



AIDEA



**UNIVERSITÀ
CATTOLICA**
del Sacro Cuore

Full paper conference proceeding

XLI CONVEGNO NAZIONALE AIDEA

**LE INTELLIGENZE AZIENDALI
PER LA COMPETITIVITÀ
SOSTENIBILE E IL BENE COMUNE**

**Accademia Italiana di
Economia Aziendale**

**Università Cattolica del Sacro Cuore
Milano**

**22/23
Gennaio
2026**

ISBN 9788894783919

Lettera del presidente

Il XLI Convegno Nazionale di AIDEA è stato un'importante occasione di confronto sulle profonde trasformazioni che stanno interessando le imprese, le istituzioni, la società e naturalmente anche le università e le nostre discipline economico-aziendali.

La crescente diffusione dell'intelligenza artificiale sta imprimendo ai processi economici, organizzativi e sociali una velocità di cambiamento senza precedenti. Essa modifica le modalità attraverso cui si genera e si utilizza la conoscenza, si assumono le decisioni, si organizzano le attività e si costruiscono le relazioni con i diversi portatori di interesse: in sintesi, come si genera, si comunica e si distribuisce valore. La rapidità del progresso tecnologico non deve, tuttavia, farci dimenticare che la tecnologia non è mai del tutto neutrale: incorpora scelte, criteri, priorità e visioni della società. L'intelligenza artificiale deve rimanere uno strumento al servizio della responsabilità e della libertà umane, senza trasformarsi in un criterio autonomo e impersonale al quale delegare decisioni che incidono sulla vita delle persone e delle comunità.

Ciò richiede trasparenza, responsabilità e capacità di controllo, ma soprattutto la piena riconoscibilità della Governance aziendale cui compete la decisione finale. Le possibilità offerte dagli algoritmi non possono attenuare la responsabilità di chi progetta, governa e utilizza tali sistemi all'interno delle imprese e delle organizzazioni. In questa prospettiva, il bene comune non rappresenta un limite esterno all'innovazione, ma il suo criterio più alto di orientamento. Le imprese sono chiamate a concorrervi attraverso scelte che sappiano armonizzare competitività, sostenibilità, rispetto della persona e responsabilità verso le generazioni future. La loro capacità di perdurare non può essere separata dal contributo che offrono in termini di valore economico e di tutela del patrimonio umano, sociale e ambientale nel quale operano.

Gli studi raccolti in questi Atti testimoniano la vitalità della comunità italiana delle aziendaliste e degli aziendalisti, una comunità che ha sempre saputo confrontarsi con le trasformazioni del proprio tempo senza rinunciare alla solidità delle proprie centenarie radici scientifiche e alla responsabilità del proprio ruolo. È proprio dalla capacità di coniugare tradizione e innovazione, rigore metodologico e apertura interdisciplinare, che può nascere un contributo autorevole alla comprensione del presente e alla costruzione del futuro.

Nel corso di una storia più che bicentenaria, AIDEA e la tradizione scientifica che essa rappresenta hanno attraversato profonde trasformazioni ed anche diverse rivoluzioni industriali. Con il medesimo spirito, la nostra Accademia saprà continuare ad essere una comunità scientifica aperta, responsabile e capace di proiettarsi positivamente nel futuro, contribuendo a orientare anche la nuova rivoluzione che interessa le intelligenze aziendali.

Il Presidente

Gennaro Iasevoli

Il convegno

La celebrazione del XLI Convegno dell'Accademia Italiana di Economia Aziendale si è confermata un'eccellente opportunità per un ampio ed aperto confronto scientifico fra studiosi e studiosi di discipline aziendali su temi che animano un dibattito accademico e culturale vivacissimo ed ormai giunto a un livello di maturazione e approfondimento tale da richiedere sintesi teoriche unitarie che si rivelino utili a integrare i paradigmi interpretativi utilizzati dai cultori delle discipline aziendali per condurre i loro studi e orientare l'agire manageriale.

L'ampissima partecipazione di socie e soci, la più alta mai registrata da quando AIDEA ha adottato il nuovo modello di governance, è stata la dimostrazione più evidente dell'interesse per la tematica del Convegno e della crescente attenzione che le nostre comunità mostrano per le iniziative scientifiche di altro prestigio che AIDEA promuove con impegno e costanza.

Il successo del Convegno è il risultato di uno sforzo collettivo che ha richiesto l'impegno di numerosissime Colleghe e Colleghi e del numeroso ed efficiente staff dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano. Tutte le persone coinvolte, ciascuna nel proprio ruolo, hanno apportato un contributo importante nell'esclusivo interesse di AIDEA. Il consiglio direttivo, il comitato scientifico, il comitato organizzativo i coordinatori e i componenti delle track, le chair persons, i relatori e le relatrici, gli illustri ospiti della seduta plenaria e della track del Journal of Management and Governance, i dottorandi e le dottorande che hanno animato le attività precongressuali.

Il Convegno è stata un'occasione per riflettere sulle sinergie tra intelligenza artificiale e intelligenze aziendali. Se le intelligenze aziendali sono messe al servizio della generazione di valore, se la collaborazione e l'integrazione fra componente umana e artificiale genera maggiore valore, se le aziende restano al servizio "dell'uomo", è cruciale che questo maggior valore sia non solo generato, ma anche misurato, rendicontato ed equamente condiviso. Evidentemente non si tratta solo di valore in senso strettamente finanziario. In particolare, le nuove conoscenze generate dall'interazione delle intelligenze aziendali dovrebbero essere appannaggio di tutti per non rendere impari le relazioni economiche. La proposta di modelli teorico-interpretativi e di soluzioni operative per affrontare efficacemente anche le problematiche appena richiamate è un ulteriore impegno culturale che, grazie anche a questo Convegno, aziendaliste e aziendalisti hanno dimostrato di sapere assumere. Nell'esercizio del loro sforzo teorico, per accademiche e accademici, è utile tenere a mente l'ammonimento di Ursula Franklin: "La fattibilità della tecnologia, come la democrazia, dipende alla fin fine dalla pratica della giustizia e dall'imposizione di limiti al potere".

Riccardo Mussari

COMITATI

Comitato scientifico

Coordinamento

Riccardo Mussari

Componenti

Gilda Antonelli, Cristina Bettinelli, Angelo Di Gregori, Stefano Monferrà, Annarita Paiano, Stefania Servalli, Claudio Teodori

Comitato organizzativo

Coordinamento

Annamaria Fellegara

Componenti

Carlo Bellavite Pellegrini, Valeria Belvedere, Rita Bissola, Franca Cantoni, Velia Cenciarelli, Daniele Cerrato, Alberto Floreani, Sebastiano Grandi, Antonella La Rocca, Andrea Lionzo, Mario Molteni, Andrea Paltrinieri, Angela Pettinicchio, Simone Rossi, Andrea Viola

INDICE DEI FULL PAPERS

Track 1: CREARE VALORE PUBBLICO SOSTENIBILE: SFIDE E OPPORTUNITÀ PER IL MANAGEMENT	6
Track 2: GLI STUDI DI FINANCIAL ACCOUNTING TRA INTELLIGENZE AZIENDALI E BENE COMUNE.....	241
Track 3: GOVERNANCE, STRATEGIE, ACCOUNTING: INTELLIGENZE MANAGERIALI PER LA SOSTENIBILITÀ	382
Track 4: IL RUOLO DELLE INTELLIGENZE ARTIFICIALI NELLE IMPRESE INTERNAZIONALI TRA GLOBALIZZAZIONE E PROTEZIONISMO.....	802
Track 5: INNOVAZIONE, GOVERNANCE E SOSTENIBILITÀ NELLA FINANZA DEI MERCATI, INTERMEDIARI E IMPRESE.....	834
Track 6: INTELLIGENZE AMMINISTRATIVO-CONTABILI NELLA STORIA: RESPONSABILITÀ, SOSTENIBILITÀ E BENE COMUNE.....	947
Track 7: INTELLIGENZE ARTIFICIALI PER LA GESTIONE DELLE PERSONE E LA SOSTENIBILITÀ ORGANIZZATIVA	993
Track 8: MANAGEMENT ACCOUNTING E INNOVAZIONE PER LO SVILUPPO SOSTENIBILE	1222
Track 9: NUOVE FRONTIERE DEL MARKETING: ECOSISTEMI PARTECIPATIVI TRA BRAND, CONSUMATORI E TRAIETTORIE TECNOLOGICHE E SOSTENIBILI	1306
Track 10: PURPOSE-DRIVEN INNOVATION: A NEW FRAMEWORK FOR SOCIAL ENTREPRENEURSHIP AND HYBRID VENTURES	1338
Track 11: SISTEMI E AZIENDE DI TUTELA DELLA SALUTE	1443
Track 12: STRATEGIA, GOVERNANCE, ORGANIZZAZIONE, LEADERSHIP PER L'IMPRENDITORIALITÀ E LE INNOVAZIONI.....	1693
Track 13: STRATEGIE, GOVERNANCE E ACCOUNTING PER LE AZIENDE E I NETWORK TURISTICI: LE SFIDE DELL'AVVENTO DELL'AI E DELLA SOSTENIBILITÀ.....	1937
Track 15: SYNERGIES FOR COMPETITIVE ADVANTAGE: QUALITY, INNOVATION, AND SUSTAINABILITY	2059
Track JOURNAL OF MANAGEMENT AND GOVERNANCE	2465

