

Integrated reporting e creazione di valore tra profit e non profit. Il caso dell'Associazione Gigi Ghirotti

Pier Maria Ferrando*

Sommario: 1. Perché l'*Integrated Reporting* nel caso "Gigi Ghirotti" - 2. L'*International Integrated Reporting Framework*. Profilo e caratteristiche distintive - 3. L'applicazione del *Framework* nel caso "Gigi Ghirotti": tre necessari aggiustamenti - 4. I risultati dell'applicazione del *Framework* - 5. Alcune osservazioni conclusive.

Abstract

The implementation of the International Integrated Reporting Framework by not for profit organizations is discussed making reference to the Associazione Gigi Ghirotti experience. Thank to three adjustments the Framework makes possible a better understanding of the Business Model of an organization and its multi-capital value creation drivers enabling a better communication to stakeholders and supporting governance and management decisions. These adjustments improve the Framework as communication and control tool for profit and not for profit organizations.

Keywords: *Integrated Reporting*, organizzazioni non profit, creazione del valore.

1. Perché l'*Integrated Reporting* nel caso "Gigi Ghirotti"

La creazione di valore è una chiave di lettura potente del comportamento delle organizzazioni ed una misura irrinunciabile del loro successo¹ ma è anche un

* Pier Maria Ferrando, già Professore Ordinario di Economia Aziendale, Dipartimento di Economia, Università di Genova. E-mail: ferrando@economia.unige.it
doi: 10.15167/1824-3576/IPEJM2019.2.1218

¹ "...ogni organizzazione, sia essa un'impresa privata, un ente pubblico, una fondazione, un'associazione o quant'altro, esiste per *creare valore*, nel senso che si giustifica se il valore dei beni tangibili e

concetto dal significato non sempre univoco, nel cui utilizzo vanno evitate banalizzazioni: quando si parla di creazione di valore occorre sempre chiedersi “quale valore viene creato? come viene creato? per chi viene creato?”².

In ambito *profit* c'è un valore creato per gli *shareholder*, ma c'è anche un valore creato per gli *stakeholder*. In ambito *non profit* ci sono *outcome* che rappresentano il valore creato per i destinatari dei servizi e c'è un impatto sociale che rappresenta il valore creato per la società o per il territorio.

E' poi ormai evidente che in entrambi i mondi si pone l'esigenza di sviluppare nuovi strumenti di *reporting* e nuovi indicatori di *performance* capaci di supportare i processi di comunicazione e di controllo, facendo i conti con l'esigenza di rilevare grandezze (*intangibles*) e risultati (*outcome*) non misurabili in termini quantitativi.

Si pone allora un interrogativo: queste analogie ed assonanze autorizzano a pensare che tra le imprese da un lato, viste come organizzazioni *profit* che evolvono come sistemi complessi, aperti ed interattivi, che devono essere *accountable* verso gli *shareholder* ed i mercati finanziari sul piano delle performance economiche ma anche verso gli *stakeholder* e la società sul piano della responsabilità sociale e della sostenibilità e dall'altro le imprese sociali, viste come organizzazioni *non profit* che devono combinare sostenibilità economica ed impatto sociale, che devono dare trasparenza ai loro risultati a beneficio di finanziatori, poteri pubblici e beneficiari dei servizi sia stia sviluppando un percorso di convergenza che ne valorizza le analogie e ne ridimensiona le differenze?

L'opinione di chi scrive è che queste analogie e differenze non possano essere apprezzate secondo strumenti e linguaggi tradizionali, ma vadano ricondotte ad un quadro problematico e concettuale capace di tenere meglio conto del livello di complessità che le tendenze evolutive dell'economia e della società hanno introdotto nei contesti e nelle organizzazioni.

In questo quadro l'*International Integrated Reporting Framework* si inserisce proponendo una nuova declinazione del tema della creazione del valore che permette di metterne a fuoco le determinanti, fornendo così agli organi di *governance* ed al management un più appropriato quadro di riferimento cui orientare i processi decisionali e la gestione e rendendo possibile una più consapevole riflessione sui problemi e sulle prospettive dell'organizzazione.

E' stato così che quando nell'autunno del 2017 il Prof. Franco Henriquet, Presidente dell'Associazione Gigi Ghirotti, si è rivolto al Prof. Lorenzo Caselli, del Dipartimento di Economia dell'Università di Genova, ponendogli il tema di un aggiornamento del modello di Bilancio Sociale utilizzato dall'Associazione ormai dal

intangibili che produce (il suo *output*) vale più delle risorse impiegate per realizzarle”. (Donna, 2018a, p. 53).

² Su questa esigenza ha più volte insistito Lorenzo Caselli. Analogamente si esprime Giorgio Donna: “...a beneficio di chi l'organizzazione è chiamata a creare valore? In cosa consiste il valore che produce?” (Donna, *ibidem*)

2009, la richiesta ci è sembrata un *assist* insperato a partire dal quale verificare “sul campo” le potenzialità del *Framework*³.

L'Associazione Gigi Ghirotti trova origine nel 1984 in una iniziativa del Prof. Franco Henriquet, formalizzata poi nel 1987 con la costituzione, insieme ad un gruppo di volontari, dell'“Associazione Gigi Ghirotti di Genova” avente autonoma personalità giuridica. L'obiettivo di tale iniziativa riguardava lo svolgimento di attività di assistenza ai malati di tumore in fase terminale successivamente esteso, nel 1994, anche ai malati di AIDS e di SLA. Nel 1988 l'Associazione viene registrata quale “associazione giuridicamente riconosciuta” e, via via con l'evoluzione della normativa, iscritta nel Registro Regionale del Volontariato e riconosciuta come ONLUS (Organizzazione Non Lucrativa di Utilità Sociale), operante nell'ambito sanitario.

L'Associazione Gigi Ghirotti si occupa:

- dello studio del dolore oncologico e dell'assistenza socio-sanitaria del malato in fine vita;
- dello studio delle cure palliative e della loro applicazione;
- dello svolgimento di attività di assistenza domiciliare e della gestione di due *hospice* a favore di malati oncologici in fase terminale e di malati di AIDS e di SLA.

Nel fare questo l'Associazione persegue il miglior livello assistenziale per garantire un'elevata qualità di fine vita, curando la dimensione globale del malato e della sua famiglia.

2. L'International Integrated Reporting Framework. Profilo e caratteristiche distintive

Prima di entrare nel merito della sperimentazione del *Framework* nel caso “Gigi Ghirotti”, è opportuno richiamare tale strumento nelle sue linee generali.

