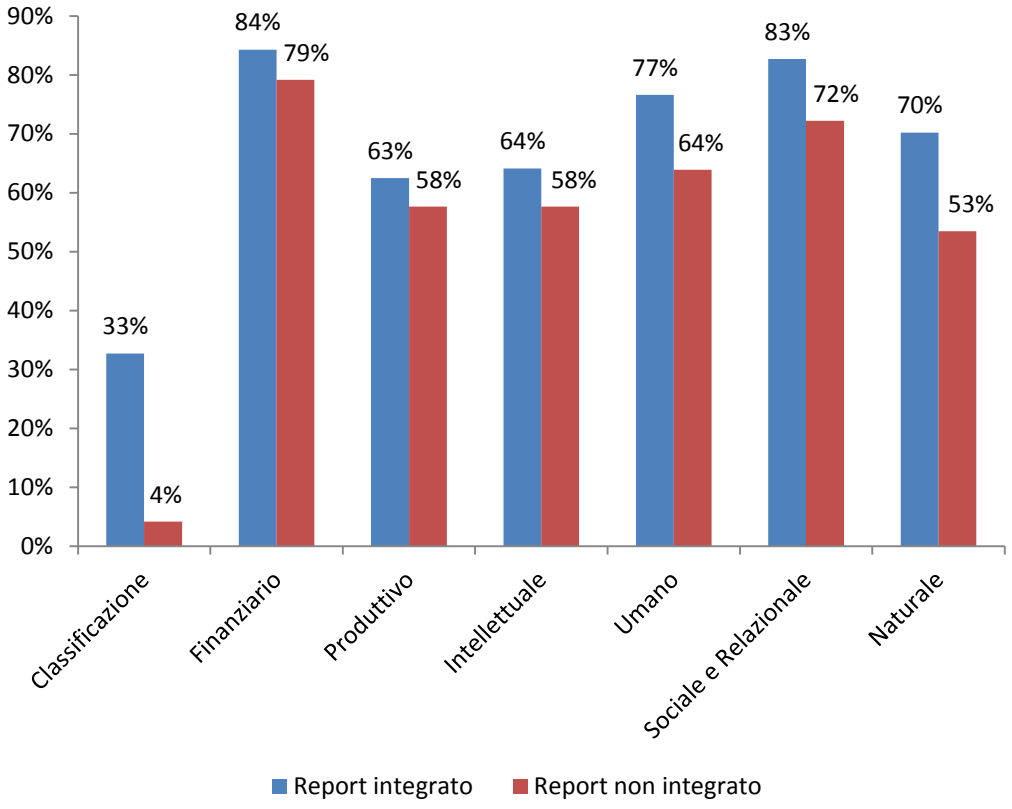
L'evidenza di uno score più elevato nel report integrato si sottolinea maggiormente nei risultati della descrizione dei capitali (grafico 4.40). Si osserva una variazione notevole di 19 punti percentuali.

Grafico 4.40 - Punteggio complessivo capitali (%)



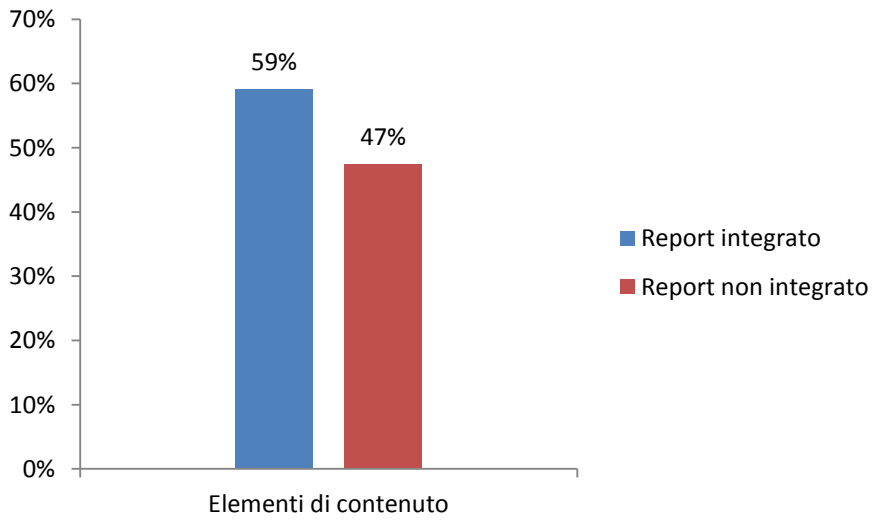
Analizzando i singoli capitali (grafico 4.41) si riscontra nel report integrato un miglioramento dell'informativa su tutti i capitali. La massima variazione si rileva nella classificazione dei sei capitali pari a 29 punti percentuali.

