



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in Economia e commercio

IL REPORT INTEGRATO

**UN NUOVO STRUMENTO PER COMUNICARE LA
CREAZIONE DI VALORE AZIENDALE**

THE INTEGRATED REPORT

**A NEW TOOL TO DISCLOSE THE VALUE CREATION
PROCESS**

Relatore:

Prof. Maria Serena Chiucchi

Rapporto Finale di:

Marta Morbidelli

Anno Accademico 2018/2019

INDICE

INTRODUZIONE

1. I CARATTERI DISTINTIVI E IL CONTENUTO DEL REPORT INTEGRATO

1.1. CENNI DI EVOLUZIONE STORICA

1.2. IL REPORT INTEGRATO SECONDO IL FRAMEWORK DELL'IIRC

1.2.1. Principi guida

1.2.2. Elementi di contenuto

1.3. LA RELAZIONE TRA IL REPORT INTEGRATO E IL SISTEMA DI CONTROLLO

AZIENDALE

2. IL REPORT INTEGRATO DELL'AOU OSPEDALI RIUNITI DI ANCONA

2.1. IL PROCESSO DI CREAZIONE DEL VALORE DELL'AZIENDA OSPEDALIERO
UNIVERSITARIA OSPEDALI RIUNITI DI ANCONA

2.2. I SEI CAPITALI FONDAMENTALI

2.3. IL VALORE CREATO PER IL CAPITALE UMANO

CONCLUSIONI

INTRODUZIONE

Il *corporate reporting* ha conosciuto negli ultimi decenni una costante evoluzione in ordine al raggiungimento di un numero sempre più vasto di interlocutori e al soddisfacimento dei crescenti bisogni informativi degli utenti, ricollegabili soprattutto alla maggiore sensibilità riscontrabile verso tematiche ambientali, etiche e sociali. La collettività è fortemente interessata agli aspetti ambientali e alle conseguenze sociali dell'agire d'impresa e per questo motivo il concetto di valore, a cui ogni azienda deve necessariamente tendere per sopravvivere, si allarga notevolmente. Nell'ambito di tale ampliamento ci si spinge oltre la prospettiva strettamente economico-finanziaria, considerando anche informazioni di carattere non finanziario.

A questo scopo è nata una nuova forma di rendicontazione, il *report integrato*, che è oggetto di una rappresentazione olistica delle performance aziendali, attraverso l'integrazione della rendicontazione finanziaria, di natura obbligatoria, con quella non finanziaria, di tipo volontario. La rendicontazione integrata evidenzia pertanto le sinergie che esistono tra i risultati finanziari e quelli non finanziari in un'ottica di visione d'insieme dell'azienda che permette agli stakeholder di capire come essa crei valore nel tempo.

Obiettivo del presente lavoro è l'analisi di questa nuova frontiera di rendicontazione.

Nel primo capitolo viene proposta una breve evoluzione del report integrato in termini di dottrina e di prassi, in particolare questo percorso giunge ad una "tappa" fondamentale, cioè il Framework internazionale di riferimento dell'Integrated Report.

Successivamente vengono analizzati gli aspetti rilevanti del Framework dell'IIRC

(International Integrated Reporting Council), ovvero i principi guida e gli elementi di contenuto di questa nuova forma di rendicontazione.

Nel secondo capitolo viene riportato un caso pratico: l'analisi di alcune componenti significative del report integrato dell'Azienda Ospedaliero Universitaria Ospedali Riuniti di Ancona. In particolare viene proposto un approfondimento sul valore creato in termini di capitale umano: questo esempio permette di capire cosa incide concretamente nella creazione del valore aziendale e come l'accrescimento/diminuzione di risorse possa avere un impatto positivo/negativo nell'andamento economico-finanziario dell'impresa.

Infine le conclusioni finali permettono di evidenziare i benefici apportati nelle aziende che redigono questa nuova frontiera di rendicontazione.

CAPITOLO 1

I CARATTERI DISTINTIVI E IL CONTENUTO DEL REPORT INTEGRATO

1.1. CENNI DI EVOLUZIONE STORICA

Sin dagli anni Settanta le imprese hanno avvertito l'esigenza di informare un numero sempre più vasto di stakeholder in merito alla performance aziendale.

L'espressione "stakeholder" significa letteralmente "colui che ha un interesse" nell'attività di impresa e sono molti i soggetti che rientrano in questa categoria, non solo gli shareholder (azionisti/possessori di azioni della società) ma anche i clienti, i fornitori, i dipendenti, i finanziatori, i concorrenti e la collettività in generale.

Il suddetto elenco non è esaustivo nel riportare tutti i possibili portatori di interesse dell'istituto aziendale, in quanto a seconda del settore in cui si opera e dell'output prodotto si presentano variazioni specifiche. Allo stesso tempo però, non è fondamentale sapere quali e quanti sono questi soggetti, quanto piuttosto conoscere gli aspetti aziendali che influenzano il loro comportamento: accanto ai risultati aziendali tradizionali legati alla performance economica, bisogna considerare infatti altri aspetti legati alla sfera ambientale ed etico-sociale.

Per questo motivo, il modus operandi dell'azienda cambia notevolmente. Si sviluppa la Corporate Social Responsibility (o Responsabilità Sociale d'Impresa) che delinea un modello di gestione dell'impresa orientato al soddisfacimento di tutti gli stakeholder, grazie all'integrazione dei tradizionali obiettivi economici con altri legati al tema della

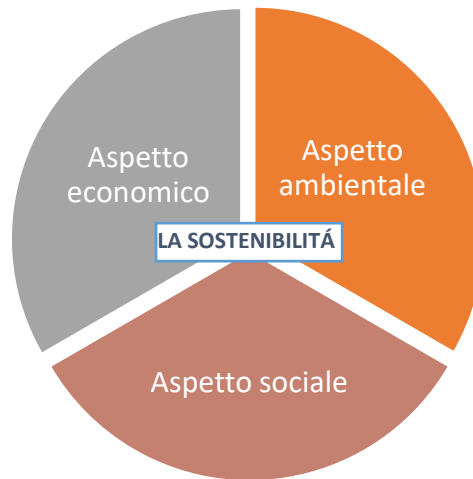
sostenibilità, quindi obiettivi ambientali ed etico-sociali (Supino e Sica, 2011).

La presa di coscienza del legame di reciprocità sempre più forte tra impresa e società ha portato alla necessità di una condotta socialmente responsabile, poiché ogni azione legata alla vita aziendale ha delle ripercussioni sulla vita dei soggetti che con essa interagiscono e, in generale, sulla società.