Nel corso del 2010 R.G.Eccles pubblicò un articolo e (con M.P.Krzus) un libro in cui sosteneva l'esigenza, di fronte alle ormai evidenti interdipendenze degli interessi di *shareholder* e *stakeholder* rispetto alle prospettive della sostenibilità, di integrare

³ Dopo aver fornito all'Associazione indicazioni per una prima revisione *stakeholder oriented* del documento, è stato costituito un gruppo di progetto con l'obiettivo di sperimentare l'applicazione dell'*International Integrated Reporting Framework* nei casi dell'Associazione Gigi Ghirotti e della rete RICIBO, un'altra organizzazione *non profit* che nel frattempo aveva manifestato l'esigenza di dotarsi di un appropriato strumento di *reporting*. A sostegno del progetto inoltre è stato attivato un assegno di ricerca cofinanziato dall'Associazione Gigi Ghirotti e dalla Rete RICIBO. Il gruppo di lavoro è stato composto da chi scrive, che si è specificamente occupato del caso Ghirotti, dalla Prof.ssa Paola Dameri che si è specificamente occupata del caso RICIBO, dalla Dott.ssa Laura Girella, membro dell'*International Integrated Reporting Council*, che ha fornito una consulenza generale ed un supporto specialistico. Ci si è inoltre avvalsi della collaborazione della Dott.ssa Francesca Tortarolo e della Dott.ssa Lorenza Spiniello, che hanno preparato le loro tesi di Laurea Magistrale in Amministrazione Finanza e Controllo lavorando sui due casi.

financial e non financial reporting in modo da evidenziare le relazioni tra le varie categorie di performance.

Sempre nel 2010 veniva costituito l'*International Integrated Reporting Committee* (poi *Council*), che nel 2013 pubblicò, promuovendone poi la sperimentazione, l'*International Integrated Reporting Framework*. (International Integrated Reporting Council, 2013)

Dal punto di vista dello spesso invocato alleggerimento del carico gravante sulle imprese, chiamate a far fronte a crescenti fabbisogni informativi attraverso *report* specializzati (bilanci sociali, bilanci ambientali, bilanci di sostenibilità da pubblicare accanto al bilancio di esercizio e al consolidato) va osservato che l'*Integrated Report* in realtà non risolve tale problema non essendo un documento capace di esaurire in sé ogni esigenza di comunicazione.

Il carattere "integrato" del *Framework* in realtà riguarda non una eventuale integrazione di *financial e non financial reporting*, ma l'attenzione posta sul carattere unitario della organizzazione e sulle interdipendenze tra capitali, processi, unità organizzative che devono essere adeguatamente gestite e rappresentate in modo integrato. In altri termini l'*Integrated Report* è funzionale ad una visione olistica dell'organizzazione, capace di tenere conto di tutti i fattori che influenzano la capacità di creare valore e delle loro connessioni ed interdipendenze.

Il *Framework* rappresenta così uno strumento di comunicazione e controllo finalizzato a supportare la creazione di valore nel breve, medio e lungo termine, basato su di un modello di creazione di valore di tipo *multi-capital*, capace di ricomprendere unitariamente nelle loro interdipendenze tutti i fattori da cui dipende il successo dell'organizzazione (*integrated thinking, management, reporting*).

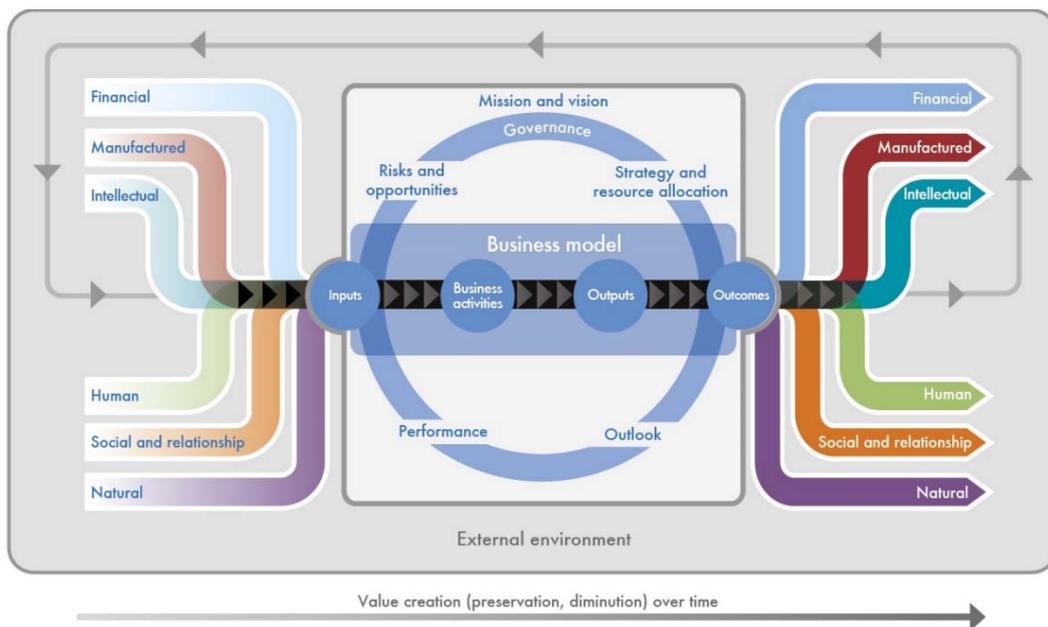
Per interpretare correttamente natura e finalità del *Framework* è necessario tenere presente che esso è stato pensato innanzitutto come strumento di comunicazione di una impresa, cioè di una organizzazione economica *for profit*, con gli investitori ed i mercati finanziari, con l'obiettivo di promuovere una allocazione dei capitali più efficace e sostenibile.

Da questo punto di vista esso presuppone/sollecita una *governance* economica a livello globale orientata alla sostenibilità. In proposito Lino Cinquini ha parlato di tre necessari "cambi di marcia":

- da un sistema di mercato focalizzato sul capitale finanziario ad un sistema più inclusivo capace di riconoscere le interconnessioni tra finanza, risorse umane, ecosistema e conoscenza, supportato da sistemi di *governance* e di *reporting* abilitanti una visione integrata delle organizzazioni;
- da un mercato dei capitali attento ai risultati di breve termine ad uno orientato alla sostenibilità, che richiede a sua volta un *reporting* focalizzato sulla strategia, sull'allocazione delle risorse, sulla creazione di valore nel breve, medio e lungo termine;
- da sistemi di *reporting* segmentati "a silos" a sistemi coerenti coi principi della connettività delle informazioni, della creazione di valore *multi-capital*, dell'orientamento al futuro. (L. Cinquini, 2016)

Le caratteristiche salienti del *Framework* sono riconducibili alla nota rappresentazione grafica che viene data del *business model* di una organizzazione (Figura 1).

Figura 1 - *Business model* e creazione di valore secondo l'*International Integrated Reporting Framework*.