Grafico 4.41 - Capitali (%)



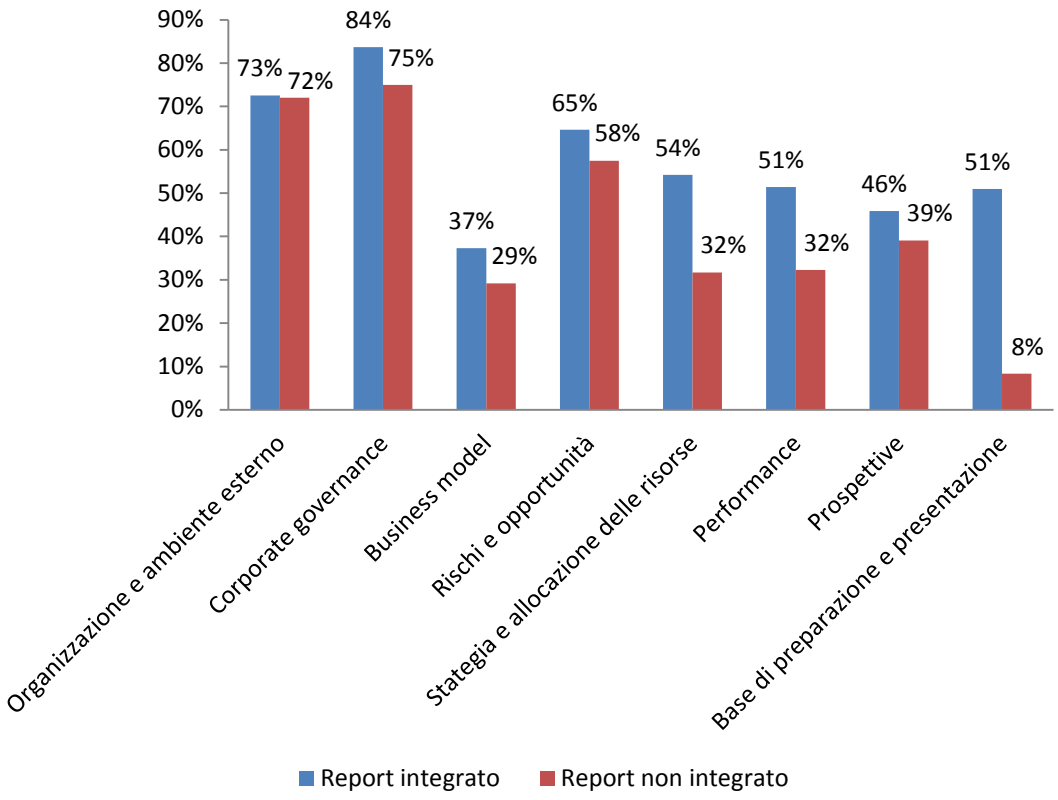
Analizzando invece il punteggio totale degli elementi di contenuto (Grafico 4.42) si nota un miglioramento meno accentuato (12 punti percentuali) rispetto al miglioramento dei capitali (19 punti percentuali).

