

**SCRITTI IN ONORE
DI UMBERTO BERTINI**

Volume I

FrancoAngeli 



OPEN ACCESS la soluzione FrancoAngeli

Il presente volume è pubblicato in open access, ossia il file dell'intero lavoro è liberamente scaricabile dalla piattaforma **FrancoAngeli Open Access** (<http://bit.ly/francoangeli-oa>).

FrancoAngeli Open Access è la piattaforma per pubblicare articoli e monografie, rispettando gli standard etici e qualitativi e la messa a disposizione dei contenuti ad accesso aperto. Oltre a garantire il deposito nei maggiori archivi e repository internazionali OA, la sua integrazione con tutto il ricco catalogo di riviste e collane FrancoAngeli massimizza la visibilità, favorisce facilità di ricerca per l'utente e possibilità di impatto per l'autore.

Per saperne di più: [Pubblica con noi](#)

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "[Informatemi](#)" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Scritti in onore di Umberto Bertini

Volume I

(A – C)

**a cura di
Luca Anselmi
Silvio Bianchi Martini
Cecilia Chirieleison
Giancarlo Di Stefano
Michele Galeotti
Stefano Garzella
Luciano Marchi
Lucia Talarico**

FrancoAngeli 

I presenti volumi sono stati realizzati con il contributo dei Master del Dipartimento di Economia e Management dell'Università di Pisa.

Isbn: 9788835167389

Copyright © 2024 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

Publicato con licenza *Creative Commons Attribuzione-Non Commerciale-Non opere derivate 4.0 Internazionale* (CC-BY-NC-ND 4.0)

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.it>

Copyright © 2024 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835167389

INDICE

Presentazione	pag.	15
Gli assetti organizzativi dell’impresa nell’economia aziendale , di <i>Stefano Adamo</i>	»	19
L’informativa sui rischi. Profili introduttivi , di <i>Marco Allegrini</i>	»	25
Ricordo di Umberto Bertini , di <i>Antonio Amaduzzi</i>	»	35
Valutazione del rischio strategico , di <i>Marisa Amoroso, Paola Orlandini</i>	»	37
Sulla governance delle università , di <i>Paolo Andrei</i>	»	45
Umberto Bertini e i prodromi della “aziendalizzazione” dei Comuni , di <i>Luca Anselmi, Stefano Pozzoli</i>	»	59
Gli effetti delle partizioni disciplinari sullo sviluppo dell’economia aziendale. Note sul pensiero di Umberto Bertini , di <i>Valerio Antonelli</i>	»	73
Lo sviluppo della scienza economica in Italia dal punto di vista della storia istituzionale dell’economia politica , di <i>Massimo Augello, Marco Guidi</i>	»	85
La sostenibilità economico-finanziaria degli atenei nel modello AVA3 , di <i>Stefano Azzali</i>	»	99
L’azienda fabbriciera e la riforma del terzo settore , di <i>Luca Bagnoli</i>	»	109
Rischio di modello manageriale e cambiamento organizzativo nel settore bancario , di <i>Maurizio Baravelli</i>	»	123
Gli adeguati assetti societari nell’economia aziendale , di <i>Paolo Bastia</i>	»	135
Empatia fiscale: esplorando con Umberto l’umanità nel diritto tributario , di <i>Brunella Bellè</i>	»	151

La doppia materialità quale strumento per limitare le strategie reputazionali basate sul reporting: brevi riflessioni, di <i>Francesca Bernini</i>	pag.	161
Un dibattito sui rischi aziendali in un mercato in continua evoluzione, di <i>Claudio Bianchi</i>	»	173
Dalla teoria dell'azienda sistema aperto allo stakeholder engagement: un'applicazione operativa dei fondamenti dell'economia aziendale, di <i>Maria Teresa Bianchi</i>	»	179
Una mappa per orientare l'analisi strategica dell'azienda, di <i>Silvio Bianchi Martini</i>	»	191
Imprese green e brown, virtuose e non virtuose, nella transizione ecologica, di <i>Giuliana Birindelli</i>	»	205
Best practice: insidia per imprenditori, amministratori e revisori, di <i>Aldo Bompani</i>	»	213
Centralità del sistema umano in “Scritti di politica aziendale”, di <i>Mariacristina Bonti, Enrico Cori</i>	»	221
Strategie per la comunità nel segno della complessità e dell'incertezza, di <i>Elio Borgonovi</i>	»	233
Razionalità sostantiva e procedurale: le decisioni manageriali in un contesto evolutivo, di <i>Sergio Branciani</i>	»	241
Mercati globali, network management e responsabilità d'impresa, di <i>Silvio M. Brondoni</i>	»	251
Dalla variabilità delle stime contabili all'evidence-based decision-making: il caso della sanità pubblica, di <i>Cristiana Buscarini, Paolo Candio, Paolo Collini</i>	»	259
Management accounting e tecnologia: un sistema in transizione o per la transizione?, di <i>Adele Caldarelli</i>	»	271
Politiche di remunerazione degli amministratori e sostenibilità, di <i>Lucia Calvosa</i>	»	283
Governare l'incertezza, di <i>Bettina Campedelli</i>	»	297
Le Fondazioni dell'economia aziendale, di <i>Arnaldo Canziani</i>	»	303
Le conseguenze della legislazione straordinaria sui bilanci delle imprese italiane, di <i>Gianfranco Capodaglio, Vanina Stoilova Dangarska</i>	»	321
La trasformazione digitale del business assicurativo: opportunità e rischi emergenti, di <i>Antonella Cappiello</i>	»	331
La “new view” della teoria ricardiana dello sviluppo economico, di <i>Carlo Casarosa</i>	»	341
Tratti di imprenditorialità e managerialità nelle start-up innovative, di <i>Nicola Castellano</i>	»	357