Nella definizione che ne dà l'IIRF, il *Business Model* rappresenta il quadro esplicativo di come un'impresa, utilizzando come *input* certi capitali (i), li trasforma attraverso le attività gestionali (ii) conseguendo *output* (iii) e *outcome* (iv)⁴. Tali variabili sono così definite:

(i) *input*: le risorse e le relazioni, considerate *capitali*, che l'impresa utilizza per alimentare le attività gestionali, e che dalle attività gestionali risultano incrementate o decrementate nel loro valore;

(ii) attività gestionali: le attività svolgendo le quali l'impresa utilizza i capitali per produrre beni e servizi;

(iii) *output*: i risultati delle attività gestionali in termini di beni e servizi prodotti, misurabili in termini quantitativi;

(iv) *outcome*: gli effetti della gestione sui capitali utilizzati, in termini di variazione del loro valore (accrescimento/depauperamento).

⁴ Il tema del *Business model* è stato recentemente ripreso e riformulato, nella prospettiva *profit*, da Giorgio Donna. (Donna, 2018b)

In ordine a tale quadro vale la pena di sottolineare alcuni aspetti distintivi del *business model*, legati al carattere *multi-capital* del modello di creazione del valore.

Innanzitutto il *Framework* riconosce che le risorse necessarie ad una organizzazione per operare vanno al di là del solo capitale finanziario. Occorre tenere conto, secondo la specificità dei casi, anche di altre risorse o relazioni di volta in volta critiche per il funzionamento ed il successo dell'organizzazione:

- i beni strumentali necessari per operare;
- il capitale umano, fatto di competenze, esperienze, atteggiamenti e motivazioni;
- il capitale intellettuale, ovvero le conoscenze che contraddistinguono la capacità dell'organizzazione di rispondere ai bisogni individuali e collettivi cui concorrono sia la Proprietà Intellettuale che il *know-how* incorporato nelle routine, nelle procedure operative, nei sistemi gestionali;
- il capitale sociale e relazionale, cui ricondurre l'immagine e la reputazione dell'organizzazione, le sue reti di relazioni; si tenga presente in particolare che il *Framework* considera gli *stakeholder* e la qualità delle relazioni che l'organizzazione intrattiene con essi come elementi di questo capitale;
- il capitale naturale eventualmente utilizzato dall'organizzazione.

In secondo luogo il *Framework* considera *outcome* della gestione le variazioni di valore dei capitali utilizzati, e sono tali variazioni che considera come creazione di valore.

In altri termini il *Business Model* rappresenta lo strumento conoscitivo grazie al quale si spiega come l'impresa estrae e riproduce (accresciuto o depauperato) il valore incorporato nei capitali impiegati.

Centrale nella logica del *Framework* è che i capitali utilizzati vengano valorizzati in modo equilibrato, senza sfruttamento e depauperamento di alcuni a vantaggio di altri tali da generare crisi e conflitti che possano compromettere la sostenibilità nel tempo dell'organizzazione.

L'esigenza di valorizzare congiuntamente i diversi capitali è stata talora interpretata nel senso di una loro analoga rilevanza tra gli obiettivi del management e di un conseguente allineamento degli interessi di *shareholder* e *stakeholder*. Si tratta di uno snodo critico sui cui su tornerà più avanti.

3. L'applicazione del *Framework* nel caso "Gigi Ghirotti": tre necessari aggiustamenti

L'*International Integrated Reporting Framework* viene proposto come uno strumento applicabile anche in ambito *non profit*, ed effettivamente, dato soprattutto che ogni organizzazione impiega normalmente ai fini della propria attività una pluralità di capitali, dal punto di vista formale tale utilizzo non sembra presentare problemi.

A conoscenza di chi scrive in Italia i casi di applicazione del *Framework* in ambito *non profit* non sono particolarmente numerosi anche se sono certamente significativi. Si tratta dei casi del C.A.R.A. di Mineo (2015), dell'Azienda Ospedaliero Universitaria Ospedali Riuniti di Ancona (2016-17), dell'Istituto Giannina Gaslini di Genova (2015-16) e della Federazione Italiana Giuoco Calcio (2017) che con riferimento agli anni indicati hanno pubblicato un Report Integrato⁵.

Questi *Report* in linea generale riprendono le indicazioni del *Framework*, in particolare per quanto riguarda la descrizione del profilo organizzativo, del contesto operativo, della *mission*, del modello di gestione, della *governance*, dei capitali impiegati, degli *stakeholder*. Minore omogeneità ed aderenza al *Framework* si riscontra invece nell'indicazione delle *performance*, con riferimento alle quali in alcuni casi ci si limita a fornire elenchi di *output* (CARA di Mineo, FIGC), in altri (Ospedali Riuniti di Ancona) si riconducono gli *output* relativi ai risultati dell'assistenza sanitaria ad un *outcome* finale considerato come la risposta dell'organizzazione al bisogno di salute, ed in altri ancora (Gaslini) si considerano come *outcome* gli impatti economici sociali ambientali generati dall'organizzazione e si presenta il calcolo dello SROI come misura sintetica di impatto.

A queste esperienze si aggiunge ora quella dell'Associazione Gigi Ghirotti, che è lo specifico oggetto di questo contributo.

Nel caso Gigi Ghirotti l'applicazione del *Framework* da un lato è stata facilitata dall'esistenza di una importante base informativa in tema di *input* (capitali utilizzati), *output* (risultati dell'attività), *outcome* (risposte ad attese e bisogni), dovuta all'esperienza pregressa di pubblicazione di un Bilancio Sociale, ma dall'altro ha comportato la soluzione di alcune criticità, relative alla natura *non profit* dell'Associazione, che hanno richiesto l'introduzione nel *Framework* di tre significativi aggiustamenti⁶.

La prima criticità ed il primo adattamento.

Il *Framework* assume che la creazione di valore da parte di una organizzazione sia data dalla variazione del valore dei capitali utilizzati. In tal modo tuttavia la creazione di valore rimane "sganciata" dalle risposte che l'organizzazione fornisce alle attese di *shareholder* e *stakeholder*: le variazioni di valore dei capitali utilizzati infatti rappresentano una variazione del potenziale di risorse di cui l'organizzazione dispone per far fronte alle attese ed ai bisogni cui deve rispondere, non il valore di queste risposte.

Si tratta di una "discontinuità logica" che rimane mascherata fintanto che il *Framework* viene utilizzato in ambito *profit*. In questo caso infatti l'*outcome* rappresentato dalla variazione del capitale finanziario (o meglio dalla parte del

⁵ Questi *Report* sono accessibili sui siti *web* delle rispettive organizzazioni.