Track 1: CREARE VALORE PUBBLICO SOSTENIBILE: SFIDE E OPPORTUNITÀ PER IL MANAGEMENT

L'Adozione dell'Intelligenza Artificiale nelle Grandi Amministrazioni Pubbliche: Il Caso dell'Istituto Nazionale di Statistica (Istat)

Luigina Paglieri, Fabiana Scalabrini, Andrea Bonomi Savignon, Massimo Fedeli, Sara Letardi, Simona Pace, Valeria Prigiobbe

Artificial Intelligence Adoption in Public Organizations: Evidence of the Italian Welfare Agency

Luigina Paglieri, Fabiana Scalabrini, Greta Nasi, Denita Cepiku

From Risk Management to Protection Governance: Rethinking Management in an Era of Systemic Vulnerabilities

Walter Rauti

Use and usability of environmental and infrastructural performance indicators by public managers

Enrico Bracci, Annalaura Francesconi, Maria Caterina Cicciù

Le esperienze museali come risorse per migliorare il benessere della Silver Generation: stato dell'arte e prospettive di ricerca future

Giorgia Natoli, Antonella Bozzi, Ida De Majo

Ecosistemi imprenditoriali ed evoluzione della rete. Il caso GFF

Antonio Botti, Massimiliano Vesci, Eleonora Russo

Valore pubblico e prospettiva di genere: evidenze dai PIAO dei mega Atenei italiani

Giulia Favetti, Carlo Vermiglio, Valeria Naciti

Pianificare e misurare in modo integrato e funzionale al Valore Pubblico. Il contributo economico aziendale agli indirizzi metodologici sul PIAO del Dipartimento della Funzione Pubblica

Enrico Deidda Gagliardo, Luca Papi, Giorgia Gobbo, Riccardo Ievoli

Quale management pubblico nell'innovazione dei servizi amministrativi e creazione di valore nell'era dell'Intelligenza Artificiale? Alcune esperienze e riflessioni

Anna Francesca Pattaro, Stefano Tripi

AI-Driven Transformation of Public Workforce Skills: Insights from Bibliometric-Systematic Literature Review

Eleonora Petrazzuoli, Riccardo M. Colangelo, Maria Menshikova, Vito Saverio Cicoira, Nunzia Cosmo

**Le aziende di trasporto pubblico locali tra assetto proprietario e strategia ESG:
un'analisi empirica**

Federica Ricci, Gaetano della Corte, Vincenzo Scafarto, Angela Oksana Fiorella, Leonzio Capparelli

**Understanding Readiness for Accrual Accounting in Italian Municipalities: Results
from a Large-Scale Survey**

Francesco Badia, Maria Carmela Serluca

Le sfide delle organizzazioni ibride: trattamento contabile e disclosure nei bilanci dei concessionari di servizi pubblici

Paolo Esposito¹, Renato Civitillo², Elisa Rita Ferrari³, Floriana Fusco⁴, Massimiliano Tufo⁵

Abstract

Obiettivo dell'articolo:

Le organizzazioni ibride, come le partnerships pubblico-private (PPPs), presentano complessità che possono compromettere i risultati economico-finanziari. Lo studio analizza l'accountability dei concessionari di servizi pubblici attraverso la qualità della *disclosure* e l'applicazione di IFRIC 12 e IAS 37, con focus sulla gestione del rischio di revoca delle concessioni

Metodologia:

La ricerca si basa su una *content analysis* dei bilanci di 27 concessionari quotati alla Borsa Italiana e su un'analisi longitudinale dei bilanci dei concessionari autostradali nel periodo 2015-2019.

Risultati:

I risultati evidenziano che le informazioni contabili non risultano pienamente «accountable» verso gli stakeholder, essendo spesso incomplete, poco leggibili o non conformi: una quota significativa dei bilanci non rispetta le linee guida IFRIC 12 e la disclosure sulle passività potenziali è molto limitata, con pochi riferimenti alla revoca dei diritti di concessione.

Implicazioni manageriali:

Lo studio contribuisce al miglioramento della qualità della disclosure e i sistemi di monitoraggio per gestire la complessità delle hybrid organizations.

Limiti della ricerca:

Il focus su un arco temporale potrebbe costituire un limite da superare attraverso future analisi.

Originalità:

L'articolo evidenzia la sottostima dei rischi e le conseguenze associate nelle organizzazioni ibride, al fine di migliorare trasparenza, governance e controllo nelle PPPs.

Parole chiave: Organizzazioni ibride; concessioni di servizi; partenariato pubblico-privato; IFRIC 12; IAS 37; contabilità; accountability

1. Introduzione

Il termine “hybrid organization” sta diventando sempre più ricorrente tra accademici, politici e professionisti per identificare le aziende che sono caratterizzate da elementi tipici sia del settore privato (compreso quello non profit) sia del settore pubblico (Johanson & Vakkuri, 2017; Grossi et al., 2022). L'ibridazione dei modelli organizzativi è riconosciuta come un percorso necessario per affrontare alcune delle molteplici sfide che caratterizzano la società contemporanea, al punto che alcuni autori parlano di vero e proprio “movimento di ibridazione” (Battilana et al., 2012). In

¹ Professore ordinario, ECON-06/A, Università degli Studi di Napoli “Parthenope”; paolo.esposito@uniparthenope.it

² Professore associato, ECON-06/A, Università degli Studi di Napoli Federico II; renato.civitillo@unina.it

³ Professoressa associata, ECON-06/A, Università degli Studi di Enna “Kore”; elisarita.ferrari@unikore.it

⁴ Professoressa associata, ECON-06/A, Università LUMSA; f.fusco4@lumsa.it

⁵ Dottorando di ricerca, ECON-06/A, Università degli Studi del Sannio; m.tufo2@studenti.unisannio.it – corresponding author

effetti, le organizzazioni ibride possono costituire una fonte essenziale di innovazione e gettare le basi per modificare l'attuale sistema economico, ovvero creare valore in ottica di trade-off tra obiettivi finanziari, sociali e ambientali (Jäger & Schröer, 2014; Johanson & Vakkuri, 2017). Come affermano Battilana et al. (2012, p. 55): “le organizzazioni ibride offrono un’audace e sostenibile infusione di principi umanitari nel capitalismo moderno”.

Il Partenariato Pubblico-Privato (PPP), incluse tutte le collaborazioni istituzionali tra settore pubblico e privato (ad esempio, Public Finance Initiative – PFI, e, Service Concession Arrangement – SCA), rappresenta esempi emblematici di ibridazione (Caperchione et al., 2017; Villani et al., 2017; Stafford & Stapleton, 2022). Esse sono nate inizialmente come risposta al cambiamento del ruolo dello Stato nell’economia, alla logica dell’efficienza e alla riduzione della spesa pubblica promossa dal New Public Management (NPM) (Osborne, 2000; Hodge & Greve, 2005). Nel corso degli anni, tuttavia, le Public-Private Partnerships (PPPs) sono diventate una leva strategica importante all’interno del paradigma del New Public Governance (NPG) (Greve & Hodge, 2010; Casady et al., 2020) per co-produrre e co-creare valore, sia pubblico sia privato (Klijn & Teisman, 2005). Pertanto, sebbene nate negli anni ’80 e ’90, le PPPs continuano a mantenere vivo il dibattito scientifico, politico e professionale (Wang et al., 2018). Un esempio recente riguarda il dibattito parlamentare in Italia sulla concessione autostradale assegnata al consorzio Sis nel 2020 e sulla gestione, controllo e revoca della stessa concessione in seguito al crollo del Ponte Morandi a Genova nel 2018 (Cusumano et al., 2022), che ha portato successivamente all’affidamento della concessione a Cassa Depositi e Prestiti.

Tuttavia, l’ibridità non è necessariamente positiva. Le diverse e spesso concorrenti logiche istituzionali che esse incarnano sollevano preoccupazioni riguardo a accountability, controllo e legittimità (Brandsen & Karrè, 2014; Pache & Santos, 2013; Ferry & Slack, 2022). In questo senso, le PPP non possono essere considerate una panacea per la realizzazione di grandi opere pubbliche, poiché generare valore pubblico richiede il superamento di numerosi ostacoli, tanto da essere definito un vero e proprio “matrimonio difficile” (Klijn & Teisman, 2005). Uno dei punti critici, legato soprattutto alla frammentazione di processi e strutture tipica di queste forme ibride, riguarda i meccanismi contabili e di rendicontazione (Andon, 2012; Shaoul et al., 2012; Hodge, 2012; Rajala & Kokko, 2022; Grossi et al., 2022). In tale contesto, l’accountability “*rischia di perdersi nella diffusione dei confini (un tempo chiari) tra pubblico e privato*” (Willems & von Doreen, 2011, p. 517). Identificare i diversi ruoli (Chi è il forum? Chi è l’attore?) diventa complesso, specialmente se si intende adottare un approccio gerarchico o verticale (Willems & von Doreen, 2011; Rajala & Kokko, 2022).