Grafico 4.42 - Punteggio complessivo elementi di contenuto(%)



Si può osservare nel grafico 4.43 un incremento dell'informativa nel report integrato in tutti gli elementi di contenuto. In particolare si rileva un incremento consistente per il contenuto della *Strategia e allocazione delle risorse* (+22 punti percentuali), per la *Performance* (+19 punti percentuali) e per la *Base di preparazione e presentazione* (+43 punti percentuali).

Grafico 4.43 - Elementi di contenuto (%)



Si evidenzia in aggiunta che il report integrato ha una conformità al *Framework* del 66% con una variazione positiva di 4 punti percentuali rispetto alla conformità media del 62% riscontrabile nella tabella 3.8. Il report in forma non integrata registra una conformità al *Framework* del 55% con una variazione negativa di 7 punti percentuali rispetto alla media del 62% riscontrabile nella tabella 3.8.

Alla luce di questi risultati sembrerebbe che alcune società aderenti al *Pilot Programme* non siano pienamente coinvolte nello sviluppo della rendicontazione integrata e forse si può ipotizzare che abbiano aderito al progetto perlopiù per motivi d'immagine.

4.6 Evidenze empiriche del confronto documento autonomo e Annual Integrated Report dell'anno 2013 del Pilot Programme

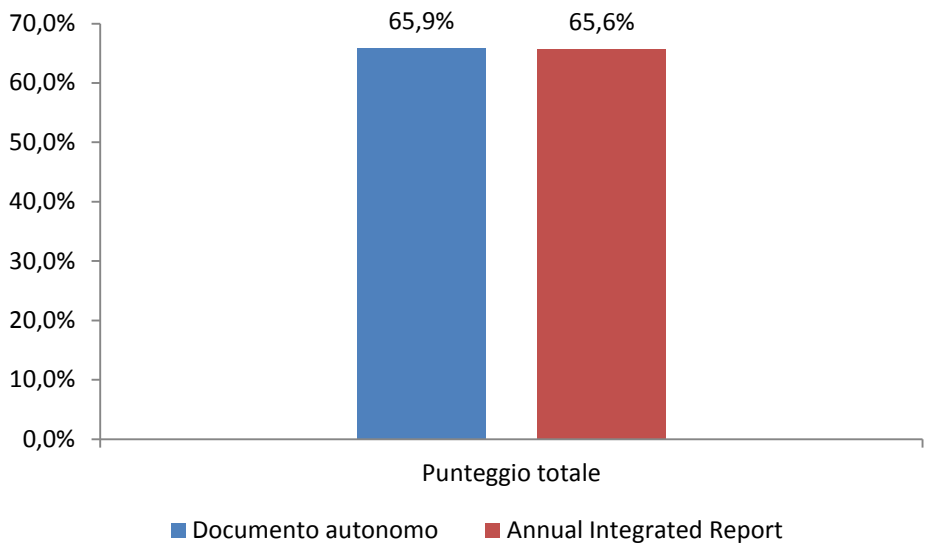
In questo paragrafo si analizzano le evidenze empiriche derivanti dal confronto, per i soli report del 2013, dei report integrati redatti come documento autonomo e degli Annual Integrated Report (Annual Report e Integrated Report in unico documento). Lo scopo di questa analisi è capire se il documento autonomo (16 report) ottiene uno score più elevato o più basso o sostanzialmente uguale rispetto ad un Annual Integrated Report (34 report). Le risultanze sono osservabili nella tabella seguente.