⁶ L'Integrated Report 2018 è accessibile sul sito *web* dell'Associazione. (Associazione Gigi Ghirotti, 2019)

capitale finanziario apportata dei proprietari) può essere considerata come un indicatore approssimato della risposta alle attese degli *shareholder* in tema di remunerazione⁷, rappresentando la valorizzazione degli altri capitali e la risposta soddisfacente alle attese degli altri *stakeholder* condizioni della creazione di valore per gli *shareholder*. In questo senso gli *shareholder* possono essere considerati come *stakeholder* primari o “di ultima istanza” e gli altri come *stakeholder* secondari.

Il problema si presenta invece quando si tratta di utilizzare il *Framework* in ambito *non profit*. In questo caso infatti il capitale finanziario perde la sua centralità, pur permanendo l'esigenza della sua tutela ai fini del mantenimento di condizioni di equilibrio economico-finanziario. Il processo di creazione del valore è finalizzato prioritariamente a realizzare performance sociali identificate dalla *mission* dell'organizzazione, a vantaggio di *stakeholder* che assumono a questo punto il ruolo di *stakeholder* primari o “di ultima istanza” e la cui soddisfazione trova condizione nell'utilizzo appropriato dei diversi capitali utilizzati e nella soddisfazione degli altri *stakeholder*, che diventano a questo punto *stakeholder* secondari.

Da questo punto di vista dunque l'applicazione del *Framework* richiede innanzitutto di rispondere alle seguenti domande: qual è il valore creato dall'organizzazione? a vantaggio di chi viene creato? quali sono gli *stakeholder* primari o “di ultima istanza” e quali gli *stakeholder* secondari il cui contributo consente di rispondere alle attese dei primi?

Per rispondere a queste domande occorre:

- a) fare riferimento alla *mission* dell'organizzazione;
- b) individuarne su questa base gli *stakeholder*.

Nel caso dell'Associazione Gigi Ghirotti la *mission* riguarda, con riferimento agli specifici ambiti di assistenza, la finalità di “assicurare il miglior livello assistenziale per garantire un'elevata qualità di fine vita, curando la dimensione globale del malato e della sua famiglia ed assicurando una elevata qualità dei servizi” (*supra*, p. 3).

Ciò consente di individuare:

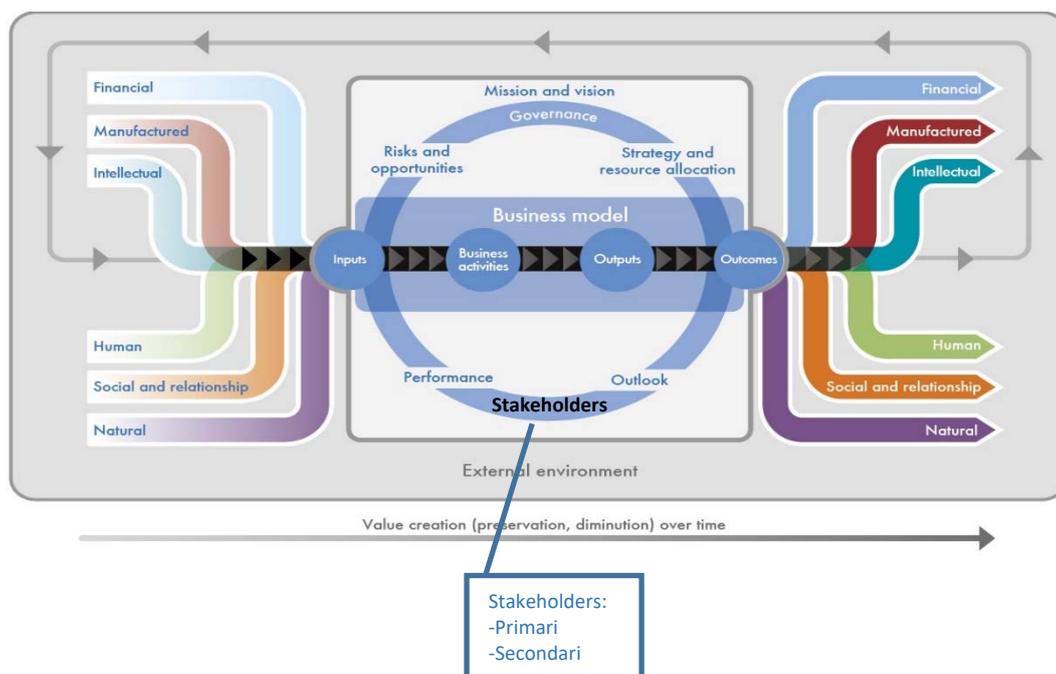
- come *stakeholder* primari dell'Associazione (ovvero come i soggetti ai cui interessi e bisogni l'organizzazione cerca di rispondere con la propria produzione di beni e servizi) i pazienti e le loro famiglie, che esprimono l'attesa di una elevata qualità dei servizi;
- come *stakeholder* secondari (ovvero come soggetti che apportano all'organizzazione contributi, legittimazione e consenso importanti per la sua continuità ed esprimono attese che vanno soddisfatte per mantenerne il contributo):
 - il personale volontario ed i donatori, che si attendono a fronte dei contributi apportati (prestazioni di lavoro non retribuito e risorse finanziarie) una gratificazione della loro vocazione filantropica;

⁷ La risposta soddisfacente alle attese di remunerazione degli *shareholder* andrebbe misurata sul piano della qualità del reddito, ovvero di una redditività elevata, durevole e sicura. (Donna, 1999)

- il personale contrattualizzato (dipendente o con contratto di prestazione professionale), che si aspetta di svolgere una attività gratificante sul piano professionale ed umano;
- l'ASL 3 e la Regione Liguria che si aspettano lo svolgimento, sulla base delle convenzioni via via stipulate e ad elevati standard di qualità, di servizi difficilmente surrogabili.

Su questa base un primo adattamento del *Framework* può essere esplicitato formalmente considerando gli *stakeholder*, opportunamente distinti tra primari e secondari, non come un "di cui" del Capitale sociale e relazionale ma come elemento costitutivo del *Business model* (Fig.2).

Figura 2 - L'esplicitazione degli stakeholder nel Framework.



La seconda criticità ed il secondo adattamento.

Il *Framework* non entra nel merito delle attività gestionali attraverso le quali si utilizzano i capitali disponibili dando luogo alla formazione di *output* e di *outcome*, e non le analizza in funzione della loro rilevanza rispetto alla creazione del valore. Tale analisi sembra essere invece una premessa indispensabile per focalizzare le determinanti del successo dell'organizzazione e, nell'ottica *integrated*, le interdipendenze tra tali fattori.