L'applicazione del metodo storico nelle ricerche aziendali. Il caso della Confraternita della Misericordia di Siena (1835-1837), di Giuseppe Catturi	pag. 367
Il sistema d'azienda e la sua natura evolutiva: una lacuna negli studi?, di Iacopo Cavallini	» 377
Note sulla governance di cybersecurity nelle banche, di Elena Cenderelli, Elena Bruno	» 387
Alcune riflessioni sugli impatti delle politiche sui prezzi di trasferimento sui sistemi di pianificazione e controllo e sulla disclosure nei gruppi aziendali, di Fabrizio Cerbioni	» 395
Azienda, ambiente e responsabilità sociale: il contributo di Bertini, di Cecilia Chirieleison	» 409
Controllo di gestione e sostenibilità: quali sfide e quali opportunità?, di Maria Serena Chiucchi	» 421
La preparazione universitaria di tipo contabile per il management strategico, di Biagio Ciao	» 433
Riflessioni sul ruolo dello strategic management accounting per le strategie di servitizzazione, di Lino Cinquini, Andrea Tenucci	» 443
Ricercando un confronto con il pensiero scientifico di Umberto Bertini, di Vittorio Coda	» 453
Pensare e agire la strategia. Logica e retorica, di Gianluca Colombo	» 461
Valore economico in imprese complesse e in contesti complessi, di Eugenio Comuzzi	» 475
La corporate governance e lo sviluppo dell'impresa, di Augusta Consorti	» 485
Il contributo di Umberto Bertini allo sviluppo della storia della ragioneria: il volume su Carlo Ghidiglia, di Stefano Coronella	» 499
I fattori ESG nel sistema dei rischi aziendali, di Katia Corsi	» 509
Gli effetti della disclosure ESG sul costo del capitale nelle PMI familiari e non familiari, di Alessandro Cortesi, Salvatore Sciascia	» 517
Fenomeni ambientali e sistema d'azienda, di Antonio Corvino	» 527
La natura ibrida dell'impresa sociale, di Antonietta Cosen-tino	» 537
L'azienda e la cura della sua crisi. Il contributo dell'aziendale, di Antonio Costa	» 551

Sistemi di programmazione e controllo e modelli di governance orientati al valore pubblico , di <i>Enrico Deidda Gagliardo</i>	pag. 585
Approccio sistemico e governo del rischio di insolvenza. Il contributo degli aziendalisti alla definizione di un modello interpretativo , di <i>Antonio Del Pozzo</i>	» 599
Conoscenza e governo del rischio nella gestione dell'impresa , di <i>Vittorio Dell'Atti, Grazia Dicuonzo</i>	» 609
Valorizzazione del patrimonio culturale e valutazione d'impatto nella prospettiva dialogica e multidimensionale , di <i>Paola Demartini</i>	» 621
Una lettura della pianificazione strategica a partire dalla prospettiva di Umberto Bertini , di <i>Donatella Depperu</i>	» 631
La gestione della conoscenza in sanità: gli sviluppi contemporanei , di <i>Luca Dezi</i>	» 641
Pisa-Torino: quando eravamo giovani , di <i>Flavio Dezzani</i>	» 651
Note sulla determinazione dei netti patrimoniali nella stima del danno ex art. 2486 c.c. , di <i>Alfonso Di Carlo</i>	» 665
L'evoluzione del Bilancio: dagli ITA/GAAP agli IAS/IFRS , di <i>Fabrizio Di Lazzaro</i>	» 675
Per un'analisi dell'attività di governo: paradigmi, metafore e paradossi , di <i>Giancarlo Di Stefano</i>	» 685
Il rischio in azienda fra tradizione e attualità: la prospettiva ESG , di <i>Federica Doni</i>	» 699
La politica dei rischi nell'area del governo aziendale , di <i>Giuseppe D'Onza</i>	» 709
Il "sistema aziendale delle idee" e l'impresa <i>purpose oriented</i> , di <i>Pier Maria Ferrando</i>	» 719
La teoria della corporate governance nelle imprese di navigazione marittima: una lettura critica e prospettica in Italia , di <i>Gennaro Ferrara</i>	» 729
L'istituzionalizzazione degli studi storici nelle discipline di area aziendale , di <i>Rosella Ferraris Franceschi, Federica Balluchi, Giuseppina Iacoviello</i>	» 745
La cultura del rischio nell'economia bancaria , di <i>Paola Ferretti</i>	» 763
Economicità, sistematicità e idee nel pensiero di Umberto Bertini , di <i>Salvatore Ferri</i>	» 771
Varietà degli assetti proprietari e di governo e differenziazione dei percorsi strategici delle imprese , di <i>Luca Ferrucci</i>	» 783