L'orientamento aziendale alla sostenibilità configura un approccio finalizzato alla creazione di valore nel lungo periodo e si avvale di molteplici strumenti, per lo più di adozione volontaria. I report ambientali e sociali rappresentano l'iniziale significativo approccio teso al superamento della tradizionale dimensione economico-finanziaria aziendale, per soddisfare il crescente bisogno di accountability da parte degli stakeholder. Il termine anglosassone "accountability" esprime proprio la funzione sociale di "render conto" e questa funzione nasce dalla limitatezza della cosiddetta bottom line, ovvero l'ultimo rigo del conto economico, che riassume i risultati economici dell'organizzazione. In risposta a questo limite, all'evoluzione del concetto di Corporate Social Responsibility ha preso parte il principio della "Triple Bottom Line", secondo cui le organizzazioni devono implementare nella propria strategia obiettivi di prosperità economica, di qualità ambientale e di giustizia sociale (Supino e Sica, 2011).

L'ultima riga del conto economico, che evidenzia il solo risultato economico (the bottom line), deve essere, dunque, integrata con aspetti sociali ed ambientali, affinché si possa misurare il valore reale sostenibile che produce l'impresa (si veda la figura 1.1).

Figura 1.1. *Triple Bottom Line*



Fonte: elaborazione propria

La “tridimensionalità” attribuita al concetto di sostenibilità viene considerata anche dal GRI, il Global Reporting Iniziative, che nasce nel 1997. Questo istituto promuove il reporting della sostenibilità individuando quattro aree chiave della performance: economica, ambientale, sociale e governance (Incollingo, 2015).

Questo istituto ha ideato delle linee guida (GRI Standards) che costituiscono un supporto per la rendicontazione delle performance di sostenibilità da parte delle imprese e delle organizzazioni in genere. È proprio grazie all’iniziativa del GRI che nel 2010 viene costituito l’IIRC (International Integrated Reporting Council), l’ente internazionale più importante ai fini della nascita e dello sviluppo del report integrato. È un ente globale formato da rappresentanti di organismi regolatori, aziende, investitori, professionisti contabili e ONG che ha messo a disposizione delle aziende un Framework, accettato a livello internazionale, per facilitare l’implementazione della rendicontazione integrata.

1.2. IL REPORT INTEGRATO SECONDO IL FRAMEWORK DELL'IIRC

Dopo aver descritto il recente percorso evolutivo dell'Integrated Reporting, è necessario focalizzarsi sull'analisi del Framework pubblicato dall'IIRC nel dicembre del 2013.

Il documento fornisce una chiara definizione: “un report integrato è 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” (IIRC, 2013, p.7).

Dalla definizione emerge l'approccio di redazione del Framework basato su principi (principle-based) e non su rigide regole vincolanti (Incollingo, 2015).

Si tratta di un approccio flessibile, in quanto ogni azienda è una realtà a sé stante, con proprie caratteristiche e propri fattori che incidono nella creazione di valore, che non possono essere quindi standardizzabili.

Con questo approccio si concede un certo grado di flessibilità ai redattori, i quali però devono rispettare i requisiti minimi che deve possedere il report integrato: in questo modo emerge la specificità delle singole realtà aziendali e, al contempo, si garantisce un livello di comparabilità sufficiente tra queste, sebbene siano tra loro molto diverse.

Un ulteriore aspetto derivante dall'approccio principle-based è dato dal fatto che il Framework non prescrive di rappresentare determinati indicatori di performance, né di utilizzare dei metodi particolari di misurazione. Questo compito viene lasciato ai responsabili della preparazione e della presentazione del report integrato.

Per quanto concerne i destinatari, malgrado il report integrato nasca con l'intento di

rivolgersi alle aziende che perseguono lo scopo di lucro ed il settore privato in genere, il Framework può essere adattato anche alle organizzazioni non-profit e agli enti pubblici. Va sottolineato però che è presente un ordine gerarchico degli stakeholder: i finanziatori sono al primo posto rispetto agli altri stakeholder, in quanto i fornitori di capitale finanziario possono avere un ruolo significativo in termini di allocazione di risorse rivolte a determinati investimenti. In quest'ottica questi soggetti assumono un ruolo primario poiché possono sostenere iniziative sostenibili, cioè rivolte alla creazione duratura di valore.

La "supremazia" dei finanziatori si può constatare anche da un ulteriore elemento: lo scopo principale del Framework si estrinseca nella dimostrazione ai fornitori di capitale finanziario delle modalità attraverso le quali un'organizzazione svolge la sua attività e crea valore nel breve, medio e lungo periodo.

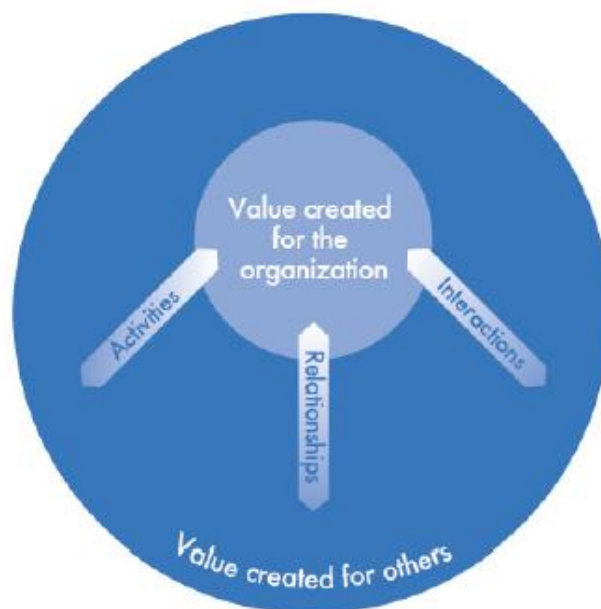
Il valore creato per l'azienda è da intendere come un valore di natura tipicamente economico-finanziaria infatti consente ai finanziatori di conseguire dei ritorni economici. La creazione di valore però dipende da diversi fattori: in particolare, esso è influenzato dalle relazioni con gli stakeholder (azionisti, dipendenti, clienti, fornitori, partner commerciali, responsabili della regolamentazione) e dal contesto di riferimento (nazione, valori storici e culturali, tradizioni, concorrenza e comunità locale).