Alcuni studiosi hanno quindi evidenziato la necessità di concentrare l’attenzione sulla reale implementazione delle recenti riforme contabili da parte di tali organizzazioni (Caperchione et al., 2017). Questo è necessario sia per verificare il grado di adeguatezza (o inadeguatezza) dei meccanismi contabili rispetto alla complessità delle organizzazioni ibride (anche in termini di misurazione della performance) (Ferry & Slack, 2022), sia perché trasparenza e qualità delle informazioni finanziarie e non finanziarie costituiscono la condizione necessaria per qualsiasi forma di rendicontazione trasparente (Shaoul et al., 2012; Agyenim-Boateng et al., 2017). Nonostante queste sollecitazioni, gli studi empirici sul tema sono ancora limitati. Il presente lavoro contribuisce pertanto ad analizzare il livello di accountability fornito dai concessionari di servizi pubblici, in termini di qualità della disclosure contabile (ossia conformità e trasparenza delle informazioni contabili). In particolare, attraverso l’analisi dei bilanci dei concessionari quotati alla Borsa Italiana, si intendono verificare due obiettivi principali:

- OB1: l’implementazione dello IFRIC 12 relativo al trattamento contabile degli accordi per servizi in concessione;
- OB2: l’implementazione dello IAS 37 sul trattamento contabile di accantonamenti, passività potenziali e attività potenziali, con particolare riferimento al rischio di revoca delle concessioni.

L'IFRIC 12 mira a migliorare la qualità e l'affidabilità delle informazioni finanziarie destinate a investitori e stakeholder (Braja et al., 2016), obiettivo spesso trascurato, come evidenzia la limitata implementazione empirica rilevata in letteratura. Inoltre, numerose criticità erano già emerse al momento della sua introduzione (Ismail et al., 2019; Stafford et al., 2010; Hodges & Mellet, 2012). Per quanto riguarda la contabilizzazione dei rischi, sebbene la letteratura ne sottolinei l'importanza e la facilità di manipolazione dei valori numerici (Khadaroo, 2014; Broadbent et al., 2008), la prospettiva contabile rimane ancora poco sviluppata.

Il resto del lavoro è strutturato come segue: la Sezione 2 inquadra il background teorico nelle organizzazioni ibride; la Sezione 3 fornisce una panoramica sugli standard contabili; la Sezione 4 descrive la metodologia; la Sezione 5 presenta i risultati; la Sezione 6 fornisce le conclusioni dello studio.

2. Inquadramento teorico

2.1. L'ibridazione del Partenariato Pubblico-Privato

Le public-private partnerships (PPPs) rappresentano esempi tipici di organizzazioni ibride, poiché integrano elementi e logiche sia del settore pubblico che del privato, nonché interessi molteplici, che spaziano dall'erogazione del servizio pubblico fino alla generazione di profitti per le società private (Koppell, 2003; Shaoul et al., 2012; Grossi & Thomasson, 2015; Stafford & Stapleton, 2022). Come rappresentato nella Tabella 1, l'ibridazione delle aziende comporta complessità organizzative, sottoculture diverse, conflitti e dinamiche di potere derivanti dall'interazione di stakeholder, valori e metodologie differenti (Van Marrewijk et al., 2008).

Momento	Caratteristiche	PPP			
		PFI	SCA	Financial Rental	BOT
Operazione	Erogazione del servizio	X	X	X	X
Finanziamento	Investimenti in capitale finanziati da un operatore privato	X	X		X
	Rientro tramite addebito agli utenti		X	X	
	Rientro tramite stipula di un contratto con l'operatore pubblico	X			X
Costruzione	Costruzione dell'infrastruttura da parte	X	X		X

	dell'operatore privato				
Proprietà	Pubblica, sia durante sia dopo la fine del contratto	X	X	X	
	Privata durante il contratto, pubblica una volta scaduto il contratto		X		X
	Permanentemente privata				

Key: PFI: Private Finance Initiative; SCA: Service Concession Arrangement; BOT: Build – operate – transfer.

Tabella 1. Caratteristiche dei principali schemi di partenariato pubblico-privato (PPP)

Nonostante siano state oggetto di notevole attenzione accademica e istituzionale (Cui et al., 2018; Wang et al., 2018; De Castro et al., 2016), non esiste ancora una definizione univoca di PPP, anche a causa della grande varietà di tipologie esistenti, spesso specifiche di contesti nazionali (Hodge & Greve, 2007; Marsilio et al., 2011; Martiniello et al., 2020). Negli anni, la nozione di PPP si è progressivamente ampliata, andando oltre la tradizionale associazione con i programmi Public Finance Initiative (PFI) (Stafford & Stapleton, 2022).

Alcuni elementi ricorrenti nelle definizioni accademiche includono la durata a lungo termine, la condivisione di rischi, costi, benefici e responsabilità, la complessità dei processi e la presenza di un obiettivo comune (Wang et al., 2018). Pertanto, le PPPs possono essere considerate come “una cooperazione complessa e duratura tra settori pubblico e privato finalizzata all'erogazione di infrastrutture e servizi pubblici, nella quale entrambe le parti condividono rischi e benefici per il raggiungimento di obiettivi comuni” (Wang et al., 2018, p. 302).

Nonostante la diffusione del concetto, le PPPs restano oggetto di dibattito critico (Bovaird, 2004; Casady et al., 2020). Esse presentano elevata complessità a causa della coesistenza e interazione di molteplici attori con ruoli e obiettivi diversi, generando sfide significative nella gestione, nel controllo e nella valutazione delle performance, nonché nella definizione e allocazione dei rischi (Wang et al., 2018; Hodge & Greve, 2017; Burke & Demirag, 2017; Broadbent et al., 2008). In particolare, la difficoltà di un'efficace allocazione del rischio e la complessità della misurazione delle performance rappresentano problemi centrali nella gestione delle PPPs (Bel et al., 2017; Grossi et al., 2022).

Queste criticità si estendono ai meccanismi contabili e di accountability, fondamentali per garantire trasparenza e controllo, ma spesso resi complessi dall'ibridità dell'organizzazione e dalla molteplicità di attori e interessi (Forrer et al., 2010; Caperchione et al., 2017; Shaoul et al., 2012).

2.2. Le sfide dell'accountability nelle organizzazioni ibride

Le organizzazioni ibride pongono sfide significative in termini di accountability verso un ampio insieme di stakeholder (Rajala & Kokko, 2022; Grossi et al., 2022; Grossi & Thomasson, 2015). L'accountability può essere definita come l'obbligo di rendere conto delle proprie

responsabilità a chi le ha affidate e di accettare giudizi, ricompense o sanzioni in base alla qualità della propria azione (Gray & Jenkins, 1993; Bovens, 2007, 2010).

Nei contesti ibridi, questo meccanismo viene complicato dalla molteplicità di attori, forum e valori in gioco, fenomeno noto come “diversity tensions” (Grossi et al., 2024). In PPP, ad esempio, la relazione tra politica, cittadini e fornitori di servizi cambia poiché il servizio pubblico è erogato da un soggetto privato, mentre l’ente pubblico mantiene la responsabilità finale. Allo stesso tempo, i cittadini/tassatori rimangono stakeholder chiave, rendendo complessa la definizione di chi deve rendere conto e a chi (Shaoul et al., 2012; Grossi & Thomasson, 2015).

Ne deriva una combinazione di accountability verticale (legate al controllo del concedente sul concessionario) e orizzontale (dovuta ai doveri verso altri stakeholder), che genera il cosiddetto “problema delle molte mani e dei molti occhi” (Bovens, 2007; Willems & von Doreen, 2011). La complessità è ulteriormente aggravata da valori, obiettivi e interessi talvolta conflittuali, che rendono difficile misurare le performance e applicare efficacemente meccanismi di ricompensa o sanzione (Shaoul et al., 2012; Hodge & Greve, 2017).

Tuttavia, le pratiche contabili e di rendicontazione possono contribuire a gestire questi conflitti, favorendo compromessi e integrazione tra logiche e valori diversi, e supportando processi decisionali condivisi tra gli stakeholder (Grossi et al., 2024; Ferry & Slack, 2022; Convery & Kaufman, 2022). In questo senso, contabilità e accountability devono esse stesse ibridarsi, diventando strumenti capaci di combinare valori pubblici, sociali ed economici (Grossi et al., 2024; Smyth, 2012; Chenhall et al., 2010).

La letteratura suggerisce, quindi, la necessità di nuovi archetipi di accountability e di strumenti contabili capaci di rispondere alle esigenze complesse e multidimensionali delle organizzazioni ibride (Forrer et al., 2010; Shaoul et al., 2012; Caperchione et al., 2017; Hodge & Mellet, 2012; Ferry & Slack, 2022).

3. Inquadramento contabile: IFRIC 12 e IAS 37

3.1. Interpretazione IFRIC 12 - Accordi per servizi in concessione

L’International Financial Reporting Interpretations Committee (IFRIC) 12 (di seguito anche “Interpretazione”) è stata approvata dalla Commissione Europea con il Regolamento della Commissione (CE) n. 254/2009 ed è entrata in vigore in Italia con la pubblicazione del bilancio 2010. Essa stabilisce il modello contabile da adottare dai soggetti privati (qui anche definiti “concessionari”) in caso di servizi concessi, definendo diverse condizioni oggettive e soggettive relative al concedente e al contratto di concessione, al fine di delimitarne lo scopo e l’ambito di applicazione. Nello specifico:

- Il concedente deve essere un’entità del settore pubblico, definizione che include tutti gli enti che operano nell’interesse pubblico (ad esempio: organismi governativi o entità private cui sia stata affidata la responsabilità del servizio) (punto 3a, Regolamento 254/2009);
- La concessione deve prevedere l’obbligo per il concessionario di fornire un servizio pubblico (punto 3, Regolamento 254/2009);
- Il concedente deve indicare quali servizi pubblici il concessionario dovrà erogare con l’infrastruttura oggetto della concessione, a chi li fornirà e a quale prezzo (punto 5a, Regolamento 254/2009);
- Il concedente deve controllare, tramite diritti di proprietà o in altro modo, eventuali interessi residui significativi sull’infrastruttura alla scadenza del contratto (punto 5b, Regolamento 254/2009).