Le strategie aziendali: quando il maestro “cambia” il paesaggio , di <i>Raffaele Fiorentino</i>	pag. 791
Corporate governance e gestione dei rischi: scenari evolutivi , di <i>Giovanni Fiori</i>	» 799
Introduzione allo studio dei rischi nell’economia aziendale , di <i>Raffaele Fiume</i>	» 807
La corporate governance: dai potenziali conflitti agli obiettivi di sostenibilità , di <i>Giovanni Frattini</i>	» 815
Variazioni reddituali e variazioni monetarie d’impresa. Aspetti economico-aziendali , di <i>Giuseppe Galassi</i>	» 823
Dal sistema d’azienda al governo strategico , di <i>Michele Galeotti</i>	» 835
Umberto: maestro di sistematicità, creatività strategica e ottimismo produttivo , di <i>Stefano Garzella</i>	» 847
Leadership e processi di cambiamento strategico. Il turnaround del gruppo Fiat sotto la guida di Sergio Marchionne , di <i>Carminè Garzia</i>	» 857
Il fabbisogno di imprenditorialità interna nelle aziende complesse , di <i>Antonello Garzoni</i>	» 875
Sviluppo nuovi prodotti e gestione dei costi: il ruolo dell’economista aziendale , di <i>Riccardo Giannetti</i>	» 887
Prospettive di ricerca sul governo strategico delle amministrazioni pubbliche territoriali , di <i>Lucia Giovanelli</i>	» 903
Valutare la sostenibilità finanziaria dei piani economico-finanziari: problemi di calcolo del DSCR , di <i>Francesco Giunta, Federico Verrucchi</i>	» 917
Studio dei rischi e governo del cambiamento. Riflessioni ispirate al pensiero di Bertini , di <i>Katia Giusepponi</i>	» 927
Ricordo di un maestro di studio e di vita , di <i>Gaetano Golinelli</i>	» 935
I modelli organizzativi della prevenzione dei rischi non di mercato nelle imprese , di <i>Luigi Enrico Golzio</i>	» 937
Trasferimenti versus contributi. Riflessioni fra teoria e pratica della contabilità generale nelle Amministrazioni pubbliche , di <i>Fabio Giulio Grandis, Mariano D’Amore</i>	» 949
La continuità aziendale nel bilancio d’esercizio: la prospettiva del sistema d’azienda , di <i>Giulio Greco</i>	» 963
Un sistema di rating per la misurazione e la valutazione del capitale intellettuale in azienda , di <i>Luciano Hinna</i>	» 971
Servizi non di revisione e rischi per l’indipendenza del revisore , di <i>Giuseppe Ianniello</i>	» 981

Il bilancio delle <i>private firms</i> europee: serve un framework di riferimento? , di <i>Alberto Incollingo, Andrea Lionzo</i>	pag. 991
L'azienda che voleva Umberto , di <i>Giorgio Invernizzi</i>	» 1001
L'impatto della politica dei rischi sul valore delle aziende: il caso del modello organizzativo, di gestione e controllo ai sensi del d.lgs. 231/2001 , di <i>Marco Lacchini, Raffaele Trequatrini</i>	» 1007
Invecchiamento e innovazione nell'economia aziendale: una lettura del senso strategico , di <i>Nicola Lattanzi, Mauro Zavani</i>	» 1021
La funzione sociale dell'impresa: dalle strategie sociali ai nuovi modelli di business , di <i>Arianna Lazzini, Simone Lazzini</i>	» 1031
Avviamento e beni immateriali nelle aziende familiari , di <i>Giovanni Liberatore</i>	» 1047
Bilanci ordinari di imprese societarie e normazioni civilistiche. Profili di ragioneria <i>de iure condito</i> e <i>de iure condendo</i> , di <i>Claudio Lipari</i>	» 1057
La value relevance del dato contabile tra evidenze empiriche, percezioni manageriali e politiche comunicative. Analisi di una asimmetria informativa , di <i>Salvatore Madonna</i>	» 1073
L'attestazione del revisore sulla rendicontazione di sostenibilità: prime riflessioni , di <i>Roberto Maglio</i>	» 1085
L'applicazione del "computer" ai processi di decisione e di autoregolazione , di <i>Daniela Mancini</i>	» 1095
Il ruolo dell'informazione nelle operazioni di M&A: un focus sul paradigma ESG , di <i>Francesca Manes Rossi</i>	» 1105
Informazioni e decisioni aziendali. Le potenzialità offerte dalle applicazioni di intelligenza artificiale , di <i>Stefano Marasca</i>	» 1115
Creatività e pianificazione aziendale , di <i>Luciano Marchi</i>	» 1125
Il reporting e la digital construction: elementi di riflessione sulle piattaforme del food , di <i>Alessandro Marelli</i>	» 1139
Il principio di materialità (rilevanza) nei processi di rendicontazione aziendale , di <i>Liberio Mario Mari, Francesca Picciaia</i>	» 1151
Una stagione di fede assoluta: brevi riflessioni sul management pubblico tra mito e realtà , di <i>Ludovico Marino</i>	» 1161
Rischio e dimensione aziendale , di <i>Alessandro Mechelli</i>	» 1169

La sicurezza sul lavoro negli incentivi degli amministratori: prime evidenze empiriche e riflessioni , di <i>Andrea Melis, Luigi Rombi</i>	pag. 1181
Le organizzazioni permanenti quali sistemi autopoietici, teleonomici e intelligenti , di <i>Piero Mella</i>	» 1193
Le strategie e le politiche di internazionalizzazione adottate dalle imprese familiari nell'era del "new normal" , di <i>Michèle Milone, Marco Taliento</i>	» 1205
Scopo e sostenibilità dell'impresa: quali implicazioni per la governance? , di <i>Mario Minoja</i>	» 1219
L'economia aziendale e la sfida della sostenibilità , di <i>Chiara Mio</i>	» 1229
Tecnologie "esponenziali" (ir)responsabili e organizzazioni , di <i>Luigi Moschera</i>	» 1245
La performance delle amministrazioni pubbliche: una prima messa a punto concettuale , di <i>Riccardo Mussari</i>	» 1255
Realtà e prospettive dell'intelligenza artificiale nei processi decisionali d'azienda , di <i>Tiziano Onesti, Mauro Romano, Anna Lucia Muserra</i>	» 1289
Turismo, transizione digitale, sostenibilità negli scenari della complessità economico-aziendale , di <i>Giovanni Padroni</i>	» 1303
Il sistema d'azienda. Schema di analisi. Applicazione della teoria generale dei sistemi e preludio alla teoria degli stakeholder , di <i>Antonella Paolini</i>	» 1315
Il contributo della filosofia agli studi economico-aziendali , di <i>Giuseppe Paolone</i>	» 1327
Il gender diversity management come strategia sostenibile , di <i>Paola Paoloni</i>	» 1337
Il sistema d'azienda , di <i>Mauro Paoloni, Massimiliano Celli, Niccolò Paoloni</i>	» 1351
ESG nell'ambito del sistema azienda: le sfide per la sostenibilità aziendale , di <i>Guido Paolucci</i>	» 1363
L'azienda quale complessa realtà sistemica nelle moderne esigenze di accountability , di <i>Renato Passaro, Antonio Thomas</i>	» 1375
Il futuro della blockchain nei sistemi finanziari , di <i>Alberto Pastore</i>	» 1387
Economia e umanità , di <i>Aldo Pavan, Isabella Fadda, Patrizia D. Modica, Paola Paglietti, Elisabetta Reginato</i>	» 1397
"Res publica" e "res global" , di <i>Fabrizio Pezzani</i>	» 1415