Tabella 4.14 - Confronto documento autonomo e Annual Integrated Report

	Numeri domande	Media punti	%	Media punti	%	Variazione punti %	
Capitali		**Documento autonomo**		**Annual Integrated Report**			
Classificazione	1	0,6	63%	0,2	21%	0,4	42%
Finanziario	6	4,8	80%	5,1	85%	-0,3	-5%
Produttivo	6	4,3	71%	3,7	62%	0,6	9%
Intellettuale	6	3,8	63%	3,9	65%	-0,1	-2%
Umano	6	4,5	75%	4,6	77%	-0,1	-2%
Sociale e Relazionale	6	4,8	80%	5,1	85%	-0,3	-5%
Naturale	6	4,4	73%	4,2	70%	0,2	3%
Totale capitali	**37**	27,1	73,3%	26,9	72,8%	0,2	0,5%
Content element							
Organizzazione e ambiente esterno	7	5,2	74%	5,0	71%	0,2	3%
Corporate governance	4	3,1	77%	3,5	87%	-0,4	-10%
Business model	5	1,8	36%	1,9	38%	-0,1	-2%
Rischi e opportunità	5	3,1	63%	3,2	64%	-0,1	-1%
Stategia e allocazione delle risorse	5	2,8	55%	2,7	54%	0,1	1%
Performance	4	2,3	56%	2,0	49%	0,3	7%
Prospettive	3	0,8	27%	1,2	41%	-0,4	-14%
Base di preparazione e presentazione	2	1,3	66%	0,9	44%	0,4	22%
Totale content element	**35**	20,3	58,0%	20,3	58,1%	0,0	0,1%
Totale generale	**72**	47,4	65,9%	47,3	65,6%	0,1	0,3%
Pagine		104,93		175,19			
Punti/Pagine		0,56		0,36			

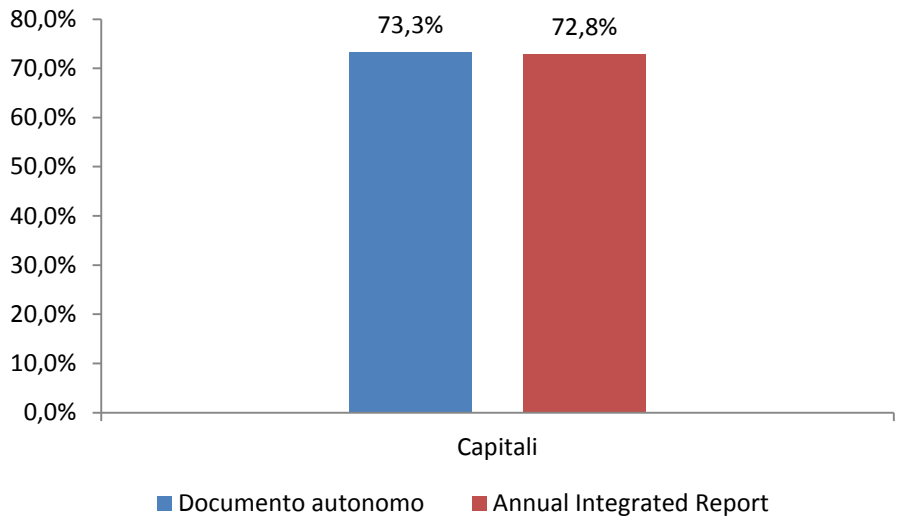
Dal grafico seguente si può osservare una conformità al *Framework* di ambedue i documenti pari al 66%. Pertanto nel complesso non si rileva alcuna variazione tra il documento autonomo o specifico e l'Annual Integrated Report.

Grafico 4.44 - Punteggio complessivo (%)