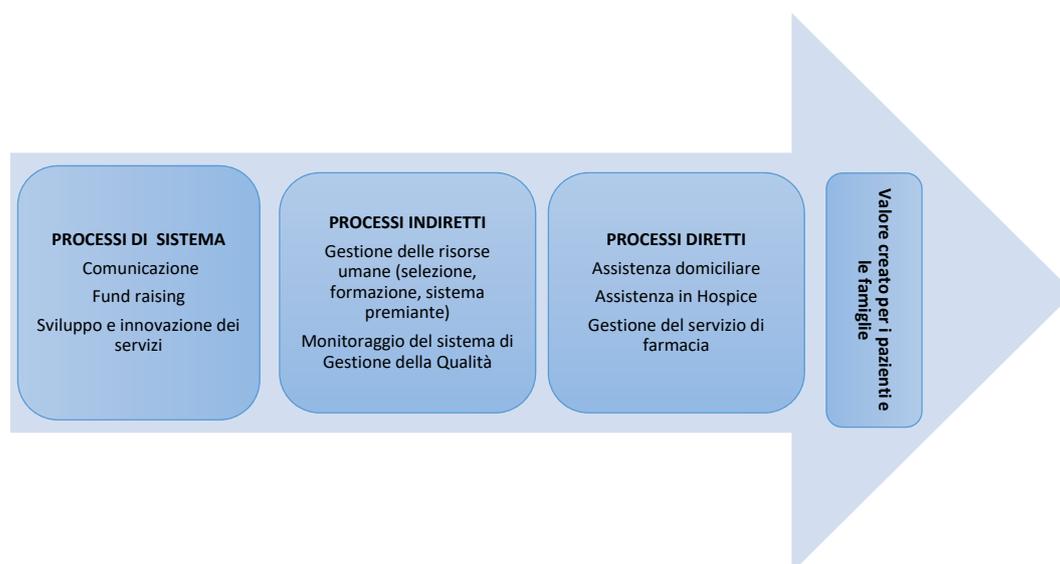
Ai fini di questa analisi è sembrato particolarmente utile il modello della catena della creazione del valore, nella versione “rivisitata” proposta da Giorgio Donna, che distingue tra:

- processi diretti, attraverso i quali l'organizzazione realizza beni e servizi creando valore a vantaggio degli *stakeholder* primari;
- processi indiretti, attraverso i quali l'organizzazione assicura la disponibilità delle risorse e dei servizi da cui dipende la capacità dei processi diretti di realizzare servizi di valore;
- processi di sistema⁸, attraverso i quali l'organizzazione costruisce le proprie prospettive e le condizioni da cui dipende la sua continuità nel tempo (Donna, 1992).

Nel caso dell'Associazione Gigi Ghirotti possono essere considerati:

- processi diretti, la produzione ed erogazione dei servizi a domicilio ed *in hospice* e la gestione del servizio di farmacia;
- processi indiretti, la gestione delle risorse umane (selezione, formazione, sistema premiante) e l'implementazione del Sistema di Gestione della Qualità,
- processi di sistema, la comunicazione, il *fund raising*, lo sviluppo e l'innovazione dei servizi, lo sviluppo e l'innovazione dei processi, la gestione amministrativa ed il controllo di gestione. (Figura 3)

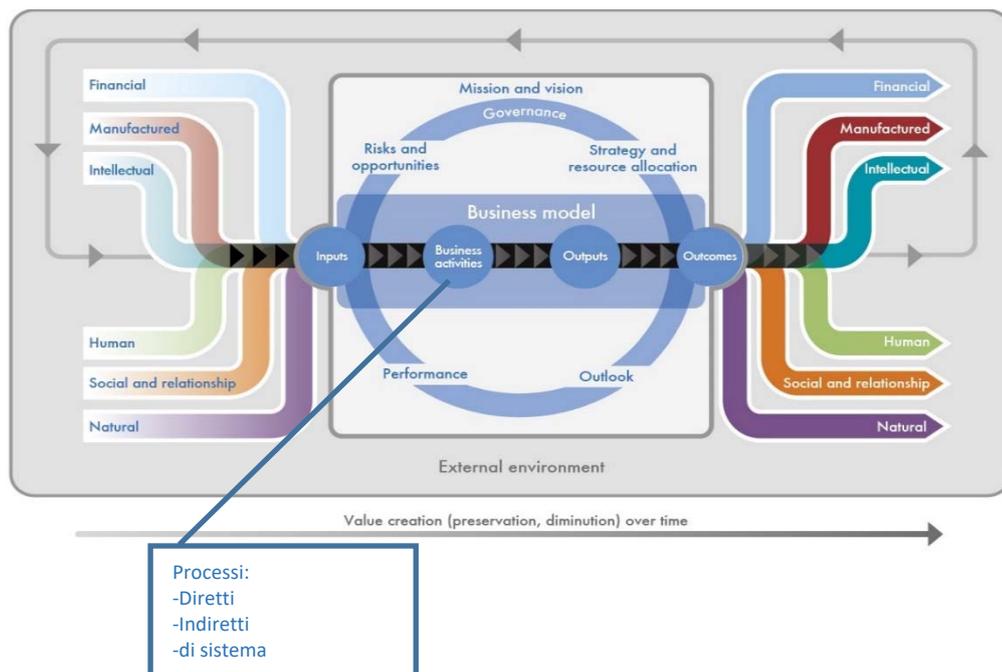
Figura 3 – La catena del valore dell'Associazione Gigi Ghirotti



⁸ Donna li definisce in realtà come processi infrastrutturali.

Un secondo adattamento del *Framework* può dunque essere esplicitato formalmente distinguendo nel modello le *Business activities* in base ai loro caratteri di processi diretti, indiretti, di sistema (Fig. 4).

Figura 4 - L'esplicitazione dei processi nel *Framework*.



La terza criticità ed il terzo adattamento.

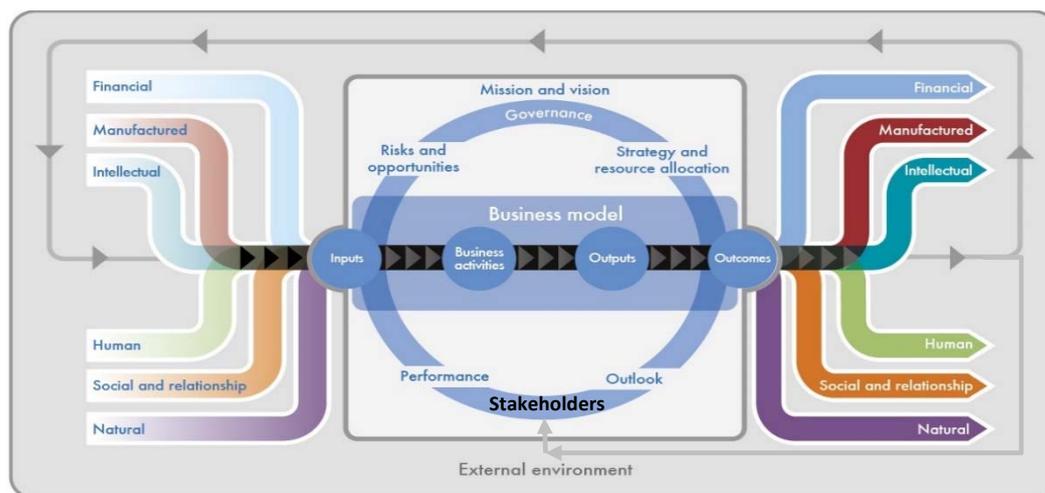
La terza criticità riguarda il fatto già ricordato che il *Framework* riconduce la creazione di valore solo alle variazioni di valore dei capitali utilizzati e non anche (o soprattutto) alle risposte fornite dall'organizzazione ai bisogni ed alle attese degli *stakeholder*.