Big data e intelligenza artificiale nel sistema d'azienda , di <i>Mariarita Pierotti</i>	pag. 1421
Dal principio di derivazione al principio di accordamento: nuovo paradigma per la tassazione del reddito d'impresa , di <i>Eugenio Pinto</i>	» 1427
Le analisi finanziarie e il loro utilizzo , di <i>Pietro Pisoni, Alain Devalle</i>	» 1437
Dai cinquecontisti a Francesco Marchi , di <i>Francesco Poddi-ghe</i>	» 1447
Per Umberto Bertini , di <i>Lucio Potito</i>	» 1451
Meccanismi di controllo direzionale nelle imprese del settore delle costruzioni. I lineamenti dell'EVMS , di <i>Angelo Provasoli</i>	» 1455
L'azienda nel tempo , di <i>Alberto Quagli</i>	» 1467
Le scelte dei fondi comuni di investimento sostenibile (SRI) alla luce della EU Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR): alcune criticità in atto , di <i>Maria Cristina Quirici</i>	» 1481
Considerazioni su alcuni indicatori della solvibilità a breve delle imprese , di <i>Francesco Ranalli, Antonio Chirico</i>	» 1491
Il sistema azienda e l'economia sociale tra riforme e prospettive internazionali , di <i>Michele A. Rea, Laura Berardi</i>	» 1503
Dall'azienda quale sistema aperto all'azienda sostenibile: sintesi dei principali tratti evolutivi , di <i>Gianluca Risaliti, Roberto Verona</i>	» 1515
La strategia dell'Unione Europea per la rendicontazione di sostenibilità , di <i>Claudia Rossi</i>	» 1527
Origine ed evoluzione dell'approccio ESG , di <i>Franco Rubino</i>	» 1539
Processi di genesi e sviluppo imprenditoriale guidati da modelli di business orientati alla sostenibilità , di <i>Marcantonio Ruisi</i>	» 1547
Sostenibilità, ESG e valore per gli stakeholder: un'ottica sistemica , di <i>Gianfranco Rusconi, Silvana Signori</i>	» 1563
La concorrenza nella teoria economica , di <i>Neri Salvadori, Rodolfo Signorino</i>	» 1575
Governance, intelligenza artificiale e risk management , di <i>Daniela M. Salvioni</i>	» 1591
Riflessioni su costo opportunità del capitale e premi per il rischio , di <i>Sandro Sandri, Massimiliano Barbi</i>	» 1601
La periodizzazione delle opere di Umberto Bertini , di <i>Massimo Sargiacomo</i>	» 1613

Il ruolo del capitalista strategico nel rilancio dell'impresa dopo l'emersione della crisi , di <i>Fabio Serini</i>	pag. 1625
L'intelligenza artificiale nell'innovazione aziendale , di <i>Stefania Servalli, Antonio Gitto, Gaia Bassani</i>	» 1633
L'orientamento strategico allo sviluppo integrale delle aziende , di <i>Carlo Sorci</i>	» 1641
La reputazione come fattore mitigatore del sistema dei rischi. Brevi riflessioni , di <i>Lucia Talarico</i>	» 1649
L'evoluzione del modello di bilancio nei principi contabili internazionali , di <i>Claudio Teodori</i>	» 1659
Finalità e risultati delle aziende: economicità e sostenibilità tra mercato e regole , di <i>Riccardo Tiscini</i>	» 1669
Il settore vitivinicolo siciliano: i principali indicatori economico-finanziari con specifico riferimento alle aziende "grandi" , di <i>Sebastiano Torcivia</i>	» 1679
Con Umberto: un maestro, una profonda amicizia , di <i>Franco Tutino</i>	» 1689
Relazioni aziendali e mercati finanziari: la spinta innovativa di Umberto Bertini allo sviluppo della letteratura , di <i>Marco Tutino</i>	» 1697
La nuova economia della conoscenza: una sfida per l'Italia , di <i>Riccardo Varaldo</i>	» 1713
La sostenibilità: qualche riflessione sull'origine del concetto in economia aziendale , di <i>Francesco Vermiglio</i>	» 1731
Il sistema delle idee nella governance dell'università , di <i>Federico Visconti</i>	» 1741
All'antitesi del successo: la corruzione nel sistema degli enti e delle aziende pubbliche , di <i>Vincenzo Zarone</i>	» 1749
Il contributo del consiglio di amministrazione alla strategia aziendale , di <i>Alessandro Zattoni</i>	» 1757
Il margine operativo lordo quale indicatore di performance dell'impresa , di <i>Ermanno Zigiotti</i>	» 1771
Considerazioni e questioni sulla definizione di "impresa familiare" e "family business" , di <i>Walter Zocchi</i>	» 1783
Autrici e autori	» 1795

PRESENTAZIONE

La presente raccolta di Scritti in onore di Umberto Bertini nasce, su iniziativa degli allievi diretti di Scuola Pisana, con una triplice finalità: 1) onorare la sua carriera accademica, la sua figura e il suo originale, innovativo e rigoroso contributo allo sviluppo delle scienze economico aziendali; 2) stimolare una riflessione sulle tematiche di ricerca da Lui sviluppate in più di 60 anni di attività accademica; 3) festeggiare Umberto in occasione del suo compleanno.