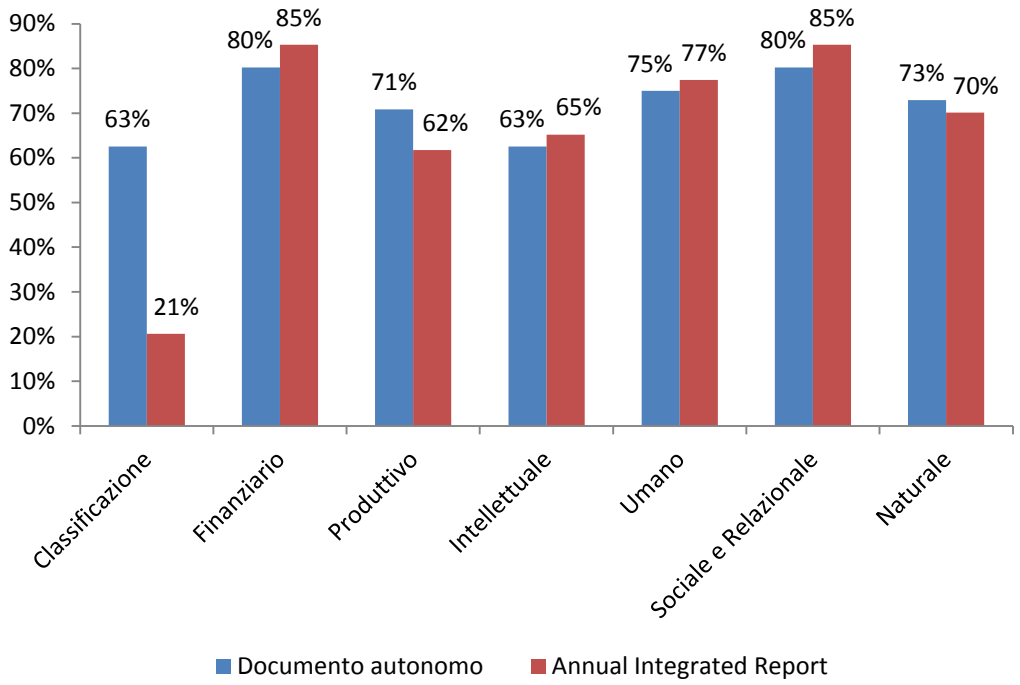
In riferimento alla conformità del *Framework* sull'informativa dei capitali (grafico 4.45) i punteggi sono sostanzialmente identici.

Grafico 4.45 - Punteggio complessivo capitali (%)



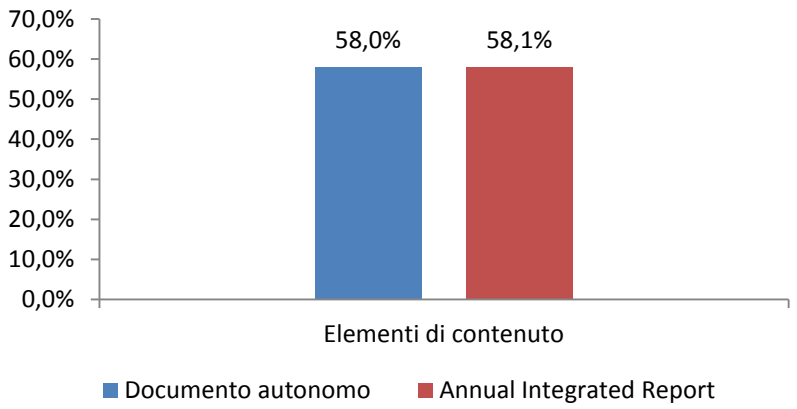
Analizzando in dettaglio l'informativa sui singoli capitali (grafico 4.46) si osserva per i sei capitali una percentuale d'informativa molto simile. Diversamente si osserva un importante incremento nella classificazione rigorosa dei sei capitali, in cui il documento autonomo raggiunge una percentuale di conformità al *Framework* del 63% e l'Annual Integrated Report una conformità del 21%.

Grafico 4.46 - Capitali (%)



Per quanto concerne la conformità dell'informativa sugli elementi di contenuto, nel complesso (grafico 4.47) non si evidenza nessuna variazione.