Si è quindi introdotto un terzo adattamento nel *Framework* considerando *outcome* e creazione di valore anche le risposte fornite alle attese degli *stakeholder*; tale adattamento può essere visualizzato graficamente come indicato nella Fig. 5.

In questo modo si recupera il concetto di *outcome*, inteso come impatto delle attività di una organizzazione sulle condizioni di «benessere» degli *stakeholder*,

proprio del modello della catena del valore dell'impatto che è stato elaborato nell'ambito degli studi sulla valutazione delle imprese sociali⁹.

Figura 5 - Outcome e creazione di valore nel Framework.



Va sottolineato che per quanto riguarda sia le variazioni dei valore dei capitali utilizzati che le risposte ai bisogni ed alle attese degli *stakeholder* ci si trova per lo più di fronte alla creazione di valore immateriale (*intangibles* come il capitale umano ed organizzativo e *outcome* relativi a condizioni di “benessere” degli *stakeholder*), per monitorare i quali è necessario ricorrere a KPI indiretti eventualmente integrati, per migliorarne la capacità informativa, da appropriati elementi di narrazione.

4. I risultati dell'applicazione del Framework, così adattato, nel caso dell'Associazione Gigi Ghirotti

L'applicazione del Framework, con gli adattamenti segnalati, ha consentito innanzitutto di evidenziare nel Report gli output dei risultati dei processi e gli

⁹ A proposito dell'elaborazione del modello della catena del valore dell'impatto si possono ricordare le due edizioni (2013 e 2015) della *Practical Guide to Measuring and Managing Impact* dell'European Venture Philanthropy Association (EVPA), i lavori della sotto-commissione creata dalla Commissione Europea in ambito GECES (*Sub-group on impact measurement*) con il compito di sviluppare una metodologia di misurazione dell'impatto sociale (2014). Questo modello è stato utilizzato dal MISE ai fini del monitoraggio degli impatti delle Startup Innovative a Vocazione Sociale. Si veda anche Zamagni, Venturi, Rago, 2018.

outcome, intesi sia come variazioni di valore dei capitali utilizzati che come risposte alle attese degli *stakeholder*, generati grazie ai processi ed ai loro *output*.

In particolare i processi sono stati descritti e monitorati, evidenziando la loro dinamica nel triennio 2016-17-18, attraverso dati variamente dettagliati ed elaborati relativi:

- per i processi diretti
 - all'assistenza domiciliare ed *in hospice* (n. pazienti, accessi, visite a domicilio);
 - alla gestione dei farmaci, presidi ed ausili sanitari;
- per i processi indiretti
 - alla formazione (n. ore, discenti);
 - ai progetti realizzati nell'ambito del sistema premiante (n. progetti presentati e conclusi, n. persone coinvolte);
 - agli interventi di monitoraggio del Sistema di Gestione della Qualità;
- per i processi di sistema
 - all'introduzione di innovazioni nei servizi e nei processi;
 - alle attività di comunicazione;
 - ai proventi da eventi, donazioni, 5 per mille.

E' stato possibile rilevare che nel triennio l'erogazione dei servizi ha avuto un andamento stabile se non crescente, mentre i processi indiretti e di gestione del sistema pur con alcune variabilità si sono mantenuti su livelli elevati.

Gli *outcome*, intesi come variazioni di valore dei capitali utilizzati, sono stati monitorati:

- il Capitale Finanziario, attraverso il valore e le variazioni dell'Attivo Patrimoniale e del Patrimonio Netto;
- il Capitale Strumentale, attraverso il valore, la composizione e le relative variazioni, delle Immobilizzazioni Materiali;
- il Capitale Umano, attraverso l'organico (personale dipendente, a contratto e volontario), le relative variazioni e gli investimenti in formazione;
- il Capitale Organizzativo, attraverso la produzione di documenti volti a (ri)definire le procedure operative e a consolidare il Sistema di Gestione della Qualità;
- il Capitale Sociale e Relazionale, attraverso le attività di comunicazione e gli eventi, in particolare gli eventi organizzati da terzi a favore dell'Associazione.

I dati e le informazioni raccolti segnalano che i capitali utilizzati si sono riprodotti attraverso la gestione assicurando continuità nel livello dei servizi erogati; la dinamica del capitale investito e del patrimonio netto segnalano, pur con andamenti discontinui dei risultati di esercizio, il mantenimento di condizioni di equilibrio economico-finanziario; si rileva una significativa crescita del capitale

strumentale e del capitale umano, relativamente alla componente del lavoro volontario.

Gli *Outcome*, come risposte alle attese degli *stakeholder*, sono stati monitorati utilizzando come KPI:

- le risposte, variamente dettagliate ed elaborate, ai questionari di rilevazione della qualità dei servizi a domicilio ed *in hospice*;
- l'entità e la continuità delle candidature dei volontari, assunte come indicatori indiretti della gratificazione derivante dalla prestazione di lavoro nell'Associazione; l'entità e la continuità dei lasciti e delle donazioni, assunte come indicatori indiretti dell'immagine e della reputazione della Associazione;
- le criticità (risultate fisiologiche) nei rapporti col personale contrattualizzato, assunte come indicatore indiretto del clima organizzativo;
- le criticità (risultate nulle) nei rapporti con ASL 3 e Regione Liguria, assunte come indicatori indiretti della fiducia e della reputazione presso gli interlocutori istituzionali rilevanti.

I livelli elevati e stabili di valutazione della qualità dei servizi (giudicati nei vari aspetti sottoposti a rilevazione di livello ottimo in circa l'80% dei casi) segnalano una elevata creazione di valore nei confronti degli *stakeholder* primari, mentre dagli indicatori relativi agli *stakeholder* secondari si rileva un rapporto solido e continuo che giustifica l'immagine della Associazione come di una istituzione cui il territorio riconosce un ruolo rilevante nella creazione di bene comune.

I risultati e gli indicatori relativi agli *output* ed agli *outcome* prendono poi maggiore significato e capacità interpretativa se ricondotti al modello esplicativo del processo di creazione di valore dell'Associazione, delle sue determinanti e delle interdipendenze critiche, evidenziato nella Figura 6.