La capacità di un'azienda di creare valore per sé è collegata alla capacità di creare valore per altre entità attraverso una gamma di attività, di relazioni e di interazioni che si vanno

ad aggiungere a quelle attività che hanno impatti diretti sulle variazioni del capitale finanziario (si veda la figura 1.2.1).

È importante però sottolineare un aspetto: tali relazioni vanno evidenziate solo quando influiscono significativamente sulla capacità dell'organizzazione di creare valore.

Figura 1.2.1: *La creazione di valore per l'organizzazione e per le altre entità*



Fonte: IIRC (2013), p.10

Per capire realmente il ruolo del report integrato rispetto al concetto di valore e della sua creazione occorre introdurre il significato di capitale, o meglio di capitali.

“I capitali sono stock di valore che viene incrementato, ridotto o trasformato attraverso le attività e gli output di un'organizzazione” (IIRC, 2013, p.11).

Il Framework individua diversi tipi di capitale, nella fattispecie sei:

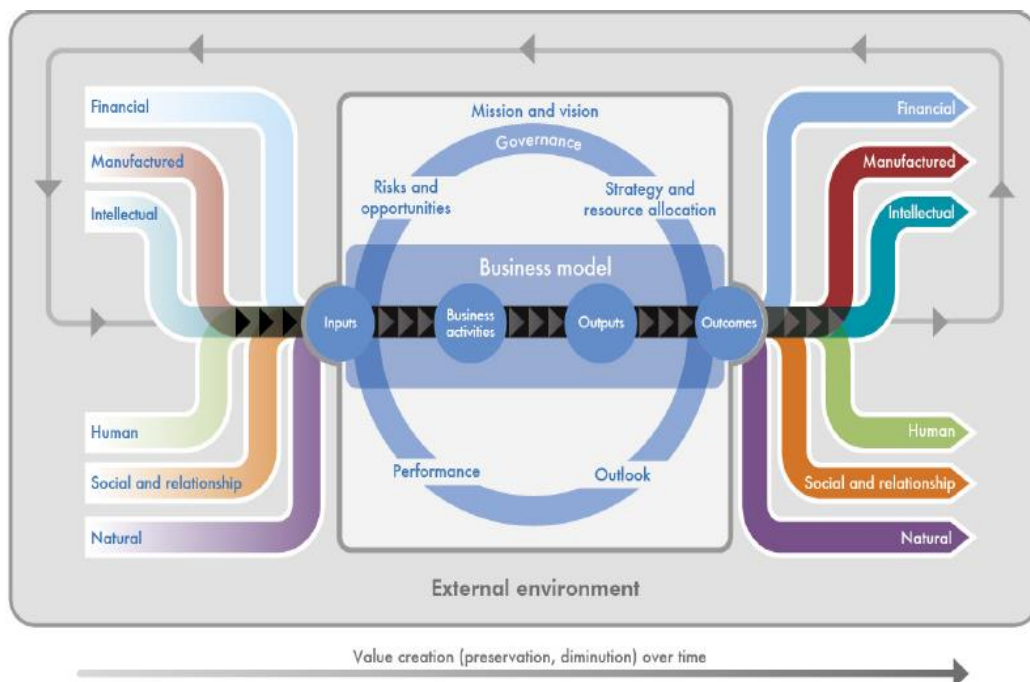
1. il capitale finanziario, cioè l'insieme di fondi che un'azienda può utilizzare per produrre beni o fornire servizi, ottenuti attraverso varie forme di finanziamento esterno oppure generate internamente;
2. il capitale produttivo, formato dai fabbricati che l'azienda può utilizzare per produrre beni o fornire servizi;
3. il capitale intellettuale, formato da beni immateriali corrispondenti al valore organizzativo e al valore della conoscenza;
4. il capitale umano, formato dalle competenze, dalle capacità e dalla motivazione delle persone;
5. il capitale sociale e relazionale, cioè la capacità di condividere informazioni al fine di accrescere il benessere collettivo;
6. il capitale naturale, formato da tutti i processi e le risorse ambientali che forniscono beni o servizi per il successo passato, presente e futuro di un'organizzazione.

La creazione di valore, nella prospettiva dell'azienda, va necessariamente intesa come quel processo che mira all'incremento netto dello stock di capitali (Mio, 2016).

Il processo che porta alla creazione di valore può essere inteso come un iter logico da seguire per apportare valore all'interno di un'azienda.

Per realizzare tale obiettivo, bisogna inizialmente individuare i fattori da cui dipende il processo di creazione di valore e successivamente porre in evidenza il legame esistente tra i diversi elementi (si veda la figura 1.2.2).

Figura 1.2.2: Il processo di creazione del valore



Fonte: IIRC (2013), p.13

La parte centrale è costituita dal modello di business aziendale, attorno al quale “ruotano” i diversi tipi di capitali ed input che verranno poi trasformati in prodotti e servizi (output) attraverso le attività svolte dall’organizzazione; il complesso di questi elementi produrrà diversi outcome (quantitativi e/o qualitativi) in termini di impatti sui capitali, siano essi positivi o negativi.

Il modello di business aziendale viene racchiuso all'interno di un insieme che definisce la mission e la vision aziendale, cioè la filosofia di pensiero, il modo di fare impresa e lo scopo per la quale è stata costituita l'organizzazione (Mio, 2016): tutto ciò si confronta con l'ambiente esterno che rappresenta il contesto in cui opera l'azienda, inteso come insieme di condizioni economiche, sociali e ambientali che caratterizzano il quadro operativo aziendale. L'analisi oculata ed il continuo monitoraggio del contesto esterno permettono di individuare i principali rischi e le opportunità maggiormente rilevanti che possono influire sull'operato dell'organizzazione, oltre alla strategia e al modello di business.

Una volta analizzata la parte del Framework internazionale relativa ai concetti fondamentali, occorre focalizzarsi sui contenuti del report integrato.

La seconda parte del Framework infatti stabilisce come deve essere costruito il report integrato, definendo a tale scopo i principi guida da seguire per la sua redazione e cosa deve contenere, identificando gli elementi di contenuto.

Possiamo identificare infatti due livelli di legami ai fini della redazione e della presentazione del report integrato: all'interno dei principi guida, che tra di loro devono essere coerenti e si deve ricercare quindi un certo bilanciamento ed equilibrio tra questi; e tra i principi guida e gli elementi di contenuto, in quanto i principi guida si applicano a tutti gli elementi (Incollingo, 2015).

Occorre ora esaminare i principi guida, fondamentali per ogni azienda che intende approcciarsi a questa nuova forma di rendicontazione aziendale.