Alla richiesta, che è stata rivolta ai Colleghi con cui Umberto Bertini aveva tessuto, nel tempo, fecondi rapporti di amicizia, collaborazione e stima, hanno aderito con entusiasmo oltre 200 colleghi (docenti dell'Università di Pisa e di altre 50 sedi universitarie).

I contributi forniti sono stati raccolti in tre volumi, ordinando i nominativi degli autori su base strettamente alfabetica, per agevolare la consultazione: dalla lettera A alla lettera C il primo volume; dalla lettera D alla lettera M il secondo volume; dalla lettera N alla lettera Z il terzo volume.

Il 27 settembre 2024, ricorrenza del compleanno di Umberto, i tre volumi degli Scritti saranno presentati nel corso di una giornata in Suo onore.

Per interpretare l'articolazione e il quadro complessivo dei contributi pervenuti, anche al fine di organizzare le sessioni di presentazione e discussione delle tematiche di riferimento nel corso della suddetta giornata, abbiamo deciso di riclassificare i contributi su base funzionale. A tal fine, abbiamo incrociato le specifiche tematiche proposte per onorare Umberto Bertini con quelle derivanti dai Suoi Scritti, inoltre con le parole chiave contenute nella declaratoria del nostro settore scientifico disciplinare.

La suddetta riclassificazione è stata realizzata per approssimazioni successive, esercitando la "creatività razionalizzata" e utilizzando la necessaria "immaginazione" allo scopo di raccordare le nostre ipotesi di lavoro al pensiero del Maestro. Il risultato finale della riclassificazione è illustrato di seguito: l'articolazione delle tematiche di riferimento funzionale si dispiega su quattro sessioni (le sessioni della giornata del 27 settembre) per la presentazione dei volumi e la discussione delle tematiche rilevanti in rapporto a quattro aree di aggregazione.

La prima area di aggregazione è riferita ai "**Principi e metodi dell'Economia aziendale**" nella sessione coordinata da Luca Anselmi e Lucia Tala-

rico. Il riferimento primario è alle tematiche che esprimono l'orientamento di fondo della Scuola Pisana: il metodo storico e il concetto di azienda come sistema finalizzato a realizzare un equilibrio economico durevole. Più in particolare, le tematiche considerate sono le fondazioni e le partizioni dell'economia aziendale (Canziani, Antonelli), la metodologia della ricerca (Di Stefano, Paolone), con particolare riferimento al metodo storico (Catturi, Sargiacomo) e alla storia della ragioneria (Ferraris-Balluchi-Iacoviello, Cornella, Poddighe).

Rientrano ovviamente in quest'area anche i caratteri generali dell'azienda come sistema (Cavallini, Lattanzi-Zavani, Paoloni Mauro *et al.*), con particolare riferimento alle condizioni di esistenza e di funzionamento (Bianchi M.T., Ferri, Passaro-Thomas, Risaliti-Verona, Tiscini), alle condizioni di equilibrio economico-finanziario (Galassi, Ranalli-Chirico) e al sistema umano (Bonti-Cori).

Sono inclusi in quest'area anche i principi e metodi dell'economia aziendale applicati alle aziende e amministrazioni pubbliche (Anselmi-Pozzoli, Borgonovi, Deidda, Grandis-D'Amore, Marinò, Mussari, Pavan *et al.*, Pezzani, Zarone), alle aziende non-profit (Bagnoli, Cosentino, Lazzini, Rea-Berardi), alle aziende sanitarie (Buscarini-Collini, Dezi) e alle Università (Andrei, Azzali).

La seconda area di aggregazione è riferita a “**Governo dell'azienda e creazione di valore**” nella sessione coordinata da Michele Galeotti e Luciano Marchi.

Nella parte relativa ai sistemi di governo dell'azienda, il riferimento primario è al governo strategico (Campebelli, Fiorentino, Galeotti), con specifici approfondimenti sugli assetti organizzativi interni (Adamo, Bastia, Ferrucci, Fiori), sulle relazioni con gli stakeholder esterni (Paolini), sui modelli di Corporate Governance (Consorti) e sui sistemi decisionali (Branciani, Marasca).

Nella parte relativa alla creazione di valore, il riferimento primario è ai sistemi di pianificazione (Cerbioni, Depperu, Marchi) e controllo della gestione (Caldarelli, Chiucchi, Cinquini-Tenucci, Giannetti, Provasoli), compresi i sistemi di valutazione degli amministratori e dei dirigenti (Calvosa, Melis *et al.*). Intrepretando la creazione di valore in senso lato, sono inclusi in quest'area anche i contributi relativi alla valutazione d'azienda (Comuzzi, Lacchini-Trequattrini, Sandri) e alla misurazione e comunicazione delle performance economico-finanziarie (Allegrini, Hinna, Greco, Pisoni-Devalle, Zigiotti). Le altre tematiche incluse sono: il ruolo dei principi informativo-contabili (Capodaglio, Di Lazzaro, Incollingo-Lionzo, Lipari, Pinto, Teodori); i principi e le tecniche della revisione aziendale (Bompani, Ianniello); la valutazione della rilevanza dei dati contabili (Madonna, Mari-Picciaia).

La terza area di aggregazione è riferita a “**Strategie, economicità e sostenibilità**” nella sessione coordinata da Silvio Bianchi Martini e Cecilia Chirieleison. Il riferimento generale è al governo strategico dell’azienda integrando le condizioni dell’economicità durevole con quelle della sostenibilità.