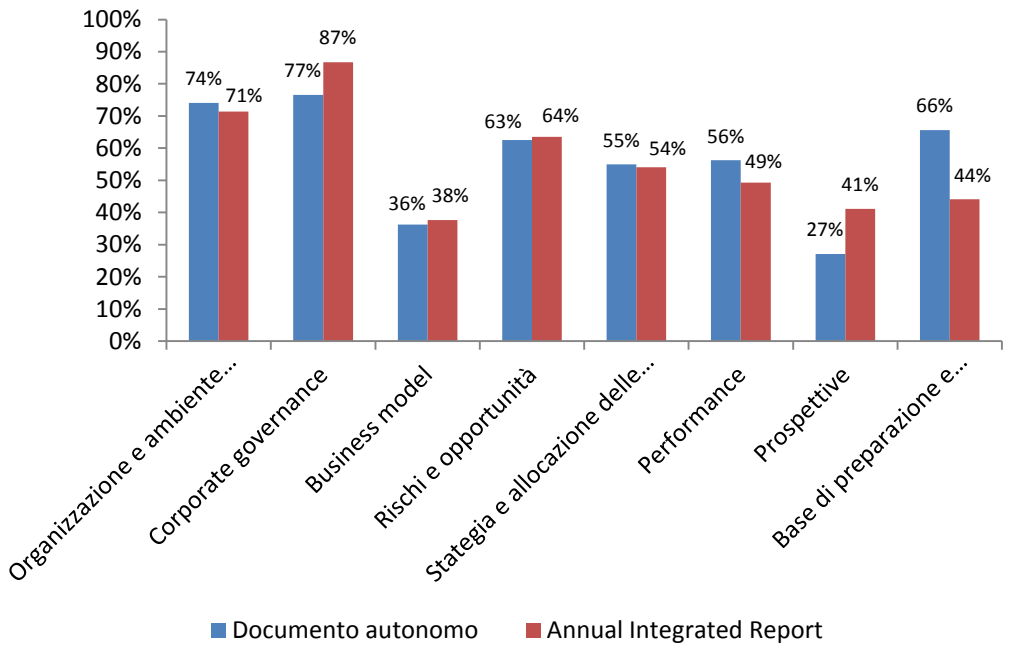
Grafico 4.47 - Punteggio complessivo elementi di contenuto (%)



Osservando nel dettaglio i singoli contenuti (grafico 4.48) si osserva a volte un'informativa migliore nel documento specifico e a volte un'informativa migliore nell'Annual Integrated Report. Si sottolineano due aspetti:

- un aumento significativo dell'informativa all'interno del documento specifico sul contenuto *Base di preparazione e presentazione* che risulta conforme al *Framework* per il 66% rispetto al 44% dell'Annual Integrated Report;
- un'informativa migliore sul contenuto *Prospettive* nell'Annual Integrated Report (41%) rispetto al documento autonomo (27%).

Grafico 4.48 - Elementi di contenuto (%)



In conclusione, non risulta evidente nel complesso una particolare differenza del report redatto come documento autonomo rispetto all'Annual Integrated Report. Si rilevano però nel documento autonomo da un lato incrementi del livello di conformità significativi con riferimento ai capitali sull'informativa rigorosa della classificazione dei sei capitali e agli elementi di contenuto sull'informativa sulla *Base di preparazione e presentazione*, dall'altro lato una minore informativa sul contenuto *Prospettive* rispetto all'Annual Integrated Report.

CONCLUSIONI

In questo elaborato, attraverso un'analisi empirica, si è studiato il livello di rendicontazione integrata dei report 2013 e 2009 delle società aderenti al *Pilot Programme*. I risultati della ricerca permettono di formulare alcune considerazioni di sintesi sull'attuale pratica di *Integrated Reporting*.

L'obiettivo principale dell'analisi è stato quello di valutare la conformità del report integrato dell'anno 2013 rispetto al *Framework* e in particolar modo valutare lo sviluppo, qualora ci fosse, della reportistica del 2013 rispetto al 2009.

In sintesi si osserva una conformità al *Framework* dei report 2013 pari al 62%, che appare non eccessivamente soddisfacente. Questo dato sembrerebbe indicare che nell'attuale panorama dell'informazione integrata è presente un *gap* tra le ambizioni dell'IIRC e le pratiche delle aziende. Nonostante ciò, il risultato ottenuto è comprensibile e non negativo per due motivi: innanzitutto la fase di applicazione del *Framework* è appena iniziata, inoltre è lo stesso *Framework,* essendo basato su linee guida *principle-based,* a consentire la deroga alle disposizioni sui capitali e sugli elementi di contenuto.