Se tali condizioni sono rispettate, l’infrastruttura non può essere considerata una proprietà, un impianto o un’attrezzatura (bene tangibile) del concessionario (in tal caso si applicherebbe l’IAS 16). Al contrario, l’infrastruttura deve essere considerata un bene finanziario o immateriale, sia che essa sia stata costruita dal concessionario, sia che sia stata acquistata da terzi per la concessione, sia che sia già esistente o sia accessibile dal concedente.

In particolare, il metodo finanziario deve essere adottato se il concessionario ha un diritto contrattuale incondizionato a ricevere denaro o un altro bene finanziario dal concedente o su sua indicazione, indipendentemente dalla reale domanda per il servizio. Il concessionario deve contabilizzare l'infrastruttura come bene immateriale se invece riceve il diritto (licenza) di addebitare agli utenti un corrispettivo per il servizio pubblico. In questo caso, il rischio di domanda è a carico del soggetto privato. È inoltre possibile adottare un metodo misto se il concessionario è remunerato in parte tramite un bene finanziario e in parte tramite un bene immateriale (ad esempio un ricavo minimo garantito), contabilizzando separatamente ciascuna componente.

Va sottolineato che IFRIC 12, incluso nelle Interpretazioni, deve rappresentare solo una guida applicativa, coerente con i principi IFRS già implementati nell'Unione Europea. Tuttavia, data la complessità delle soluzioni contabili presentate rispetto agli approcci precedentemente adottati in molti Paesi, il documento potrebbe diventare de facto un nuovo standard contabile. Oltre alla sua innovatività e complessità, IFRIC 12 deve sempre essere applicato integrando il suo contenuto con le disposizioni di altri principi contabili (Lopes & Caetano, 2015). Ad esempio, secondo Lopes & Caetano (2015) costi e ricavi devono essere contabilizzati secondo IAS 11 se riguardano costruzione o lavori di miglioramento, e secondo lo IAS 18 se riguardano servizi operativi. Inoltre, la scelta del metodo del bene finanziario comporta l'applicazione di IAS 32, IAS 39 e IFRS 7, mentre la scelta del metodo del bene immateriale implica che il bene immateriale sia contabilizzato secondo IAS 38 e IAS 36. L'adozione del modello del bene immateriale comporta anche conseguenze rilevanti sulla gestione dei rischi e delle potenziali passività, come dettagliato nel paragrafo seguente.

3.2. Concessioni di servizi: IFRIC 12 e IAS 37

L'International Accounting Standard (IAS) 37 definisce i criteri contabili per accantonamenti, passività potenziali e attività potenziali. In particolare, IAS 37 definisce un accantonamento come una passività di entità o tempistica incerta (ad esempio obblighi di garanzia, obblighi legali o impliciti di bonifica di terreni contaminati o ripristino di impianti) e le passività (o attività) potenziali come possibili obbligazioni (o attività) la cui esistenza sarà confermata da eventi futuri incerti non completamente controllabili dall'entità.

Il collegamento specifico con IFRIC 12 si verifica nell'applicazione del metodo del bene immateriale. Partendo dal presupposto che IFRIC 12 non consente al concessionario di registrare l'infrastruttura come proprietà tangibile nei propri bilanci, gli interventi di manutenzione straordinaria (sia sostituzione di parti sia manutenzione programmata/ciclica che il concessionario potrebbe dover sostenere senza prospettive di ricavi aggiuntivi) diventano particolarmente rilevanti. Il concessionario può avere obblighi legali di mantenere o ripristinare l'infrastruttura in una determinata condizione. In questi casi, sarà necessario registrare inizialmente (secondo lo IAS 37) una passività al valore attuale del pagamento previsto per i servizi futuri, con un'ulteriore componente dell'immobile immateriale pari al valore equivalente della concessione, da ammortizzare successivamente.

Un altro aspetto importante riguarda l'applicazione di IAS 37 per la corretta registrazione di eventuali passività derivanti dalla revoca della concessione e da successive controversie legali tra le parti. In particolare, quando l'entità ha un obbligo attuale (legale o implicito) derivante da eventi passati, e sarà probabile un deflusso di risorse per adempiere all'obbligo e ne è stimabile l'importo, l'impresa deve registrare un accantonamento secondo il paragrafo 14 di IAS 37. Se invece l'obbligo è potenziale, non controllabile o improbabile, o impossibile da stimare, l'impresa deve divulgarlo nelle note al bilancio. Ogni accantonamento per rischi secondo IAS 37 deve essere monitorato dai direttori e, per le loro competenze specifiche, dai revisori contabili sull'attuazione corretta del contratto di concessione e sull'esistenza delle condizioni per la sua implementazione standard. Eventuali inadempimenti contrattuali rappresentano infatti un

presupposto per identificare potenziali passività e stimarne l'entità in caso di revoca, che può generare rischi di contenzioso.

4. Metodologia

4.1. Metodo

Lo studio ha adottato il metodo dell'analisi dei contenuti (manuale) su dati secondari, in particolare sui bilanci. La metodologia scelta è coerente con la letteratura aziendale, secondo cui l'analisi dei contenuti è una tecnica efficace “per misurare posizioni comparative e tendenze nella rendicontazione” (Guthrie et al., 2004, p. 285). Essa è stata ampiamente utilizzata per analisi qualitative e quantitative di diversi tipi di bilanci (sociali, ambientali, di sostenibilità, di capitale intellettuale o economico-finanziari). L'analisi dei contenuti è una tecnica replicabile che interpreta e decodifica un testo secondo criteri predefiniti (Weber, 1990; Krippendorff, 2004), decomponendo il testo e ri-categorizzandolo secondo le dimensioni teoriche definite dal ricercatore per ottenere modelli standard di presentazione e comunicazione dell'informazione (Guthrie et al., 2004).

Lo studio si basa sull'analisi dei documenti che compongono il pacchetto informativo dei bilanci: i) di tutti i concessionari quotati alla Borsa Italiana, per l'ultimo anno disponibile all'inizio della ricerca (2019) (approccio trasversale tra settori); ii) solo dei concessionari autostradali quotati nel periodo 2015-2019 (approccio longitudinale) (Tabella 2). Gli anni 2020 e 2021 non sono stati inclusi a causa della natura straordinaria degli eventi, ovvero la pandemia da COVID-19.

Questa analisi in due fasi ha permesso, da un lato, di avere una panoramica dello stato dell'arte delle concessioni nel contesto geografico analizzato, evidenziando eventuali differenze settoriali; dall'altro, di verificare eventuali cambiamenti nel tempo in un settore specifico nelle aziende concessionarie italiane. Dopo il crollo del Ponte Morandi, il settore è sotto particolare attenzione e controllo pubblico, presumibilmente con maggiore pressione su trasparenza e responsabilità.

Disegno della ricerca	Campione	Arco temporale	Documenti esaminati
Trasversale	Concessionari di servizi pubblici quotati	2019	Bilancio
Longitudinale	Concessionari autostradali quotati	2015-2019	Bilancio

Tabella 2. Definizione delle fonti e approccio alla ricerca

I bilanci sono stati letti e analizzati da due gruppi di autori separatamente per verificare la conformità ai requisiti di IFRIC 12 e IAS 37 (e alle pratiche contabili adottate) e la trasparenza dei contenuti in termini di leggibilità e chiarezza per i portatori di interesse esterni.

Dopo la prima lettura, i due gruppi di autori hanno definito un codice, discusso tra loro e poi sottoposto all'altro gruppo di autori, che hanno avuto il ruolo di revisori. Il codice finale è stato concordato tra tutti e quattro gli autori.

Il testo è stato classificato secondo le seguenti categorie:

- Terminologia adottata: è stata verificata la coerenza terminologica tra i bilanci analizzati;
- Implementazione di IFRIC 12: l'analisi si è concentrata su quanto le aziende dichiarano riguardo all'applicazione di IFRIC 12 e sulla sua effettiva applicazione nei bilanci. Le categorie considerate sono state:
 - Dichiarazione di applicazione IFRIC 12 (sì/no);
 - Implementazione effettiva (sì/no);

- Modello contabile adottato (immateriale, finanziario o misto), esplicitamente dichiarato e verificato nella rappresentazione contabile.
- Implementazione di IAS 37: sono state identificate due sottocategorie:
- Applicazione di IAS 37: riferimento esplicito nei documenti esaminati;
- Disclosure sull'eventuale revoca della concessione: verifica dei rischi correlati a potenziali passività in caso di revoca.
- Leggibilità, chiarezza e facilità di accesso alle informazioni: giudizio qualitativo complessivo degli autori.

Per rafforzare l'esame quantitativo delle informazioni contabili, i dati dell'analisi dei contenuti sono stati integrati con quelli (ad esempio EBITDA) estratti da "AIDA Bureau van Dijk/Moody's", database economico-finanziario delle imprese operanti in Italia.