In termini più specifici, le tematiche di riferimento sono il sistema delle idee (Ferrando, Visconti) il raccordo tra il pensiero e l’azione strategica (Bianchi Martini, Coda, Colombo, Garzia), il raccordo con la sostenibilità (Birindelli, Cortesi-Sciascia, Dezzani, Doni, Frattini, Minoja, Mio, Paolucci, Quirici, Salvioni), lo sviluppo imprenditoriale (Castellano, Ciao, Invernizzi, Garzoni, Ruisi, Sorci), il ruolo delle aziende familiari (Liberatore, Milone-Taliento, Zocchi).

In termini ancora più specifici, nel riferimento alla sostenibilità, le tematiche considerate sono la responsabilità sociale (Brondoni, Chirieleison, Rusconi-Signori), il patrimonio culturale (Demartini, Padroni), la rendicontazione sociale e ambientale (Bernini, Corvino, Maglio, Manes. Paoloni Paola, Rossi, Rubino, Vermiglio).

La quarta area di aggregazione è riferita a “**Creatività, innovazione e gestione del cambiamento**” nella sessione coordinata da Stefano Garzella e Giancarlo Di Stefano, ai vari livelli di innovazione e integrazione, con particolare riferimento all’integrazione informativo-informatica, all’ampliamento dei confini aziendali nell’ottica interdisciplinare e alla gestione del rischio associata alla gestione del cambiamento.

Per quanto riguarda l’integrazione informativo-informatica, le tematiche di riferimento sono la gestione della conoscenza (Mella, Varaldo), il ruolo della tecnologia dell’informazione (Mancini, Marelli, Moschera, Pastore), l’intelligenza artificiale (Onesti-Romano-Musera, Pierotti, Servalli *et al.*), la trasformazione digitale e la sicurezza informatica (Cappiello, Cenderelli-Bruno).

Per quanto riguarda l’ottica interdisciplinare, le tematiche integrative di riferimento sono quelle della finanza aziendale e dei mercati finanziari (Baravelli, Ferretti, Tutino Marco), del management dei settori produttivi (Ferrara, Torcivia), dell’economia (Augello-Guidi, Casarosa, Salvadori) e del diritto (Bellè).

Per quanto riguarda il tema del rischio associato al tema del cambiamento, a partire dal fondamentale lavoro di Umberto Bertini, le tematiche di riferimento sono la durabilità e il governo strategico dell’azienda (Quagli, Garzella, Giovanelli, Zattoni), l’analisi e la valutazione dei rischi (Amoroso-Orlandini, Fiume, Mechelli), la gestione dei rischi (Bianchi C., Corsi, Dell’Atti-Dicuonzo, D’Onza, Giusepponi, Golzio, Talarico), la gestione della crisi e del risanamento aziendale (Costa, Del Pozzo, Di Carlo, Giunta, Serini).

Nel quadro complessivo dei contributi forniti dai colleghi, riteniamo doveroso citare anche i contributi di Antonio Amaduzzi, Gaetano Golinelli, Lu-

cio Potito e Franco Tutino che, pur senza sviluppare una tematica specifica, hanno fornito toccanti testimonianze delle attività di ricerca e della vita trascorsa con Umberto Bertini. Testimonianze dello stesso tipo sono ovviamente presenti anche in molti dei contributi citati in precedenza.

In conclusione, la presente raccolta di Scritti in Onore di Umberto Bertini rappresenta una rinnovata occasione di confronto sui temi dell'Economia aziendale, sia nella prospettiva oggettiva dell'azienda come sistema e delle condizioni di equilibrio economico, finanziario e sociale, sia nella prospettiva soggettiva dei sistemi di governo aziendale o, meglio, utilizzando l'efficace sintesi di Umberto Bertini, sui temi dell'Economia e della Politica aziendale.

Gli Allievi di Umberto

Luca Anselmi, Silvio Bianchi Martini, Cecilia Chirieleison, Giancarlo Di Stefano, Michele Galeotti, Stefano Garzella, Luciano Marchi, Lucia Talarico

GLI ASSETTI ORGANIZZATIVI DELL'IMPRESA NELL'ECONOMIA AZIENDALE

di *Stefano Adamo*

1. L'antecedente normativo e professionale in materia di assetti adeguati

Uno dei temi su cui si è recentemente focalizzata l'attenzione di commentatori di varia estrazione attiene la questione degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili delle imprese.

Il rinnovato interesse sulla tematica discende notoriamente dalla previsione normativa di cui all'art. 2086, co. 2., Cod. Civ., introdotta dal Codice della crisi e dell'insolvenza, secondo cui *“l'imprenditore che opera in forma societaria o collettiva, ha il dovere di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale...”*.

Al riguardo, è da condividere pienamente l'affermazione secondo cui tale norma costituisca una sorta di *“clausola generale”* che attua il principio di corretta amministrazione imprenditoriale¹.

A tal proposito, è stato ampiamente evidenziato come il richiamo all'adeguatezza degli assetti aziendali (nelle varie declinazioni) rappresenti la conferma di un'impostazione codicistica già esistente per le società azionarie (artt. 2381, co. 3, e 2403 Cod. Civ.), ma secondo parte di autorevole dottrina giuridica anche per le s.r.l.

Sul piano concreto, anche la professione economico-contabile, mediante apposite norme regolamentari, ha per tempo segnalato il dovere di istituire assetti organizzativi *adeguati* alla natura e alle dimensioni dell'impresa, con un'articolazione su più livelli riconducibili all'assetto organizzativo in senso

¹ Sabino Fortunato, *Assetti organizzativi e crisi d'impresa: una sintesi*, Orizzonti dir. comm., n. 2, 2021, p. 555. In argomento, più diffusamente: Maurizio Irrera, *Assetti organizzativi adeguati e governo delle società di capitali*, Giuffrè, Milano, 2005.

stretto; all'assetto amministrativo e all'assetto contabile, ciò sia per lo svolgimento dell'attività di sindaco, sia per quella di revisore legale².