1.2.1. I principi guida

I principi guida sono dei criteri che le aziende sono tenute ad osservare nella presentazione del report integrato; sono del medesimo livello gerarchico e sono costituiti da:

- focus strategico e orientamento al futuro;
- connettività delle informazioni;
- relazioni con gli stakeholder;
- materialità;
- sinteticità;
- attendibilità e completezza;
- coerenza e comparabilità.

Il *“focus strategico e orientamento al futuro”* rappresenta il primo principio proposto dal Framework e pone l’attenzione sulla strategia dell’organizzazione e su come questa possa creare valore all’interno dell’azienda. Avere un focus strategico e un orientamento al futuro significa mettere in luce chiaramente in che modo la disponibilità, la qualità e l’accessibilità continue dei sei tipi di capitali contribuiscono alla formazione di valore e alla capacità dell’organizzazione di raggiungere i propri obiettivi strategici futuri (Mio, 2016). È chiaro che le informazioni che avranno ripercussioni sul futuro presentano un carattere di incertezza molto elevato: nonostante ciò il grado di volatilità non rappresenta un valido motivo per escludere tali dati dal report integrato.

Al contrario, in un'ottica di trasparenza verso gli stakeholder, l'organizzazione deve tenere conto delle possibili conseguenze in caso di mancata realizzazione delle previsioni.

La "*connettività delle informazioni*" rappresenta quel principio guida per cui la creazione di valore aziendale è influenzata dalle combinazioni, correlazioni e dipendenze di molteplici fattori che devono essere esplicitate adeguatamente in un report integrato.

La connettività delle informazioni migliora se un report integrato viene presentato in modo chiaro, comprensibile ed avente una struttura logica ben definita (Incollingo, 2015).

Le principali forme di connettività di informazioni avvengono tra:

- *il contenuto*: il report integrato mette in relazione il contenuto in un quadro generale in modo da porre in evidenza le interazioni dinamiche tra le attività dell'organizzazione nel suo complesso. Ad esempio vengono inserite le informazioni inerenti alla modalità con cui la strategia viene adattata quando vengono identificati nuovi rischi e opportunità o quando le performance non sono conformi alle aspettative;
- *il passato, il presente e il futuro*: l'orizzonte temporale passato-presente è molto importante poiché se da un lato, un'attenta ed approfondita analisi sulle attività implementate dall'organizzazione in tale periodo può rivelarsi utile per attestare la credibilità delle informazioni fornite per il presente-futuro, dall'altro può mettere in risalto le attuali capacità manageriali e misurare la qualità della gestione;

- *capitali*: questa forma di connettività include le interdipendenze tra i capitali e le modalità in cui le variazioni nei livelli di loro disponibilità, qualità e accessibilità influenzano la capacità dell'organizzazione di generare valore;
- *informazioni finanziarie e non finanziarie*: queste informazioni possono riguardare le previsioni di aumento di fatturato, la riduzione dei costi o nuove opportunità di business legate a politiche ambientali, l'aumento del profitto derivante da un rapporto duraturo ed efficiente con la clientela;
- *informazioni quantitative e qualitative*: per una corretta e veritiera rappresentazione dell'abilità dell'azienda di creare valore è importante che in un report integrato vengano inserite entrambe le tipologie di informazioni. Un metodo efficace per mettere in luce il collegamento di dette informazioni è costituito dall'inclusione dei KPI, ossia indicatori chiave di performance;
- *informazioni gestionali, manageriali e informazioni presentate esternamente*: questo punto è strettamente connesso al precedente per quanto riguarda i KPI. In particolare essi sono considerati appropriati quando assumono rilevanza per le circostanze in cui versa l'organizzazione e sono in linea con gli indicatori utilizzati internamente dall'azienda;
- *informazioni incluse nel report integrato, informazioni contenute in altre comunicazioni sociali e informazioni derivanti da altre fonti*: le informazioni fornite dall'organizzazione vengono utilizzate in combinazione con quelle provenienti da altre

fonti; per far sì che ciò si realizzi, tutte le comunicazioni devono risultare coerenti tra loro.

Il terzo principio guida indicato dal Framework è rappresentato dalle “*relazioni con gli stakeholder*”. Tale principio guida enfatizza l'importanza degli stakeholder poiché il valore non viene generato dalla sola organizzazione o al suo interno, ma anche attraverso le relazioni con altri soggetti. È importante considerare questi soggetti perché gli stakeholder potrebbero fornire pareri, consigli e suggerimenti utili sugli aspetti che considerano rilevanti, come temi economici, sociali e ambientali che si ripercuotono sulla capacità dell'organizzazione di creare valore.

La “*materialità*” è un altro principio guida molto importante ai fini della rappresentazione del report integrato: viene rilevato solo ciò che è essenziale e determinante. Infatti, come ribadisce il Framework internazionale: “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” (IIRC, 2013, p.18).

Per conseguire questo obiettivo, in primo luogo occorre identificare gli aspetti rilevanti in base alla loro capacità di influire sulla creazione di valore; conseguentemente occorre valutare il contributo realmente apportato da ciascun aspetto preso in esame, al fine di assegnare loro una priorità per identificare ciò che realmente va riportato nel report integrato.

Successivamente il Framework si occupa di un altro principio guida, ovvero la *“sinteticità”*. È fondamentale che il report integrato sia sintetico: ciò non significa che bisogna riportare poche informazioni, al contrario bisogna includere quei dati che sono significativi ed eliminare ciò che è superfluo e non è rilevante ai fini della creazione del valore aziendale. Questo principio guida è strettamente collegato a quello relativo alla *“materialità”*. Il Framework suggerisce ciò che va incluso nel documento: *“i dati sufficienti per comprendere la strategia, la governance, le performance e le prospettive per il futuro dell’organizzazione, senza appesantire il documento con informazioni meno rilevanti”*. (IIRC, 2013, p.21).

Un altro principio guida da analizzare è quello della *“attendibilità e completezza”*. A questo proposito il report integrato deve contenere tutti gli aspetti materiali, sia positivi che negativi, in modo obiettivo e senza errori materiali.

Incluso nel Principio Guida dell’attendibilità e completezza è presente anche l’obiettività: questo ulteriore aspetto è rispettato se le informazioni vengono selezionate e presentate nel report integrato in modo imparziale; pertanto esse non devono essere alterate, combinate o manipolate al solo scopo di modificare la probabilità che vengano percepite favorevolmente o sfavorevolmente dagli stakeholder (Incollingo, 2015).