4.2. Le sfide dell'*accountability* nelle organizzazioni ibride

I concessionari esaminati sono elencati nella Tabella 3 e appartengono a tre settori:

- Servizi idrici
- Energia
- Trasporti

L'analisi del settore economico mostra una prevalenza dei settori energia (56%) e trasporti (38%), mentre il settore idrico è minoritario (6%). Tutte le aziende hanno un modello di governance tradizionale, con Consiglio di Amministrazione e Collegio Sindacale nominati dall'Assemblea dei Soci, che prevede anche un Revisore Esterno per la revisione contabile. Ciò è coerente con il fatto che quasi tutte le società quotate italiane (97,8% al 2019) adottano tale sistema (Consob, 2023).

Concessionario	Area principale di attività	% del settore produttivo sul totale
Acque potabili; Mediterranea delle Acque	Idrico	6%
A2A; Acea; Acegas APS; ACS AGAM; Ascopiave; Edison; Enel; Eni; Enia (IREN); Gas Plus; Hera; Iride; Snam Rete Gas; Terna	Energia	56%
Aeroporto di Firenze; Astaldi (Conc. prev.); Atlantia; Autostrade To-Mi; Autostrade Meridionali; Ferrovie Nord Milano; Gemina; Impregilo (Webuild); SAT; Save; SIAS (ASTM)	Trasporti	38%

Tabella 3. Caratteristiche del campione

5. Risultati

5.1. Implementazione dell'IFRIC 12

Il primo aspetto interessante riguarda la terminologia utilizzata dai concessionari per collegare le proprie valutazioni contabili all'IFRIC 12. La maggior parte delle aziende analizzate utilizza il termine "*concessione*" (86%), eventualmente accompagnato da un riferimento a forme di partenariato pubblico-privato (9%), mentre la definizione "*altre immobilizzazioni*" è usata solo marginalmente (5%). Per quanto riguarda l'approccio seguito dai concessionari nell'applicazione dell'IFRIC 12, l'analisi dei documenti contabili ha evidenziato che quanto formalmente dichiarato

nei documenti ufficiali non sempre corrisponde a quanto effettivamente applicato nella valutazione delle voci di bilancio. Ad esempio, è emerso che 22 su 27 concessionari (energia, 11; trasporti, 9; servizi idrici, 2) dichiarano formalmente la conformità dei loro bilanci alle norme IFRIC 12.

In altre parole, è possibile definire quattro cluster:

- Concessionari che dichiarano esplicitamente e applicano le norme IFRIC 12;
- Concessionari che dichiarano esplicitamente ma non applicano IFRIC 12;
- Concessionari che non dichiarano ma applicano IFRIC 12;
- Concessionari che non dichiarano e non applicano IFRIC 12.

Combinando entrambe le dimensioni di analisi (dichiarazione formale vs applicazione sostanziale), si ottiene una matrice forma/sostanza che mostra i seguenti quadranti (Figura 1):

- ‘IFRIC 12 compliance’: concessionari che, oltre a dichiarare formalmente la conformità con IFRIC 12, seguono sostanzialmente i principi nella loro contabilità;
- ‘Prevalenza della forma sulla sostanza’: concessionari che dichiarano l’adesione all’IFRIC 12, ma applicano i principi solo formalmente;
- ‘IFRIC 12 noncompliance’: concessionari che non applicano né dichiarano adesione alle linee guida;
- ‘Prevalenza della sostanza sulla forma’: concessionari che applicano sostanzialmente IFRIC 12 senza dichiarare esplicitamente l’adesione.

		Implementation (SUBSTANCE)	
		YES (substantial)	NO (formal)
Declaration (FORM)	YES	IFRIC 12 Compliance ▪ Acea ▪ Acegas APS ▪ Acque potabili ▪ ACS AGAM ▪ Ascopiave ▪ Astaldi ▪ Atlantia ▪ Enel ▪ Enia (IREN) ▪ Gas Plus ▪ Gemina ▪ Hera ▪ Iride ▪ Mediterranea delle Acque ▪ Save ▪ SIAS (ASTM) ▪ Terna	Form > Substance ▪ A2A ▪ Aeroporto di Firenze ▪ Autostrade Meridionali ▪ Ferrovie Nord Milano ▪ Impregilo (Webuild)
	NO	Substance > Form ▪ Autostrade To-Mi ▪ Edison ▪ ENI	IFRIC 12 No-Compliance ▪ SAT ▪ Snam Rete Gas

Figura 1. IFRIC 12: matrice forma vs sostanza

Per quanto riguarda il settore industriale (Figura 1), i concessionari nel quadrante “IFRIC 12 Compliance” appartengono principalmente al settore energetico (59%), seguiti dal settore

trasporti (29%) e dai servizi idrici (12%). Questa distribuzione riflette da vicino quella del campione considerato. Nei quadranti rimanenti, si osserva che i concessionari con prevalenza della forma appartengono quasi esclusivamente al settore trasporti (80%), con una minima rappresentanza dell'energia (20%) e assenza dei servizi idrici. Al contrario, nei concessionari per i quali prevale la sostanza sulla forma, l'energia rappresenta il 67%, i trasporti il 33%, con i servizi idrici assenti. Infine, il quadrante "Non compliance IFRIC 12" comprende settori energia e trasporti in egual misura.

Focalizzandosi sul modello contabile utilizzato, emerge una forte prevalenza del modello dell'immobilizzazione immateriale (Figura 2), sia tra i concessionari che dichiarano formalmente l'adozione di IFRIC 12 sia tra quelli che lo applicano sostanzialmente. L'applicazione del modello finanziario o misto è invece marginale.

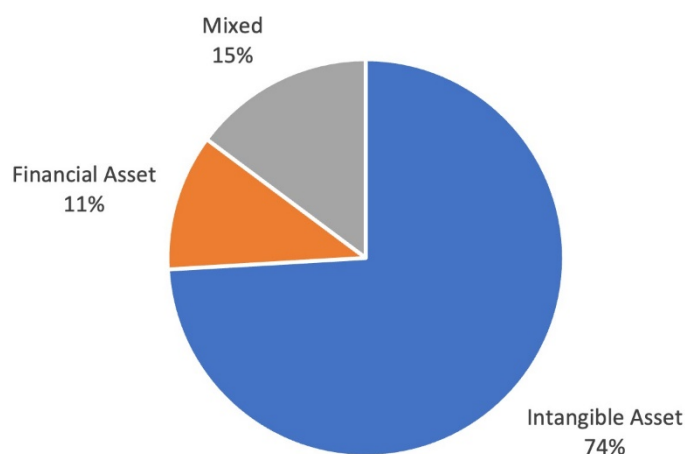


Figura 2. Modello contabile adottato dal concessionario.

Per quanto riguarda la contabilizzazione delle concessioni, l'analisi dei documenti contabili e delle principali voci di bilancio relative alle concessioni consente di evidenziare alcune considerazioni significative sull'obiettivo della ricerca, ossia sul livello di accountability dei concessionari in termini di qualità della disclosure e conformità alle regole contabili. Per chiarezza, si riporta la tripartizione dei settori presenti nel campione analizzato.

Settore idrico

Entrambe le aziende del settore utilizzano il modello immateriale per la contabilizzazione delle concessioni. Il valore medio della voce di bilancio "Concessioni, licenze" per il 2019 è di 870.717.000 euro, con mediana identica (solo due aziende nel settore) e deviazione standard di 1.221.530.000. Il valore proporzionale rispetto alle immobilizzazioni immateriali totali è 89,73% (media 2015-2019: 76,83%). Questo evidenzia che la maggior parte delle immobilizzazioni immateriali del settore è costituita proprio dalle concessioni, confermando l'effettivo utilizzo del modello immateriale.

Settore energetico

Per questo settore, il valore medio delle concessioni nel 2019 è 2.050.438.000 euro (1.707.266.000 per il periodo 2015-2019), la mediana è 651.289.000 euro e la deviazione standard è 4.092.625.000. Il valore proporzionale delle concessioni rispetto alle immobilizzazioni immateriali totali è 61,12% (54,20% per il periodo 2015-2019). Non tutte le aziende adottano il

modello immateriale: Enel e Terna utilizzano un metodo misto. Acegas APS, pur dichiarando l'adozione del metodo finanziario, mostra proporzioni di concessioni sul totale delle immobilizzazioni immateriali del 94,52% (94,79% 2015-2019), indicando l'uso sostanziale di un metodo misto.

Settore trasporti

Il valore medio delle concessioni per questo settore nel 2019 è 9.035.860.000 euro (6.144.899.000 nel periodo 2015-2019), la mediana 154.220.000, e la deviazione standard 18.554.047.000. Il valore proporzionale rispetto alle immobilizzazioni immateriali è 50,47% (76,22% per il periodo 2015-2019). Il settore comprende 11 aziende, di cui 7 adottano il metodo immateriale. Due utilizzano il metodo misto in modi molto differenti: Impregilo (Webuild) mostra concessioni pari a 55.662.000 euro, proporzione 21,31%; SIAS (ASTM) 2.810.379.000 euro, proporzione 95,16%. Alcune aziende (Autostrade Meridionali, Ferrovie Nord Milano) utilizzano il metodo finanziario e le concessioni risultano praticamente nulle in bilancio, coerentemente con il metodo dichiarato. Astaldi dichiara il metodo immateriale ma contabilizza le concessioni come crediti finanziari non correnti.

5.2. Implementazione delle regole contabili IAS 37

Il secondo obiettivo dello studio (OB2) mirava a verificare il trattamento delle passività potenziali da parte delle imprese, e dunque l'applicazione delle norme contenute nello IAS 37. L'analisi ha mostrato che 9 delle 27 imprese dichiarano espressamente di applicare lo IAS 37 (come riportato nella Figura 3), mentre per le restanti 18 il riferimento risulta poco chiaro o assente.