2. Gli assetti organizzativi nell'Economia Aziendale

Se la questione dei predetti assetti aziendali non costituisce una novità sul piano normativo e professionale, ancora meno lo è nella scienza economico-aziendale che sin dal manifesto zappiano delle *Tendenze nuove* (1926), enunciava “*l'accostamento, anzi l'associazione in un coordinato procedere ad un unico intento dei tre componenti ordini di indagine segna le nuove vie, per le quali oggi soprattutto si palesano possibilità immediate di notevoli svolgimenti*”³.

In buona sostanza, nell'impostazione zappiana il momento logico generatore dell'economia aziendale si ritrova nell'idea di un'attività complessa rivolta al raggiungimento dei fini per i quali necessariamente ogni azienda è istituita e retta. Da ciò la proposizione di una vera e propria *Teoria dell'Amministrazione Aziendale* in cui *organizzazione, gestione e rilevazione* appaiono parti di un'unità logica⁴.

In particolare, riferendoci all'impostazione classica tali parti si riconducono essenzialmente ai seguenti “*momenti*”⁵:

- la *gestione*, processo vitale dell'impresa, riguardante la combinazione e lo svolgimento delle varie operazioni amministrative e, più in generale di tutti i fatti e gli accadimenti economici ordinati in processi e relative combinazioni;
- l'*organizzazione*, intesa quale parte dell'attività amministrativa rivolta all'istituzione degli organi aziendali in ordinata struttura, realizzata attraverso la definizione e l'assegnazione di coordinate funzioni; ciò al fine rendere efficiente la struttura aziendale in rapporto alle finalità aziendali e alle mutevoli condizioni di operatività dell'impresa.
- la *rilevazione*, processo operativo di controllo preventivo, concomitante e successivo sviluppato mediante un complesso di determinazioni quantitative, monetarie e non monetarie, atte a favorire la razionalità delle decisioni amministrative.

² Il riferimento è alle varie raccolte relative alle *Norme di comportamento del Collegio sindacale* emanate dal CNDCEC e ai *Principi di Revisione*.

³ Gino Zappa, *Tendenze nuove negli studi di Ragioneria*, Prolusione del 13 novembre 1926, Università Ca' Foscari di Venezia, 1927.

⁴ *Ibidem*.

⁵ Gino Zappa, *Le produzioni nell'economia delle imprese*, vol. I, Giuffrè, Milano, 1956, p. 93 ss.

Le tre parti denotano stretti legami che giustificano l'interazione dinamica dei cicli economico-produttivi, le cui relazioni devono essere adeguatamente realizzate attraverso un'efficace azione di governo aziendale (appunto l'amministrazione) fondata su una proficua combinazione di *imprenditorialità* e *managerialità*⁶.

Ciò ricordato, è stato giustamente osservato che tale visione è rimasta a lungo intrappolata in un inquadramento astratto che solo successivamente (e in tempi più recenti) è stata oggetto di interpretazioni più moderne e pragmatiche nella scia del management anglosassone⁷.

A favorire tale integrazione, hanno prioritariamente contribuito, seppur con moderata progressione, le varie declinazioni aziendali della *Teoria sistemica*, peraltro già presente *in nuce* nel pensiero zappiano. Basti pensare alle magistrali impostazioni di Aldo Amaduzzi (nella configurazione meccanicista) e di Alberto Ceccherelli (nella configurazione organicistica)⁸, a cui ha fatto seguito l'efficace rivisitazione di Umberto Bertini della *Teoria dei sistemi* di Ludwig von Bertalanffy⁹.

Ciò che emerge dalle varie impostazioni trova espressione nell'articolazione del sistema aziendale in una serie di sub-sistemi o sottosistemi (distinguibili nel loro carattere funzionale) che, superando la tradizionale tripartizione zappiana, si rivelano inevitabilmente interrelati ed interdipendenti¹⁰.

Giova, peraltro, evidenziare come tale convergenza possa già embrionalmente riscontrarsi nel pensiero di alcuni studiosi, che ripropongono, in chiave evolutiva, l'impostazione classica, sottolineando le differenti dimensioni dell'amministrazione aziendale, ossia¹¹:

- la *dimensione soggettiva*, riferita al governo degli organi aziendali nel senso che l'attività amministrativa può essere un'attività organizzativa, di gestione (nelle sue varie espressioni) o di rilevazione (controllo);

⁶ Umberto Bertini, *Scritti di politica aziendale*, 3^a ed. ampliata, Giappichelli, Torino, 1995, p. 255 ss.

⁷ Umberto Bertini, *Economia Aziendale e Management. Lectio Magistralis*, Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale, n. 7-8, 2009, p. 379 ss. Al riguardo, si rinvia agli studi di: Giovanni Ferrero, *Impresa e management*, Giuffrè, Milano, 1980 e di Vittorio Coda, *L'orientamento strategico dell'impresa*, Utet, Torino, 1987.

⁸ Aldo Amaduzzi, *Il sistema dell'impresa nelle condizioni prospettive del suo equilibrio*, Signorelli, Roma, 1949; Alberto Ceccherelli, *Istituzioni di Ragioneria*, 2^a ed., Le Monnier, Firenze, 1935.

⁹ Umberto Bertini, *Il sistema d'azienda. Schema di analisi*, Giappichelli, Torino, 1990.

¹⁰ Ivi, p. 53 ss.

¹¹ Il riferimento è a Paolo Emilio Cassandro, *Le aziende. Principi di ragioneria*, 4^a ed., Cacucci, Bari, 1965, pp. 49-50 che si colloca nel solco di Aldo Amaduzzi, *L'azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, 2^a ed., Utet, Torino, 1963.