In quanto all'evoluzione del modello di rendicontazione, l'aspetto più importante emerso dallo studio è il miglioramento della forma di comunicazione. Il report integrato dell'esercizio 2013 presenta complessivamente un'informazione più ricca rispetto a quella fornita nei report dell'esercizio 2009 e al contempo una reportistica leggermente più breve.

Con riferimento ai capitali, si è osservato nei report dell'esercizio 2013 una evidente focalizzazione dell'informativa sui capitali finanziario e sociale-relazionale e una deludente rappresentazione dei capitali produttivo, intellettuale e naturale, soprattutto in considerazione del ruolo che quest'ultimi rivestono nell'approccio alla creazione di valore disegnato dall'IIRC. Pur tuttavia, le informazioni riguardanti i capitali sono aumentate e in particolar modo è aumentata l'informativa sul capitale intellettuale. Inoltre nei report 2013 è emerso un aumento della classificazione dei sei capitali come disposto dal *Framework*.

Con riferimento agli elementi di contenuto, si è osservato nei report 2013 da un lato una informativa abbastanza esaustiva degli elementi *Organizzazione e presentazione*

dell'ambiente esterno, Corporate govenance e *Rischi e opportunità* (una considerazione maggiore dei rischi rispetto alle opportunità) e dall'altro lato una scarsa rappresentazione di alcuni elementi quali *Modello di Business*, molto spesso ignorato, *Prospettive, Performance* che non risulta rivolto al futuro e rimane legato al passato e per ultimo *Base di preparazione e presentazione* il quale è un contenuto innovativo del *Framework*. Ad ogni modo, si registra un incremento del livello informativo degli elementi di contenuto nei report 2013, in particolare con riferimento al *Business model*, *Strategia e allocazione delle risorse* e *Base di preparazione e presentazione.*

Un'ulteriore analisi dei report è stata effettuata per regione e per settore. I risultati osservati sono i seguenti:

- tutte e sei le regioni mostrano un'evoluzione positiva della rendicontazione 2013-2009 e un comportamento nella reportistica 2013 simile, ad eccezione delle aree geografiche del Nord America e Oceania che si sono distinte per un livello informativo inferiore alle altre, soprattutto in riferimento agli elementi di contenuto;
- anche tutti e 12 i settori di attività presentano un'evoluzione positiva della rendicontazione 2013-2009 e non si è rilevato nei report 2013 nessun settore in particolare più performante sia in termini di capitali che di elementi di contenuto. L'unica eccezione è rappresenta dal settore dei servizi professionali che ha evidenziato un flusso informativo meno rispondente al *Framework* rispetto agli altri settori.

In definitiva, alla luce anche del risultato positivo emerso dal confronto dei report integrati 2013 rispetto ai report 2013 redatti dalle aziende che non dichiarano di seguire i principi IIRC, l'indagine evidenzia nel report integrato un'informativa più completa e documenti più concisi. In conclusione, quanto rilevato dalla ricerca empirica sembrerebbe dimostrare che il processo di Integrated Reporting, ancora nel suo stadio embrionale di evoluzione, favorisca una rendicontazione migliore, ma non sufficiente, per il soddisfacimento delle esigenze conoscitive dei portatori d'interesse ed in particolar modo degli investitori.

BIBLIOGRAFIA

Accounting Standards Steering Committee, 1975, The Corporate Report, discussion paper, London.

Akerlof G., 1970, The Market for 'Lemons': Quality Uncertainty and the Market Mechanism. Quarterly Journal of Economics.

Arnold M., Bassen, A., Frank R., 2012, Integrating Sustainability Reports into Financial Statements: An Experimental Study. Working Paper, University of Hamburg.

Baker R. C., and Wallage P., 2000, The Future of Financial Reporting in Europe: Its Role in Corporate Governance. International Journal of Accounting.

Bartels W., Iansen-Rogers J., Kuszewski J., 2008, Count me in: the readers' take on sustainability reporting.

Bazillier R., Vauday J., 2013, The Greenwashing Machine: Is CSR More Than Communication?

Bowen H., 1983, Social Responsibilities of the Businessman, Harper, New York.