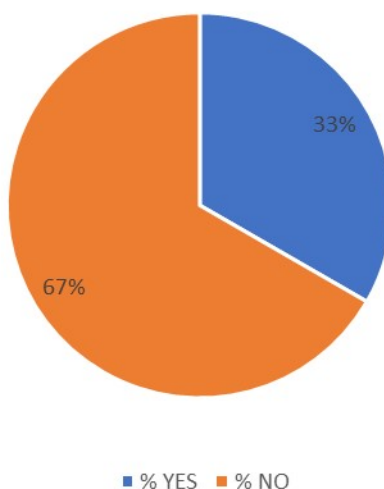


Figura 3. Applicazione dello IAS 37 nel campione complessivo

In coerenza con la struttura del bilancio da adottare, le voci utilizzate sono B4_Altre fondi (iscritta nella categoria *Fondi per rischi e oneri*) e B12_Fondi per rischi, riconosciute rispettivamente nello stato patrimoniale e nel conto economico.

Secondo le analisi condotte, i fondi per rischi sono iscritti alla voce B4, ma non vi è alcun riferimento specifico al rischio di revoca della concessione. Lo stesso vale per la voce B12. I costi qui imputati in pochissimi bilanci (4 su 27) sono classificati come fondi per rischi connessi alla revoca della concessione, ma la voce del corrispondente fondo rimane generica ed è denominata "Altre fondi". Alcuni esempi di designazioni contabili riscontrate nell'analisi sono:

- fondo per oneri di discarica,
- fondo per ripristino e sostituzione,
- fondo per contratti onerosi,
- fondo per il rinnovo dei beni in concessione,
- fondo per costi di chiusura e post-chiusura della discarica.

In sintesi, i risultati mostrano che le informazioni contabili sulle passività e sui rischi potenziali sono ancora piuttosto nebuloze, sebbene costituiscano un tema sensibile nei PPP e siano particolarmente rilevanti per garantire un'adeguata informativa di bilancio. L'argomento è maggiormente presente nelle relazioni sulla gestione, ma non sempre con riferimento esclusivo alle concessioni, bensì più spesso ad altre tipologie di rischi.

Inoltre, la trattazione del tema nella nota integrativa avviene senza menzionare il corrispondente effetto sulle voci di bilancio. In tal senso, solo in alcuni casi viene specificata la voce dello stato patrimoniale a cui si riferiscono le valutazioni contabili riconducibili all'applicazione dello IAS 37.

5.3. Analisi longitudinale dei concessionari autostradali quotati

Come anticipato, lo studio longitudinale è stato condotto sulle società concessionarie autostradali incluse nel campione esaminato, ovvero:

- Atlantia;
- Autostrade To-Mi;
- Autostrade Meridionali;
- SAT;
- SIAS (ASTM).

L'analisi quinquennale ha consentito di verificare l'eventuale evoluzione nel tempo del livello di accountability. Si osserva una prevalenza di documenti in cui l'adozione formale del principio contabile è dichiarata in modo esplicito, con una sola eccezione. Tutti e quattro i concessionari che forniscono una chiara dichiarazione formale mostrano anche una sostanziale applicazione dell'IFRIC 12.

Per quanto riguarda i diversi metodi contabili utilizzati, l'analisi dei bilanci evidenzia una particolare varietà negli approcci adottati dalle concessionarie autostradali nei cinque anni osservati. In termini relativi, il modello finanziario rimane nettamente prevalente rispetto sia al modello dell'attività immateriale sia a quello misto, quest'ultimo adottato quasi esclusivamente da un singolo concessionario (Figura 4).

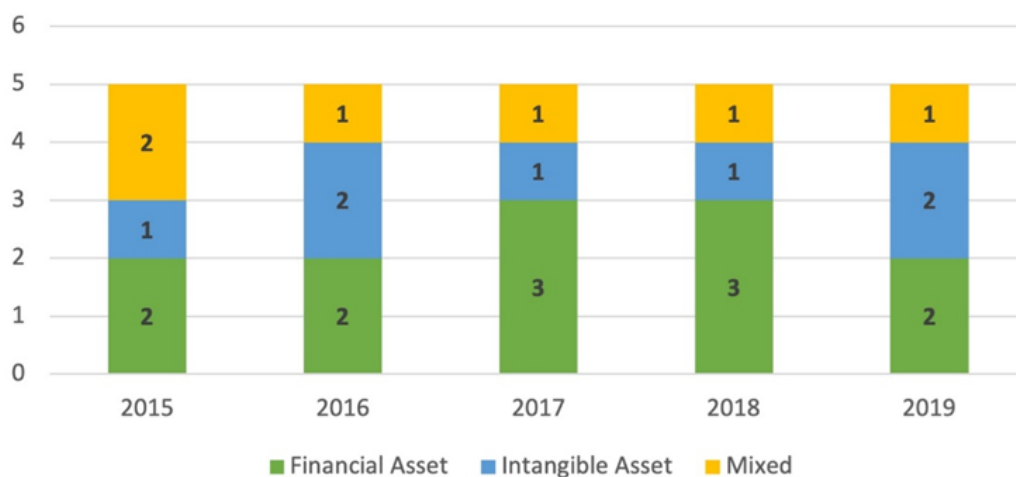


Figura 4. Modello contabile adottato dai concessionari dei servizi autostradali

Purtroppo, anche in questo caso, come già evidenziato in precedenza riguardo al tema dell'IFRIC 12 (cfr. paragrafo "Risultati"), l'analisi dei contenuti dei documenti e delle voci di bilancio delle società esaminate non consente di comprendere le ragioni alla base della scelta di modificare il metodo di contabilizzazione delle concessioni. Questo aspetto contribuisce, quindi, a mettere in luce un basso livello di accountability che, in questo caso, riguarda nello specifico il settore autostradale. Infatti, sebbene tutte le società del settore autostradale adottino, sia formalmente sia sostanzialmente, il principio contabile internazionale IFRIC 12, l'analisi dei contenuti rivela che la profondità delle informazioni riportate nei documenti contabili risulta piuttosto limitata.

Per quanto concerne lo IAS 37, la Figura 5 mostra i concessionari che dichiarano espressamente l'adozione dello IAS 37. Solo uno di essi fa riferimento al rischio di revoca.

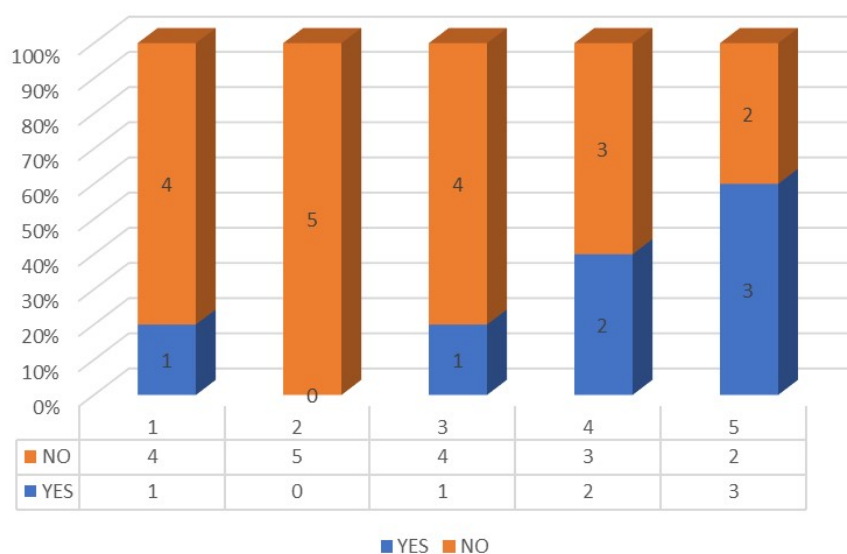


Figura 5. Applicazione dello IAS 37 nel settore autostradale

6. Conclusioni

L'attuale sistema economico, caratterizzato da crescente complessità, rapidità (tanto negli scambi quanto nei processi decisionali) e dalla globalizzazione dei mercati, ha messo sempre più in evidenza la cruciale importanza del capitale intellettuale, delle risorse immateriali e del web nella creazione di valore nei settori pubblico e privato. In tale prospettiva, la creazione di organizzazioni ibride, che combinano elementi privati (profit e non-profit) e pubblici, può rappresentare la soluzione migliore, talvolta l'unica possibile. Sin dagli anni Ottanta, uno degli esempi più riconoscibili di modello ibrido è quello dei PPP, ossia forme di collaborazione istituzionale tra attori pubblici e privati finalizzate ad attrarre capitale e competenze private nella costruzione e/o gestione di infrastrutture destinate all'erogazione di servizi pubblici (Bovaird, 2004; Wang et al., 2018). È già stato evidenziato come, lungi dall'essere una panacea, tali forme ibride siano caratterizzate da un elevato grado di complessità, che le rende un "*matrimonio difficile*" (Klijn & Teisman, 2005), nel quale il rischio che i costi superino i benefici, almeno per una delle due parti (incluse le comunità coinvolte e i contribuenti per la parte pubblica), è elevato (Moore et al., 2017). Tale complessità coinvolge anche i meccanismi di accounting e di accountability, fortemente influenzati dalla molteplicità di attori, sedi decisionali e valori in gioco. Allo stesso tempo, essi costituiscono uno strumento efficace per gestire e, potenzialmente, integrare o mediare tali logiche spesso conflittuali e divergenti (Grossi et al., 2024; Grossi et al., 2022). La letteratura accademica ha più volte sottolineato la necessità di rimodellare le teorie

esistenti conducendo un'approfondita analisi delle pratiche correnti (Grossi et al., 2020; Caperchione et al., 2017). In questa prospettiva, il presente lavoro contribuisce indagando il livello di accountability dei concessionari nell'erogazione di servizi di pubblica utilità attraverso una valutazione della qualità dell'informativa contabile in termini di conformità e trasparenza, con specifico riferimento alle disposizioni di IFRIC 12 e IAS 37.