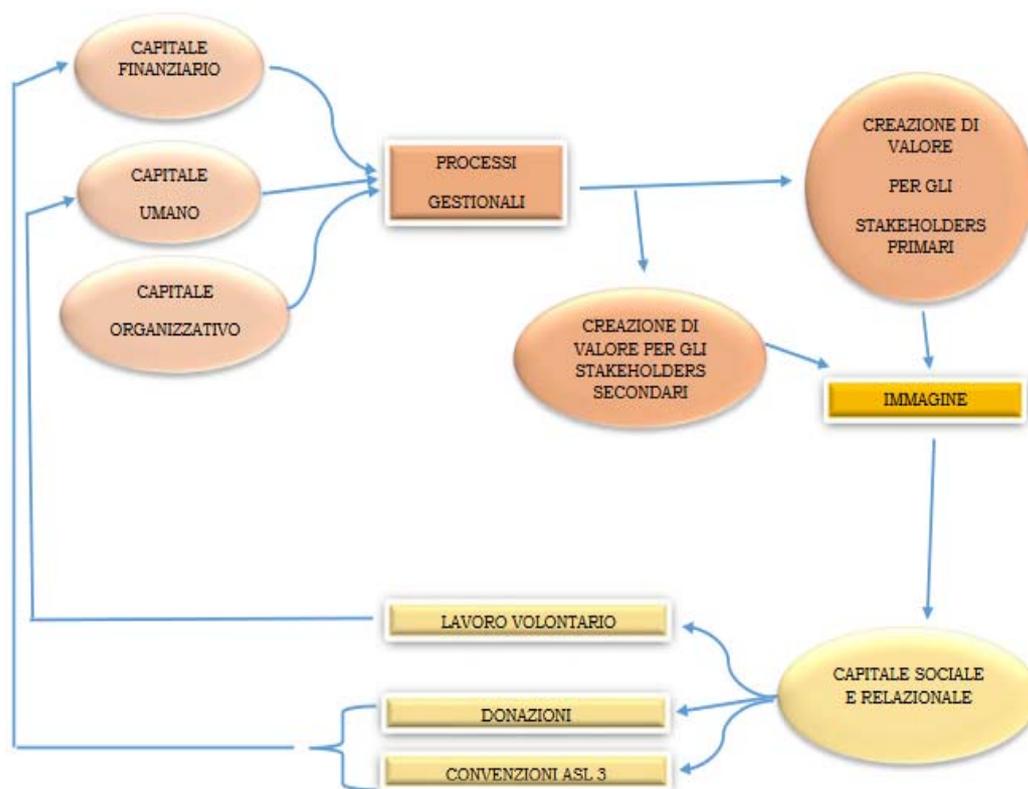
Infatti la capacità dell'Associazione di perseguire la propria *mission* attraverso le attività di assistenza a domicilio ed *in hospice* trova riscontro negli indici di soddisfazione di pazienti e famiglie (*stakeholder* primari) documentata dai questionari di rilevazione della qualità dei servizi che segnalano livelli elevati e costanti di soddisfazione.

Tale capacità trova le proprie basi soprattutto nelle dotazioni di Capitale Finanziario, di Capitale Umano e di Capitale Organizzativo di cui l'organizzazione dispone. Questi capitali sono alimentati:

- per quanto riguarda il Capitale Finanziario dai proventi derivanti dalle convenzioni con l'ASL 3 e dalle donazioni raccolte sul territorio;
- per quanto riguarda il Capitale Umano dalla attività prestata dai volontari, che integrano il personale retribuito, e dalla continua attività di formazione;

- per quanto riguarda il Capitale Organizzativo dal sistematico aggiornamento delle procedure gestionali, a cominciare da quelle riguardanti il sistema di Gestione della Qualità.

Fig.6 - Il processo di creazione del valore dell'Associazione Gigi Ghirotti. Fattori e relazioni chiave.



Ai fini della alimentazione del Capitale Finanziario e del Capitale Umano risultano indispensabili la soddisfazione delle attese:

- dei donatori, disponibili a supportare una attività cui riconoscono elevato valore, documentata dal livello dei contributi elevato, ancorché caratterizzato da una fisiologica variabilità;
- della ASL 3, documentata dalla assenza di rilievi in occasione delle visite di verifica, ai fini della continuità delle convenzioni.
- del personale volontario, gratificato nelle proprie motivazioni filantropiche, documentata da una disponibilità continua e crescente.

Inoltre la risposta positiva alle attese degli *stakeholder* primari e secondari accredita l'Associazione sul territorio come organizzazione capace di svolgere un ruolo insostituibile nella risposta a bisogni diffusi e meritevoli di particolare attenzione, e ne alimenta il Capitale Sociale e Relazionale sul piano delle relazioni con gli *stakeholder*, dell'immagine e della reputazione.

Il Capitale Sociale e Relazionale, frutto della capacità dell'Associazione di implementare la propria *mission*, diventa a sua volta fattore di attrattività nei confronti degli *stakeholder* e ne consolida il ruolo e le prospettive di continuità.

Dal punto di vista della creazione di valore, i risultati conseguiti possono inoltre essere ricondotti:

- al valore dei capitali utilizzati, da cui dipende il potenziale di erogazione dei servizi su cui l'Associazione può fare leva, che nel triennio si è mantenuto stabile o è stato accresciuto;
- al valore creato per gli *stakeholder*, primari e secondari, in termini di risposte positive fornite ai loro bisogni.

Da queste indicazioni di sintesi emergono:

- le interdipendenze e gli elementi di circolarità dei processi (particolarmente rilevanti nella logica *integrated* del *Framework*) da cui dipende il successo dell'Associazione, che sottolineano il carattere sistemico della sua attività;
- i fattori (Capitale Umano, Capitale Organizzativo, Capitale Sociale e Relazionale) e le politiche (gestione della qualità, formazione, aggiornamento procedure, *fund raising*) critiche per il successo e le prospettive dell'Associazione, da monitorare costantemente attraverso opportuni KPIs ed ai quali dedicare la necessaria attenzione a livello di gestione.

5. Alcune osservazioni conclusive.

Sulla base della sperimentazione dell'*International Integrated Reporting Framework* nel caso dell'Associazione Gigi Ghirotti, di cui si sono illustrati i passaggi rilevanti, è possibile presentare alcune osservazioni conclusive, con riferimento sia al caso specifico che più in generale alle valenze del *Framework* come strumento di *reporting*.

Con riferimento al caso specifico, l'*Integrated Report 2018* dell'Associazione Gigi Ghirotti rappresenta una prima applicazione del *Framework*, realizzata alla luce degli aggiustamenti che sono stati precisati. In questa applicazione quindi non mancano sicuramente limiti e carenze su cui si potrà intervenire nelle successive edizioni del *Report*. In particolare potrà essere utile dedicare una particolare attenzione:

- ai KPI con cui monitorare *output* ed *outcome*, da verificare nella loro rilevanza e da irrobustire sul piano metodologico;

- all'eventuale determinazione di un indicatore di sintesi (tipo *Social ROI*) per monitorare l'impatto dell'attività dell'Associazione sul territorio.