Infine, l’ultimo principio guida da seguire per redigere un report integrato è quello della *“coerenza e comparabilità”*. Innanzitutto, un report integrato deve essere coerente nel tempo: è necessario che ci sia un flusso di informazioni continuo dall’arco temporale presente ai periodi successivi con riferimento alle modalità di rendicontazione messe in

pratica. Inoltre il documento in esame deve essere comparabile: la comparabilità tra le aziende che redigono un report integrato è possibile grazie al soddisfacimento degli elementi di contenuto, i quali sono oggetto di approfondimento del prossimo paragrafo.

1.2.2. Gli elementi di contenuto

Il report integrato include otto elementi di contenuto.

Questi elementi sono oggetto del processo di creazione di valore che è stato analizzato precedentemente (figura 2.2. pag. 12). In questa parte basata sul contenuto del report integrato, il Framework adotta un approccio basato su domande ben specifiche, a cui il redattore deve saper rispondere per inglobare adeguatamente nel report integrato tutti gli elementi di contenuto (IIRC, 2013, p. 24-29):

1. *presentazione dell'organizzazione e dell'ambiente esterno*: “che cosa fa l'organizzazione e in quali circostanze opera?”. Questo primo elemento si occupa di presentare l'azienda e l'ambiente esterno al fine di comprendere la capacità dell'azienda di creare valore nel tempo;
2. *governance*: “in che modo la struttura di governance dell'organizzazione sostiene la sua capacità di creare valore nel breve, medio e lungo termine?”. I responsabili dell'attività di governance rispondono della creazione di una struttura di supervisione adeguata a sostenere la capacità dell'organizzazione di creare valore;

3. *modello di business*: “qual è il modello di business dell'organizzazione?”. Al centro dell'organizzazione aziendale c'è il suo modello di business, questo deve essere descritto e spiegato in maniera dettagliata;
4. *rischi e opportunità*: “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 questi gestiti?”. È opportuno, in modo diverso per ogni tipologia di azienda, identificare i rischi e le opportunità rilevanti per l'organizzazione, per la sua strategia e per il suo modello di business;
5. *strategia e allocazione delle risorse*: “quali sono gli obiettivi dell'organizzazione e come intende raggiungerli?”. Data la vastità dell'argomento, il Framework lascia ampia discrezionalità alle aziende, identificando solo i quattro fattori che costituiscono l'elemento (obiettivi, strategie, piani di allocazione delle risorse e modalità di misurazione di obiettivi e risultati);
6. *performance*: “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?”. Nella descrizione di questo elemento di contenuto, il Framework fornisce gli strumenti da utilizzare per dare conto delle performance, in termini di informazioni sia di carattere qualitativo che quantitativo;
7. *prospettive*: “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?”. Si tratta

sostanzialmente di descrivere le aspettative future dell'impresa nel breve, medio e lungo termine, come verranno affrontate e in che modo influenzeranno l'organizzazione;

8. base di preparazione e presentazione: "in che modo l'organizzazione determina gli aspetti da includere nel report integrato e come vengono quantificati e valutati tali aspetti?". L'ottavo elemento del contenuto costituisce anche il presupposto per tener conto delle indicazioni generali sul reporting; considerati nell'insieme, essi non si escludono a vicenda, ma risultano essere strettamente connessi tra loro.

L'analisi del Framework internazionale si conclude proprio con gli elementi di contenuto.

I principi guida e gli elementi di contenuto vanno analizzati congiuntamente e sono fondamentali per una corretta rappresentazione del report integrato.

A conferma di ciò e al fine di evidenziare la reciproca connessione tra i Principi Guida e gli elementi del Contenuto, torna utile il principio della connettività. In effetti, tra le principali forme di connettività delle informazioni elencate dal Framework, è presente anche quella attinente al Contenuto: esso viene posto in connessione dal report integrato in un'ottica generale affinché sia in grado di rappresentare al meglio le diverse interazioni delle attività dell'organizzazione nel suo complesso.

Come ultimo passaggio, per introdurre la terza e ultima parte del presente lavoro, si propone una discussione più ampia: che relazione c'è tra il report integrato e il sistema di controllo aziendale?

1.3. LA RELAZIONE TRA IL REPORT INTEGRATO E IL SISTEMA DI CONTROLLO AZIENDALE

Al fine di catturare il contributo offerto dal sistema di controllo aziendale nell'implementazione del report integrato, viene proposto un progetto concreto.

Si analizza a tal proposito l'apporto del team del controllo di gestione dell'Azienda Ospedaliero Universitaria Ospedali Riuniti di Ancona al fine dell'implementazione del report integrato. Quest'ultimo nelle sue parti fondamentali sarà oggetto di approfondimento del prossimo e ultimo capitolo.

Il report integrato non costituisce il primo approccio di reportistica aziendale adottato dall'Azienda Ospedaliero Universitaria Ospedali Riuniti Ancona. L'elemento innovativo è rappresentato dal nuovo schema adottato: non si tratta di un report integrato qualsiasi, bensì dell'Integrated Report che risponde ai principi del Framework dell'IIRC (International Integrated Reporting Council).

Il contributo del team del controllo di gestione dell'AOU è stato proprio quello di preparare il report integrato incorporando i principi emanati dal Framework.

Tutto questo è stato possibile anche grazie al Direttore Generale, che ha fortemente inciso sulla volontà di adottare questa nuova forma di reportistica aziendale.

Il processo di redazione dell'Integrated Report si può identificare con tre fasi ben precise (Chiucchi, Gatti e Montemari, 2018):

1. l'obiettivo del team è stato innanzitutto quello di generare accettazione e consenso a favore del nuovo strumento oggetto di lavoro. Questo è stato possibile grazie ad

alcuni meeting in cui si è cercato di far capire a ciascun soggetto del gruppo di lavoro il contributo significativo che avrebbe apportato il report integrato e il ruolo che ciascun individuo avrebbe avuto in questo progetto;

2. il secondo step è stato quello di identificare gli indicatori che sarebbero stati usati per misurare i sei capitali del report integrato. Questa fase è stata facilitata dall'individuazione di alcuni indicatori che erano già stati utilizzati per la redazione del report sociale: certamente ne sono stati individuati alcuni nuovi che non erano stati studiati in quella forma di reportistica e che erano necessari per comunicare la creazione di valore aziendale;

3. la terza e ultima fase è rappresentata proprio dall'implementazione dell'IR.