I risultati portano a ritenere che le pratiche di accounting e accountability siano tuttora orientate a una gestione strumentale delle relazioni con gli stakeholder, più che a configurarsi come luoghi di dialogo e integrazione tra logiche e valori molteplici. L'informativa contabile appare povera e poco attenta a valori e obiettivi diversi da quelli dominanti (Ferry & Slack, 2022; Stafford et al., 2010). Il pubblico generale, cittadini e comunità, si conferma un "*utente mancante*" (Heald, 2012, p. 40) nei sistemi di accounting e accountability (Agyenim-Boateng et al., 2017; Asenova & Beck, 2010).

Anche nei casi in cui l'informazione fornita risulta conforme ai principi contabili, la sua chiarezza, leggibilità e trasparenza appaiono insufficienti. Più specificamente, per quanto riguarda l'OB1, le evidenze mostrano un discreto livello di conformità nell'adozione dell'IFRIC 12, sia nell'analisi trasversale sia in quella longitudinale dei concessionari autostradali. Tuttavia, come già osservato, tali dati non devono indurre a facili entusiasmi. Occorre, al contrario, sottolineare come, a più di 15 anni dall'entrata in vigore dell'Interpretazione, otto delle ventisette società analizzate presentino ancora una discrepanza tra quanto dichiarato (o non dichiarato) e quanto effettivamente applicato, ossia tra forma (affermazione dell'adozione del principio senza applicazione sostanziale) e sostanza (applicazione del principio senza dichiararlo), mentre due risultano totalmente non conformi. Tali risultati sono coerenti con precedenti studi, i quali hanno generalmente rilevato una qualità insoddisfacente della rendicontazione finanziaria in materia di servizi in concessione (Hodges & Mellet, 1999; Shaoul et al., 2010a, 2010b) e, più specificamente rispetto alle linee guida dell'IFRIC 12, tassi di conformità bassi o non pienamente soddisfacenti (tra il 40% e il 70%) (Ismail et al., 2019; Lopes & Caetano, 2015).

La situazione appare ancor più critica con riferimento allo IAS 37 (OB2). Per inquadrare il tema, è stato evidenziato come la letteratura accademica abbia raramente investigato gli aspetti contabili dei rischi tipicamente associati ai diritti di concessione e, tra questi, del rischio di revoca. L'analisi empirica ha mostrato un vero e proprio tracollo nella qualità dell'informativa: solo 9 delle 27 società menzionano esplicitamente l'adozione dello IAS 37 e soltanto quattro fanno riferimento all'ipotesi di revoca (senza, tuttavia, prevedere alcun fondo in tal senso). La cifra scende a una (su cinque) nell'analisi longitudinale del settore autostradale.

Tra le criticità, è emersa una situazione preoccupante riguardo al rischio di revoca, spesso non quantificato e, nella maggior parte dei casi, neppure dichiarato qualitativamente tra i rischi associati all'operazione. Le voci analizzate nei bilanci, finalizzate a rappresentare dimensione e qualità delle passività potenziali, rivelano la mancanza di una cultura o di una politica contabile nella corretta allocazione dei rischi o, forse più verosimilmente, la volontà di adottare politiche contabili favorevoli agli azionisti a discapito dell'accountability e della collettività. Il tema è cruciale se si considera che la mancata (o errata) allocazione, quantificazione e determinazione dei rischi legati alle passività potenziali rendono opaca la comprensione dei reali benefici e della convenienza dei PPP. Tale ibridazione può generare significative asimmetrie informative, complicando ulteriormente la corretta valutazione del rischio e l'adeguata attribuzione delle responsabilità.

Contributo degli autori

Autore 1: inquadramento teorico; inquadramento contabile; conclusioni

Autore 2: inquadramento teorico; metodologia; risultati

Autore 3: inquadramento contabile; metodologia; risultati

Autore 4: introduzione; inquadramento contabile; conclusioni

Autore 5: introduzione; inquadramento teorico; conclusioni

Bibliografia

- Afeltra, G, Korca, B, Costa, E, Tettamanzi, P, 2023. The quality of voluntary and mandatory disclosures in company reports: a systematic literature network analysis. *Account. Forum*, 1–34.
- Agyenim-Boateng, C, Stafford, A, Stapleton, P, 2017. The role of structure in manipulating PPP accountability. *Account. Audit. Account. J.* 30(1), 119–144.
- Ahmad, S, Connolly, C, Demirag, I, 2020. Toward an understanding of strategic control at a distance in public service delivery. *Account. Audit. Account. J.* 34(3), 558–590.
- Andon, P, 2012. Accounting-related research in PPPs/PFIs: present contributions and future opportunities. *Account. Audit. Account. J.* 25(5), 876–924.
- Asenova, D, Beck, M, 2010. Crucial silences: when accountability met PFI and finance capital. *Crit. Perspect. Account.* 21(1), 1–13.
- Battiliana, J, Lee, M, Walker, J, Dorsey, C, 2012. In search of the hybrid ideal. *Stanford Soc. Innov. Rev.*, 51–55.
- Bel, G, Bel-Piñana, P, Rosell, J, 2017. Myopic PPPs: risk allocation and hidden liabilities for taxpayers and users. *Util. Policy* 48, 147–156.
- Bovaird, T, 2004. Public–private partnerships: from contested concepts to prevalent practice. *Int. Rev. Adm. Sci.* 70(2), 199–215.
- Bovens, M, 2007. Analysing and assessing accountability: a conceptual framework. *Eur. Law J.* 13(4), 447–468.
- Braja, E, Campra, M, Ricci, P, Esposito, P, 2016. Public private partnership and IFRIC 12 in Italy. *Glob. Bus. Econ. Rev.* 18(3–4), 371–384.
- Brandsen, T, Karré, PM, 2011. Hybrid organizations: no cause for concern? *Int. J. Public Adm.* 34(13), 827–836.
- Broadbent, J, Laughlin, R, 2002. Accounting choices: technical and political trade-offs and the UK's private finance initiative. *Account. Audit. Account. J.* 15(5), 622–654.
- Broadbent, J, Gill, J, Laughlin, R, 2008. Identifying and controlling risk: the problem of uncertainty in the private finance initiative in the UK's National Health Service. *Crit. Perspect. Account.* 19(1), 40–78.
- Burke, R, Demirag, I, 2017. Risk transfer and stakeholder relationships in public private partnerships. *Account. Forum* 41(1), 28–43.
- Campanale, C, Cinquini, L, Grossi, G, 2021. The role of multiple values in developing management accounting practices in hybrid organisations. *Br. Account. Rev.* 53(6), 100999.
- Caperchione, E, Demirag, I, Grossi, G, 2017. Public sector reforms and public private partnerships: overview and research agenda. *Account. Forum* 41(1), 1–7.
- Casady, CB, Eriksson, K, Levitt, RE, Scott, WR, 2020. (Re)defining public–private partnerships (PPPs) in the new public governance (NPG) paradigm: an institutional maturity perspective. *Public Manag. Rev.* 22(2), 161–183.
- Chenhall, RH, Hall, M, Smith, D, 2010. Social capital and management control systems: a study of a non-government organization. *Account. Organ. Soc.* 35(8), 737–756.
- Consob, 2023. Report on Corporate Governance of Italian Listed Companies. Commissione Nazionale per le Società e la Borsa, Roma.
- Convery, A, Kaufman, M, 2022. Regulation as a force for hybrid organisation: evidence from the Bonneville Power Administration (1980–2012). *Account. Audit. Account. J.* 35(3).
- Cui, C, Liu, Y, Hope, A, Wang, J, 2018. Review of studies on the public–private partnerships (PPP) for infrastructure projects. *Int. J. Proj. Manag.* 36(5), 773–794.