In ogni caso già da ora il *Report* dà trasparenza al *Business model* ed al processo di creazione del valore dell'Associazione, ed alle determinanti ed interdipendenze critiche che lo caratterizzano. Ciò può consentire da un lato una efficace azione di comunicazione con gli *stakeholder* e con il territorio e dall'altro supportare gli organi di *governance* e di *management* indicando le variabili critiche da monitorare e gestire per consolidare e migliorare la capacità dell'Associazione di creare valore nel tempo, perseguendo la propria *mission*.

Con riferimento invece alle sue valenze come strumento di *reporting*, incorporandovi gli aggiustamenti di cui si è parlato e soprattutto a condizione di considerare come *outcome*, e come valore creato, non solo le variazioni di valore dei capitali utilizzati ma anche e soprattutto il cambiamento dello stato di "benessere" indotto negli *stakeholder* attraverso le risposte dell'organizzazione alle loro attese, il *Framework* sembra generalizzabile e applicabile in ambito tanto *profit* quanto *non profit*.

Da questo punto di vista in ambito *profit* il valore creato per gli *shareholder* (ovvero gli *stakeholder* primari) dipenderà dalla qualità del reddito prodotto, in risposta alla loro attese in termini di livello, sostenibilità, esposizione al rischio. Tale *outcome* avrà come condizione la valorizzazione equilibrata dell'insieme dei capitali utilizzati e la soddisfazione degli altri *stakeholder* (a cominciare dagli utilizzatori dei beni e servizi prodotti), in funzione della continuità dei loro apporti.

Nel *non profit* il valore creato per gli *stakeholder* primari dipenderà dalla risposta fornita alle loro attese. Analogamente tale *outcome* avrà come condizione la valorizzazione equilibrata dei capitali utilizzati e la soddisfazione degli altri *stakeholder*, in funzione della continuità dei loro apporti.

Il passaggio da *profit* a *non profit* sconta tra l'altro una diversa accezione della *mission*, che nel *non profit* segnala le finalità con cui l'organizzazione è stata costituita e che danno senso alla sua attività, mentre nel *profit* segnala il ruolo che l'organizzazione si propone di svolgere nell'economia e nella società attendendosi da esso un ritorno economicamente vantaggioso.

Un'ultima considerazione di prospettiva può riguardare infine il fatto che il *Framework* sembra essere una chiave di lettura da un lato dei *Business model* e dei processi di creazione del valore e dall'altro dei modelli e delle logiche di *governance* delle organizzazioni capace di tenere conto della rilevanza dei capitali da esse utilizzati (finanziario, umano, intellettuale, organizzativo, naturale) e del ruolo in esse giocato dai diversi possibili *stakeholder* (*shareholder*, lavoratori, Stato, collettività locali).

Ciò può renderlo uno strumento utile per decifrare le tipologie di impresa, sia in ambito *profit* che *non profit*, in un momento in cui esse sono investite da tendenze evolutive che le spingono a riconfigurare logiche di comportamento e funzioni svolte nel sistema economico e sociale. In ambito *profit* infatti le logiche di creazione del valore incorporano valenze sociali dal punto di vista sia degli effetti economici,

sociali ed ambientali che dell'utilizzo di capitali alla cui formazione la società ha contribuito in parte significativa se non esclusiva¹⁰; in ambito *non profit* invece la transizione ad un sistema di *Welfare Society*, in cui il Terzo Settore e le Imprese Sociali si caratterizzano sul piano della produzione di servizi sociali, spinge a dare evidenza e trasparenza, in termini di impatto, al rendimento delle risorse impiegate¹¹.

D'altra parte il *Framework* può anche rappresentare un utile punto di partenza sul piano progettuale per proporre e sperimentare innovazioni negli assetti istituzionali delle imprese (*profit* e *non profit*) e nei loro modelli di *governance*.

Bibliografia

- Cinquini, L. (2016). <IR> da Reporting a Management Practice, *Impresa Progetto*, n. 3.
- Donna, G. (1992). *L'impresa competitiva. Un approccio sistemico*. Milano, Italia, Giuffrè.
- Donna, G. (1999). *La creazione di valore nella gestione dell'impresa*. Roma, Italia, Carocci.
- Donna, G. (2018a). *L'Università che crea valore pubblico*. Bologna, Italia, Il Mulino.
- Donna, G. (2018b). Modello di business, patrimonio strategico e creazione di valore, *Impresa Progetto*, n. 2.
- Eccles, R.G. (2010). It's Time to Standardize Integrated Reporting of Financial and Sustainability Performance. *Harvard Business Review*. August.
- Eccles, R.G. Krzus, M.P. (2010). *One Report: Integrated Reporting for a Sustainable Strategy*, New York, N.Y., John Wiley & Sons.
- Ferrando, P.M. (2018), *Creazione di valore e reporting integrato nell'evoluzione dei sistemi di reporting*. Torino, Italia, Giappichelli.
- Perrini, F. Vurro, C. (2013). *La valutazione degli impatti sociali. Approcci e strumenti applicativi*. Milano, Italia, EGEA.
- Poledrini, S. Tortia E. (2018). L'impresa sociale italiana nella prospettiva economico-manageriale. *Analisi Giuridica dell'Economia*, n. 1.
- Zamagni, S. Venturi, P. Rago S. (2019). Valutare l'impatto sociale, La questione della misurazione nelle imprese sociali. *Impresa Sociale*, 11 novembre 2018.

Sitografia

Associazione Gigi Ghirotti (2019):

<https://www.gigighirotti.it/wp-content/uploads/2019/05/integrated-report.pdf>

¹⁰ Per una rapida rassegna delle diverse declinazioni della teoria della creazione del valore mi permetto di rinviare a Ferrando 2018.

¹¹ Per alcuni cenni essenziali su questi temi si possono vedere Perrini, Vurro, 2013; Zamagni, Venturi, Rago, 2018; Poledrini, Tortia, 2018.

Pier Maria Ferrando

Integrated reporting e creazione di valore tra profit e non profit. Il caso dell'Associazione Gigi Ghirotti

Impresa Progetto - Electronic Journal of Management, n. 2, 2019

Commissione Europea - GECES (*Sub-group on impact measurement*) (2013):
http://ec.europa.eu/internal_market/social_business/docs/expert-group/social_impact/140605-sub-group-report_en-pdf

EVPA (2013 e 2015):

<http://evpa.eu.com/knowledge-center/publications/evpa-publications/>

International Integrated Reporting Council (2013): <http://integratedreporting.org>