In questa fase il team del controllo di gestione si è occupato di rendere chiaro il report integrato al fine di facilitare la lettura agli stakeholder. Una volta conclusa la fase di implementazione del report integrato, in accordo con le linee guida dell'IIRC, questo è stato presentato agli stakeholder dell'AOU Ospedali Riuniti di Ancona.

A questo proposito, come ultimo punto da considerare, vengono analizzate alcune parti del report integrato del caso specifico.

CAPITOLO 2

IL REPORT INTEGRATO DELL'AOU OSPEDALI RIUNITI DI ANCONA

2.1. IL PROCESSO DI CREAZIONE DEL VALORE DELL'AZIENDA OSPEDALIERO UNIVERSITARIA OSPEDALI RIUNITI DI ANCONA

L'Azienda Ospedaliera Universitaria Ospedali Riuniti di Ancona è stata istituita con la legge regionale n.13 del 20/06/2003 attraverso l'incorporazione di tre ospedali e l'integrazione dell'Università Politecnica delle Marche, ed è proprio per questo motivo che è stato introdotto il termine "universitaria" nella denominazione dell'ospedale.

Come è stato introdotto precedentemente, l'AOU Ospedali Riuniti di Ancona redige il report integrato seguendo i principi guida del Framework internazionale dell'IIRC, ampiamente discusso nel presente lavoro¹.

A questo proposito, viene proposta l'analisi di alcune parti significative del report integrato dell'Azienda Ospedaliero Universitaria Ospedali Riuniti di Ancona.

Le parti individuate da analizzare sono:

- *Il processo di creazione del valore (oggetto del presente capitolo);*
- *I sei capitali fondamentali;*
- *Il valore creato per il capitale umano.*

¹ Il contenuto del presente capitolo riprende i concetti espressi in "*Management Control Systems and Integrated Reporting: which relationships? The case of the Azienda Ospedaliero Universitaria Ospedali Riuniti Ancona*" di Chiucchi, Gatti e Montemari (2018).

Per poter analizzare il processo di creazione di valore dell'azienda, occorre sottolineare innanzitutto che l'Azienda Ospedaliero Universitaria Ospedali Riuniti di Ancona eroga diversi servizi e si occupa di molteplici attività, le principali sono sostanzialmente tre: l'assistenza ambulatoriale, l'assistenza ospedaliera e l'attività di emergenza (vedi figura 2.1.1).

Figura 2.1.1. *Le attività dell'AOU Ospedali Riuniti*

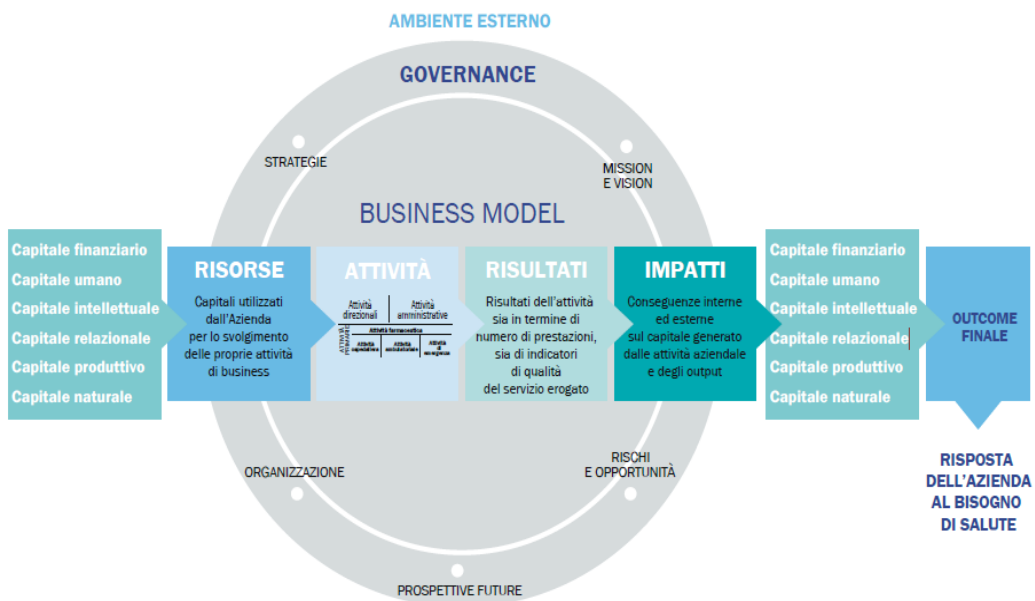


Fonte: Integrated Report 2017- Azienda Ospedaliero Universitaria Ospedali Riuniti Umberto I, pag. 8

L'attenzione si focalizza sulle attività al fine di comprendere a pieno come avviene il processo di creazione del valore di questa realtà aziendale: infatti è proprio grazie a queste attività principali che si generano i risultati.

Le risorse aziendali, che sostanzialmente si identificano con i sei tipi di capitale che vengono richiesti dal Framework internazionale, si trasformano in risultati attraverso queste attività (si veda la figura 2.1.2). I risultati possono essere visti sia come un miglioramento dei servizi erogati, sia come un ampliamento delle prestazioni eseguite.

Figura 2.1.2: Il processo di creazione del valore dell'Azienda Ospedaliero Universitaria Ospedali Riuniti di Ancona



Fonte: Integrated Report 2017- Azienda Ospedaliero Universitaria Ospedali Riuniti Umberto I, pag. 10

Il processo di creazione del valore genera impatti sui diversi tipi di capitale, che possono essere sia positivi che negativi. Si ha un impatto positivo se le risorse aumentano al termine del processo di creazione del valore, al contrario si ha un impatto negativo se le risorse diminuiscono.

La figura riporta anche un output finale che esprime la risposta dell'azienda al bisogno di salute: questo indica quanto l'azienda risponda in modo adeguato alla tutela della salute dei propri pazienti. L'Azienda Ospedaliero Universitaria Ospedali Riuniti di Ancona quindi non genera valore solo sulle proprie risorse, sul proprio patrimonio: il valore viene trasferito anche ai propri pazienti e si raggiunge grazie al maggior livello di soddisfacimento del bisogno di salute della popolazione.

Nel processo di creazione del valore aziendale, come ribadito precedentemente, i sei tipi di capitale indicati dal Framework internazionale dell'IIRC assumono un ruolo fondamentale. Nel caso specifico però, questi capitali a cosa fanno riferimento?