- Cusumano, N, Siemiatycki, M, Vecchi, V, 2022. The politicization of public–private partnerships following a mega-project disaster: the case of the Morandi Bridge collapse. *J. Econ. Policy Reform* 25(2), 173–189.
- de Castro e Silva Neto, D, Cruz, CO, Rodrigues, F, Silva, P, 2016. Bibliometric analysis of PPP and PFI literature: overview of 25 years of research. *J. Constr. Eng. Manag.* 142(10), 06016002.
- Esposito, P, Dicorato, SL, 2020. Sustainable development, governance and performance measurement in public private partnerships (PPPs): a methodological proposal. *Sustainability* 12(14), 5696.
- Farneti, F, Guthrie, J, Canetto, M, 2019. Social reports of an Italian provincial government: a longitudinal analysis. *Meditari Account. Res.* 27(4), 580–612.
- Ferry, L, Slack, R, 2022. (Counter) accounting for hybrid organising: a case of the Great Exhibition of the North. *Account. Audit. Account. J.* 35(3), 681–705.
- Forrer, J, Kee, JE, Newcomer, KE, Boyer, E, 2010. Public–private partnerships and the public accountability question. *Public Adm. Rev.* 70(3), 475–484.
- Gray, A, Jenkins, B, 1993. Codes of accountability in the new public sector. *Account. Audit. Account. J.* 6(3), 52–67.
- Gray, R, Kouhy, R, Lavers, S, 1995. Corporate social and environmental reporting: a review of the literature and a longitudinal study of UK disclosure. *Account. Audit. Account. J.* 8(2), 47–77.
- Greiling, D, Spraul, K, 2010. Accountability and the challenges of information disclosure. *Public Adm. Q.*, 338–377.
- Greve, C, Hodge, G, 2010. Public–private partnerships and public governance challenges, in: Osborne, SP (Ed.), *The New Public Governance? Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance*. Routledge, Abingdon, UK, pp. 149–162.
- Grossi, G, Thomasson, A, 2015. Bridging the accountability gap in hybrid organizations: the case of Copenhagen Malmö Port. *Int. Rev. Adm. Sci.* 81(3), 604–620.
- Grossi, G, Vakkuri, J, Sargiacomo, M, 2022. Accounting, performance and accountability challenges in hybrid organisations: a value creation perspective. *Account. Audit. Account. J.* 35(3), 577–597.
- Grossi, G, Laguecir, A, Ferry, L, Tucker, B, 2024. Accounting and accountability for managing diversity tensions in hybrid organisations. *Br. Account. Rev.* 56(5), 101470.
- Guthrie, J, Petty, R, 2000. Intellectual capital: Australian annual reporting practices. *J. Intellect. Cap.* 1(3), 241–251.
- Guthrie, J, Petty, R, Yongvanich, K, Ricceri, F, 2004. Using content analysis as a research method to inquire into intellectual capital reporting. *J. Intellect. Cap.* 5(2), 282–293.
- Heald, D, Georgiou, G, 2011. The substance of accounting for public–private partnerships. *Financ. Account. Manag.* 27(2), 217–247.
- Hodge, G, 2006. Public–private partnerships and legitimacy. *UNSW Law J.* 29(3), 318–327.
- Hodge, GA, Greve, C, 2007. Public–private partnerships: an international performance review. *Public Adm. Rev.* 67(3), 545–558.
- Hodge, GA, Greve, C (Eds.), 2005. *The Challenge of Public–Private Partnerships: Learning from International Experience*. Edward Elgar, Cheltenham.
- Hodge, GA, Greve, C, Boardman, AE, 2010. *International Handbook on Public–Private Partnerships*. Edward Elgar, Cheltenham.
- Hodge, GA, Greve, C, 2017. On public–private partnership performance: a contemporary review. *Public Works Manag. Policy* 22(1), 55–78.
- Hodges, R, Mellett, H, 2012. The UK private finance initiative: an accounting retrospective. *Br. Account. Rev.* 44(4), 235–247.

- Ismail, S, Musawa, MS, Ahmad, H, 2019. Transparency of public–private partnership (PPP): the extent of mandatory information disclosure. *Built Environ. Proj. Asset Manag.* 9(5), 655–668.
- Jäger, UP, Schröer, A, 2014. Integrated organizational identity: a definition of hybrid organizations and a research agenda. *VOLUNTAS* 25, 1281–1306.
- Johanson, JE, Vakkuri, J, 2017. *Governing Hybrid Organisations: Exploring Diversity of Institutional Life*. Routledge, London.
- Khadaroo, I, 2014. The valuation of risk transfer in UK school public–private partnership contracts. *Br. Account. Rev.* 46(2), 154–165.
- Klijn, EH, Teisman, G, 2005. Public–private partnerships as the management of co-production: strategic and institutional obstacles in a difficult marriage, in: Hodge, GA, Greve, C (Eds.), *The Challenge of Public–Private Partnerships: Learning from International Experience*. Edward Elgar, Cheltenham, pp. 95–116.
- Kothari, SP, Li, X, Short, JE, 2009. The effect of disclosures by management, analysts, and business press on cost of capital, return volatility, and analyst forecasts: a study using content analysis. *Account. Rev.* 84(5), 1639–1670.
- Krippendorff, K, 2004. *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology*, 2nd ed. Sage, Thousand Oaks, CA.
- Lopes, AI, Caetano, TT, 2015. Firm-level conditions to engage in public–private partnerships: what can we learn? *J. Econ. Bus.* 79, 82–99.
- Marsilio, M, Cappellaro, G, Cuccurullo, C, 2011. The intellectual structure of research into PPPs: a bibliometric analysis. *Public Manag. Rev.* 13(6), 763–782.
- Martiniello, L, Morea, D, Paolone, F, Tiscini, R, 2020. Energy performance contracting and public–private partnership: how to share risks and balance benefits. *Energies* 13(14), 3625.
- Michalski-Karl, R, Pernsteiner, SM, Schaffhauser-Linzatti, MM, 2009. Signaling public–private partnership activities: reporting behavior within annual reports. *Int. Adv. Econ. Res.* 15(2), 178–185.
- Milne, MJ, Adler, RW, 1999. Exploring the reliability of social and environmental disclosures content analysis. *Account. Audit. Account. J.* 12(2), 237–256.
- Moore, MA, Boardman, AE, Vining, AR, 2017. Analyzing risk in PPP provision of utility services: a social welfare perspective. *Util. Policy* 48, 210–218.
- Morinière, A, Georgescu, I, 2022. Hybridity and the use of performance measurement: facilitating compromises or creating moral struggles? Insights from healthcare organizations. *Account. Audit. Account. J.* 35(3), 801–829.
- Mulgan, R, 2000. Comparing accountability in the public and private sectors. *Aust. J. Public Adm.* 59(1), 87–97.
- Osborne, SP, 2000. *Public–Private Partnerships: Theory and Practice in International Perspective*. Routledge, London.
- Pache, AC, Santos, F, 2013. Inside the hybrid organization: selective coupling as a response to competing institutional logics. *Acad. Manag. J.* 56(4), 972–1001.
- Rajala, T, Kokko, P, 2022. Biased by design—the case of horizontal accountability in a hybrid organization. *Account. Audit. Account. J.* 35(3), 830–862.
- Rautiainen, A, Mättö, T, Sippola, K, Pellinen, JO, 2022. Accounting, microfoundations, hybridization and longitudinal conflict in a Finnish health care organization. *Account. Audit. Account. J.* 35(3), 863–886.
- Sands, V, 2006. The right to know and obligation to provide: public–private partnerships, public knowledge, public accountability, public disenfranchisement and prison cases. *UNSW Law J.* 29(3), 334–341.
- Schröder, I, Cederberg, E, Hauge, AM, 2022. What is good work in a hybrid organization? On the efforts of sequencing registers of valuation. *Account. Audit. Account. J.* 35(3), 917–949.

- Shaoul, J, Stafford, A, Stapleton, P, 2010a. Accountability for public expenditure under Building Schools for the Future. *J. Educ. Policy* 25(6), 749–756.
- Shaoul, J, Stafford, A, Stapleton, P, 2010b. Financial black holes. *Account. Audit. Account. J.* 23(2), 229–255.
- Shaoul, J, Stafford, A, Stapleton, P, 2012. Accountability and corporate governance of public–private partnerships. *Crit. Perspect. Account.* 23(3), 213–229.
- Smith, M, Taffler, RJ, 2000. The chairman’s statement: a content analysis of discretionary narrative disclosures. *Account. Audit. Account. J.* 13(5), 624–647.
- Smyth, S, 2012. Contesting public accountability: a dialogical exploration of accountability and social housing. *Crit. Perspect. Account.* 23(3), 230–243.
- Stafford, A, Stapleton, P, 2022. The impact of hybridity on PPP governance and related accountability mechanisms: the case of UK education PPPs. *Account. Audit. Account. J.* 35(3), 950–980.
- Stafford, A, Acerete, B, Stapleton, P, 2010. Making concessions: political, commercial and regulatory tensions in accounting for European roads PPPs. *Account. Bus. Res.* 40(5), 473–493.
- Tregidga, H, Milne, M, Lehman, G, 2012. Analyzing the quality, meaning and accountability of organizational reporting and communication: directions for future research. *Account. Forum* 36(3), 223–230.
- van Marrewijk, A, Clegg, SR, Pitsis, TS, Veenswijk, M, 2008. Managing public–private megaprojects: paradoxes, complexity, and project design. *Int. J. Proj. Manag.* 26(6), 591–600.
- Viana, CL, Sarmento, MJ, Moreira, JA, Alves, P, 2020. The impact of public–private partnerships on public accounts: the Portuguese roads sector. *Financ. Account. Manag.*
- Villani, E, Greco, L, Phillips, N, 2017. Understanding value creation in public–private partnerships: a comparative case study. *J. Manag. Stud.* 54(6), 876–905.
- Wang, H, Xiong, W, Wu, G, Zhu, D, 2018. Public–private partnership in public administration discipline: a literature review. *Public Manag. Rev.* 20(2), 293–316.
- Watson, D, 2003. The rise and rise of public–private partnerships: challenges for public accountability. *Aust. Account. Rev.* 13(31), 2–14.
- Weber, RP, 1990. *Basic Content Analysis*. Sage, Newbury Park, CA.
- Willems, T, Van Dooren, W, 2011. Lost in diffusion? How collaborative arrangements lead to an accountability paradox. *Int. Rev. Adm. Sci.* 77(3), 505–530.