Busco C., Frigo M., RIccaboni A., Quattrone. P, 2013, Integrated reporting: concepts and cases that redefine corporate accountability., Springer International Publishing Switzerand.

Carroll A.B., 1991, The pyramid of corporate social responsibility, in Business Horizons.

Clarkson M., 1995, A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. The Academy of Management Review.

Cox C, 2007, Closing remarks to the second annual corporate governance summit. Delivered at the USC Marshal School of Business, Los Angeles, CA.

Daub C., 2007, Assessing the quality of sustainability reporting: an alternative methodological approach, Journal of Cleaner Production.

Deloitte, 2013, IIRC Releases the International Integrating Reporting <IR> Framework, Deloitte Heads Up, volume 20, issue 36

Deloitte, 2013, IAS plus.

Eccles, R.G., Krzus, M.P., 2010, One Report. Integrated Reporting for a Sustainable Strategy, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.

Elkington J., 1997, Cannibals with Forks. The Triple Bottom Line of 21st Century Business, Capstone Publishing, Oxford.

Ernst & Young, 2008, Excellence in Sustainability Reporting awards.

Forum for the Future, 2008, *The Five Capitals Model - a framework for sustainability.*

Freeman R. E., Reed D. L., 1983, Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance, California Management Review.

Freeman, R., 1994, The politics of Stakeholder Theory: Some Future Direction.

Frigo ML, Ramaswamy V, 2009, Co-creating strategic risk-return management. Strat Finance.

Gray R, Javad M, Powe DM, Sinclair CD, 2001, Social and environmental disclosure and corporate characteristics: a research note and extension.

Guthrie L., 30 maggio 2012, Integrated Reporting. An evolution in corporate reporting, presentazione all'evento sull'Integrated Reporting presso la FEE.

Healy, P. M. and Palepu, K. G., 2001, 'Information asymmetry, corporate disclosure, and the capital markets: A review of the empirical disclosure literature', Journal of Accounting and Economics.

Herzig, C., Schaltegger, S., Springer 2006, Corporate Sustainability Reporting. An Overview", Sustainability Accounting and Reporting. Vol. 21 di Eco-Efficiency in Industry and Science, Springer.

Holland J., 1998, Private disclosure and financial reporting.

Jensens M. and Meckling C., 1976, Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, Journal of Financial Economics.

IIRC, 2013, Basis for Conclusions.

IIRC, 2013, Summary of Significant Issues.

IIRC, 2013, The International <IR> Framework.

IIRC, 2013, Business Model – Background Paper for <IR>.

IIRC, 2013, Materiality Background Paper for <IR>.

IIRC, 2013, Consultation Draft.

Incollingo A., 2014, Le prime esperienze di bilancio integrato. Analisi e riflessioni. Giappichelli, Torino.

KPMG, 2014, Survey of business reporting.

KPMG, 2013, Survey of Corporate Responsibility Reporting.

Le ministère de l'Ecologie du Développement durable et de l'Energie, December 2010, Grenelle 2 Law.

Margolis JD, Walsh JP, 2003, Misery loves companies: whiter social initiatives by business?

Miller PB, 2010, The effects of reporting complexity on small and large investor trading, Account Review.

Montgomery C.A., Collins J., 2004, Corporate Strategy, Unicatt.

Ocean Tomo, 2010, Ocean Tomo's Intangible Asset Market Value Study.

Owen, D., 2006, Emerging issues in sustainability reporting, Business Strategy and Environment.

Proto M., Supino S., 2009, Dal management ambientale alla responsabilità sociale delle organizzazioni, Giappichelli, Torino.

The Atlantic, 2013.

Thomas Berndt, Céline Bilolo, Ludwig Muller, 2014, The Future of Integrated Reporting.

You H, Zhang X., 2009, Financial reporting complexity and investor underreaction to 10-K information, Rev Account Stud.

SITOGRAFIA

Comunità Europea, www.ec.europa.eu

The International Integrated Reporting Council, www.theiirc.org