2.2. I SEI CAPITALI FONDAMENTALI

I sei capitali costituiscono le risorse a disposizione dell'Azienda Ospedaliero Universitaria Ospedali Riuniti di Ancona e subiscono incrementi o decrementi di valore attraverso le attività tipiche della realtà aziendale.

Le sei categorie di capitale sono le stesse che sono state analizzate precedentemente; occorre però comprendere cosa possiamo includere in queste classi tendendo bene a

mente questo tipo di attività: quella di un'azienda ospedaliera.

Le sei categorie di capitale sono:

1. capitale finanziario: si tratta dell'insieme dei fondi che l'ospedale utilizza per erogare le prestazioni sanitarie. Queste risorse monetarie e finanziarie provengono dagli investimenti, dalle attività di ricerca e di didattica e da qualche forma di finanziamento effettuata da soggetti pubblici o privati;
2. capitale umano: questa accezione è particolarmente importante, perché subentra il lato personale degli individui. Infatti vengono prese come riferimento proprio le capacità e le competenze delle persone che lavorano all'interno di questa realtà aziendale. Per accrescere questo tipo di capitale, è necessaria una continua attività di formazione, al fine di migliorare il livello di professionalità e di competenza di ciascun individuo;
3. capitale intellettuale: questa categoria comprende tutte le risorse immateriali che contribuiscono a creare valore all'interno dell'Azienda Ospedaliero Universitaria Ospedali Riuniti di Ancona. Questo tipo di capitale comprende molteplici attività, alcune di esse sono: l'attività di ricerca e di sperimentazione, l'innovazione tecnologica apportata ai macchinari, il miglioramento dei servizi;
4. capitale relazionale: in questo caso si fa riferimento alle relazioni che l'azienda ha con l'ambiente esterno. Questa concezione di capitale comprende quindi le relazioni con gli stakeholder: i pazienti, i fornitori, i partners del sistema sanitario e così via. Sono

sostanzialmente le interrelazioni con i soggetti che a vario titoli sono interessati all'attività dell'Azienda Ospedaliero Universitaria Ospedali Riuniti di Ancona;

5. capitale produttivo: questo tipo di capitale comprende tutti i beni mobili e immobili di proprietà dell'azienda e tutti quelli che sono stati acquistati successivamente per effetto dell'attività aziendale. Questi beni mobili e immobili sono indisponibili se vengono utilizzati proprio per i fini istituzionali dell'azienda;
6. capitale naturale: l'ultima accezione di capitale comprende tutte le risorse naturali rinnovabili e non rinnovabili che rendono possibile l'attività aziendale. Fanno parte di questa categoria tutte quelle politiche ambientali ed ecosostenibili, come l'adeguato utilizzo dell'acqua, dell'energia o un corretto smaltimento dei rifiuti. Per l'azienda rispettare questa tipologia di politiche non è affatto banale: determinano senz'altro un accrescimento di risorse del capitale naturale ma hanno anche un impatto positivo sull'immagine dell'attività aziendale.

Tutte le categorie di capitale appena descritte non hanno una scaletta gerarchica di importanza: i capitali sono tutti importanti ai fini della creazione del valore aziendale.

In questa sede però, si propone un'analisi del valore creato per il capitale umano.

2.3. IL VALORE CREATO PER IL CAPITALE UMANO

Per comprendere il valore apportato per il capitale umano bisogna prima identificare la composizione di questa categoria di capitale (si veda la figura 2.3.1).

Figura 2.3.1 *La consistenza del personale (anno 2016-2017)*

	DIPENDENTE DEL SSN		DIPENDENTE DELL'UNIVERSITÀ	
	2017	2016	2017	2016
DIRIGENTI MEDICI	654	632	85	84
DIRIGENTI SANITARI NON MEDICI	62	60	10	12
DIRIGENTI PROFESSIONALI	4	4	-	-
DIRIGENTI TECNICI	2	3	-	-
DIRIGENTI AMMINISTRATIVI	9	8	-	-
PERSONALE SANITARIO (COMPARTO)	2.060	2.034	26	27
PERSONALE AMMINISTRATIVO (COMPARTO)	242	206	-	1
PERSONALE TECNICO (COMPARTO)	566	585	-	-
TOTALE	3.599	3.532	121	124

Fonte: Integrated Report 2017- Azienda Ospedaliero Universitaria Ospedali Riuniti Umberto I, pag. 49

Il personale dell'azienda è composto quindi da 3.720 dipendenti, di cui 3.599 del Servizio Sanitario Nazionale e 121 dell'Università.

Occorre considerare però che all'interno del capitale umano non figurano solo i dipendenti dell'ospedale di Ancona. Contribuiscono infatti all'erogazione dei servizi assistenziali e di ricerca, accanto al personale dipendente, anche figure come: borsisti, libero-professionisti, specializzandi, frequentatori volontari.

Al fine di accrescere il capitale umano, che comprende sostanzialmente le capacità e le competenze di tutto questo insieme di soggetti, nell'anno 2017 si è svolto un piano di formazione annuale (si veda la figura 2.3.2).

L'attività formativa aziendale è stata svolta con degli obiettivi ben precisi:

- migliorare il livello di competenze tecnico-professionali delle varie figure professionali, per migliorare le prestazioni di ciascun individuo;
- acquisire una migliore capacità relazionale tra gli operatori;
- migliorare l'integrazione tra le varie funzioni dei lavoratori.

Figura 2.3.2. Le attività formative effettuate all'interno dell'Azienda

	2017	2016
NUMERO DI EVENTI SVOLTI IN AZIENDA	350	327
NUMERO DI EDIZIONI SVOLTE	681	543
NUMERO DI PARTECIPANTI EFFETTIVI (INCLUSI ESTERNI)	7.446	7.030
TOTALE CREDITI ECM ASSEGNATI (A DISCENTI INTERNI ED ESTERNI)	85.809	75.368
CREDITI ECM ASSEGNATI IN MEDIA A PARTECIPANTE	11,52	10,51

Fonte: Integrated Report 2017- Azienda Ospedaliero Universitaria Ospedali Riuniti Umberto I, pag. 52

Come raffigura la tabella, il numero di eventi svolti in azienda sono aumentati dall'anno 2016 all'anno 2017, come il numero di partecipanti e il numero di crediti ECM assegnati ai professionisti. Questo dimostra che l'attività formativa che è stata proposta è stata accolta con favore dai lavoratori dell'Azienda e ha riscontrato un notevole successo.

Un altro metodo da tenere in considerazione al fine di accrescere il capitale umano è la politica adottata dall'Azienda Ospedaliero Universitaria Ospedali Riuniti di Ancona basata su un sistema premiante. Questo sistema consiste in una valutazione di performance a livello individuale e a livello di struttura organizzativa.

Questo approccio utilizzato dall'azienda permette di responsabilizzare i propri dipendenti al raggiungimento di un determinato obiettivo.

Ovviamente questo si ripercuote a livello sistemico: il raggiungimento di un obiettivo individuale è fondamentale per accrescere valore innanzitutto nella struttura organizzativa in cui opera il soggetto e in seconda battuta per ottenere dei concreti risultati in una visione globale d'azienda.

Viene riportata a tal proposito una tabella significativa, che racchiude le valutazioni ottenute dai dipendenti dell'azienda (si veda la figura 2.3.3).

Figura 2.3.3. Valutazione del personale dipendente

	DIPENDENTE DEL SSN				DIPENDENTE DELL'UNIVERSITÀ			
	VALUTAZIONE INDIVIDUALE (% MEDIA RAGGIUNTA)		VALUTAZIONE DI STRUTTURA (% MEDIA RAGGIUNTA)		VALUTAZIONE INDIVIDUALE (% MEDIA RAGGIUNTA)		VALUTAZIONE DI STRUTTURA (% MEDIA RAGGIUNTA)	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
DIRIGENZA MEDICA	96%	97%	90%	80%	99%	99%	88%	84%
DIRIGENZA SPTA	98%	99%	96%	89%	94%	97%	93%	90%
COMPARTO	99%	99%	98%	94%	98%	99%	99%	99%

Fonte: Integrated Report 2017- Azienda Ospedaliero Universitaria Ospedali Riuniti Umberto I, pag. 53

Come si può constatare, la valutazione dei dipendenti in termini percentuali è molto alta: questo significa che i dipendenti dell'Azienda Ospedaliero Universitaria Ospedali Riuniti di Ancona ottengono degli ottimi risultati individuali e di struttura organizzativa. Tutto

questo contribuisce a migliorare il capitale umano all'interno della realtà aziendale e ad accrescere il suo valore in termini globali.

In conclusione si può affermare che un miglioramento della conoscenza e della competenza dei dipendenti in termini qualitativi rappresenta un fattore chiave per il successo aziendale. A tal proposito le tecniche utilizzate dall'azienda sono molto efficaci. La combinazione delle strategie basate sul sistema premiante dei dipendenti e sulla migliore formazione del personale, in termini quantitativi e qualitativi, permette di apportare valore all'interno dell'azienda non solo nel breve periodo, ma anche nel medio-lungo termine. È opportuno sottolineare questo concetto, in quanto il successo aziendale non è determinato da una visione miope orientata solo al breve termine: la sopravvivenza e il conseguimento di obiettivi importanti si raggiungono soltanto in un'ottica di lungo periodo.

L'Azienda Ospedaliero Universitaria Ospedali Riuniti di Ancona riesce ad avere questa visione e i risultati positivi ottenuti dalle politiche adottate rappresentano questo successo aziendale.

CONCLUSIONI

Il report integrato rappresenta una vera e propria opportunità per le aziende che intendono comunicare la creazione del valore in modo chiaro e unitario.

L'adozione di un approccio di rendicontazione integrata comporta infatti l'elaborazione di un singolo documento che racchiude informazioni finanziarie, riportate nel tradizionale bilancio, ed informazioni non finanziarie racchiuse in altri documenti caratteristici dell'azienda, come il report socio-ambientale.

Con l'apporto di questo documento innovativo, le aziende riescono a comunicare agli stakeholder l'accrescimento/assorbimento delle risorse aziendali in modo univoco, facilitando in questo modo la lettura delle informazioni aziendali ai soggetti interessati all'attività stessa.

Questo documento assume quindi un ruolo fondamentale per gli stakeholder ma non solo: questa nuova frontiera di rendicontazione è basilare anche per l'azienda.

Non è affatto semplice redigere questo tipo di documento perché l'azienda necessita di molteplici informazioni di natura diversa, al tempo stesso però occorre considerare tutti i benefici che il report integrato apporta all'interno dell'impresa.

Un'azienda dovrebbe promuovere la rendicontazione integrata per diversi ordini di motivi; infatti il report integrato:

- testimonia che l'impresa considera seriamente il tema della sostenibilità all'interno delle strategie aziendali;

- fornisce informazioni finanziarie e non finanziarie chiare e trasparenti. In un'ottica di insieme questi dati aiutano il management a prendere le proprie decisioni in maniera più consapevole;
- dimostra il valore che l'azienda crea per sé stessa e per i suoi stakeholder;
- migliora il rapporto con i soggetti interessati all'attività aziendale, i quali sono maggiormente coinvolti e dispongono di un quadro completo di dati;
- aiuta l'azienda a svilupparsi e a migliorare. Attraverso il report integrato l'azienda tiene conto dei suoi punti di forza e di debolezza prendendo in considerazione le opportunità e i rischi che può incontrare nello svolgimento della sua attività.

L'azienda che adotta il report integrato proposto dall'International Integrated Reporting Council è senza ombra di dubbio un'impresa innovatrice, che vuole costantemente crescere dal punto di vista economico ed etico-sostenibile. Soltanto un'impresa che adotta una visione olistica della sua attività, considerando dati finanziari e non finanziari, vuole realmente svilupparsi ed accrescere il proprio valore nel medio-lungo periodo ed il report integrato rappresenta metaforicamente il veicolo che accompagna l'impresa in questo lungo processo.

BIBLIOGRAFIA

- Chiucchi M.S., Gatti M. e Montemari M. (2018), *Management Control Systems and Integrated Reporting: which relationships? The case of the Azienda Ospedaliero Universitaria Ospedali Riuniti Ancona*, in “International Journal of Business and Management”, agosto
- Integrated Report 2017 - Azienda Ospedaliero Universitaria Ospedali Riuniti di Ancona
- Mio C. (2016), *Integrated Reporting: a new accounting disclosure*, Palgrave Macmillan, Londra
- Incollingo A. (2015), *Le prime esperienze di bilancio integrato: analisi e riflessioni*, Giappichelli, Torino
- IIRC (2013), documento disponibile sul seguente sito web: www.theiirc.org
- Supino S. e Sica D. (2011), *Nuovi paradigmi di rendicontazione d'impresa: il report integrato*, in “Esperienze d'impresa, febbraio