- la *dimensione oggettiva*, riconducibile all'organizzazione, quale componente del sistema aziendale, nel cui ambito si collocano in stretta connessione tanto la gestione quanto la rilevazione.

Proprio l'inquadramento della dimensione oggettiva dell'amministrazione aziendale permette di individuare nell'organizzazione l'alveo entro cui si collocano gli assetti aziendali. Evidentemente trattasi di una configurazione estesa del concetto, non solo inteso nell'accezione originaria (ristretta e nettamente superata) di organizzazione del personale e del fattore lavoro in generale, bensì quale componente estremamente complessa che avvince le altre componenti del sistema aziendale, riconducendole ad unità e favorendo la capacità del sistema stesso di essere funzionale (efficiente) al raggiungimento dei propri fini ed obiettivi¹², ciò anche attraverso un'adeguata attività di programmazione e controllo della gestione, processo vitale e intelligenza dell'amministrazione aziendale¹³.

Un'ultima annotazione riguarda la tesi secondo cui per le imprese di minori dimensioni l'esigenza di adottare meccanismi di programmazione e controllo possa limitarsi alle sole informazioni provenienti dall'assetto contabile tradizionale; ciò almeno fino a quando l'impresa operi in condizione di economicità.

Non riteniamo condivisibile tale affermazione tanto sul piano sostanziale, quanto avendo riguardo al profilo normativo ex art. 2086 Cod. Civ. ricordato in premessa.

Sul piano sostanziale, la migliore dottrina aziendale ha ben posto in evidenza che *“se è vero che la rilevazione nelle aziende di minori dimensioni deve rispondere a minori esigenze conoscitive e di controllo, è anche vero che, pur in quelle aziende, deve essere rispettato un minimo di razionalità contabile”*. In buona sostanza, l'ordinamento delle rilevazioni aziendali (*rectius* gli assetti amministrativi e contabili) deve realizzarsi in relazione alla concreta azienda in cui esso dovrà implementarsi. Impostazione che si pone in perfetta sintonia con la previsione normativa che appunto rapporta l'adeguatezza degli assetti organizzativi, amministrativi e contabile alla natura e alle dimensioni dell'impresa¹⁴.

¹² Aldo Amaduzzi, *L'azienda nel suo sistema*, cit., p. 395; Paolo Emilio Cassandro, *Le aziende*, cit., p. 277.

¹³ Paolo Emilio Cassandro, *Le aziende*, cit., p. 62 che sostanzialmente si rifà al controllo economico di Fabio Besta, *La Ragioneria*, Vallardi, Milano, 1909, p. 26 ss. In argomento, anche in relazione all'utilità dell'intelligenza artificiale in ambito aziendale: Giuseppe Paolone, *L'intelligenza umana nelle sue forme di manifestazione nei suoi effetti sull'economia delle aziende*, FrancoAngeli, Milano, 2022.

¹⁴ E in tal senso deve intendersi il riferimento riportato in Pietro Onida, *L'azienda. Primi principi di gestione e di organizzazione*, Giuffrè, Milano, 1954, p. 261.

3. Assetti adeguati e crisi di impresa

A proposito di crisi di impresa, un ulteriore errore concettuale attiene l'ipotesi di ritenere non necessaria l'adozione di meccanismi di programmazione e controllo, allorché in presenza di imprese che operino in condizioni soddisfacenti di economicità o, al più, di provvedervi solo a seguito dell'insorgenza di criticità.

Anche in tal caso, la dottrina aziendale ha costantemente richiamato la rilevanza della funzione previsionale che non può essere realizzata seguendo un parametro patologico (peraltro inevitabilmente tardivo) connesso all'insorgenza di disfunzioni/inefficienze, dovendo, invece, seguire un'ottica di razionalità del governo aziendale e/o di *“creatività razionalizzata”*¹⁵ che l'azione previsionale favorisce, con ciò avvicinando *“il futuro al presente, al fine di assicurare un andamento regolare positivo alla gestione”*¹⁶.

Sul punto, la stessa formulazione codicistica non sembra lasciare spazio a dubbi, in quanto il riferimento normativo all'istituzione di assetti adeguati è rivolto *anche (e non solo) in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale*.

In ultima analisi, può dirsi che il diffuso richiamo (implicito o esplicito) a principi fondamentali dell'amministrazione aziendale, quali l'efficienza economico-produttiva, la verifica costante degli equilibri gestionali e della continuità aziendale, implichi la presenza di assetti aziendali (organizzativi, amministrativi e contabili) e strumenti di controllo gestionale incisivi che determinino, tra gli altri aspetti, il recupero di un'attività di controllo funzionale multidimensionale (economico, finanziario, strategico, ecc.).

In buona sostanza, la correlazione emergente tra assetti organizzativi e controllo dell'efficienza aziendale richiede a tutte le unità economico-produttive di operare un costante fisiologico monitoraggio della funzionalità aziendale e, quindi, degli equilibri gestionali. Per cui non è l'eventuale stato di crisi a determinare l'adozione di adeguati assetti, bensì è il naturale dinamismo del contesto economico in cui operano le imprese (sistemi aperti e dinamici) a richiedere sempre e comunque idonee strutture organizzative e opportune azioni di programmazione e controllo gestionale.

¹⁵ Umberto Bertini, *Scritti di politica aziendale*, cit., p. 52.

¹⁶ Ivi, pp. 51-52.

Riferimenti bibliografici

- Amaduzzi A. (1949), *Il sistema dell'impresa nelle condizioni prospettive del suo equilibrio*, Signorelli, Roma.
- Amaduzzi A. (1963), *L'azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, Utet, Torino.
- Bertini U. (1990), *Il sistema d'azienda. Schema di analisi*, Giappichelli, Torino.
- Bertini U. (1995), *Scritti di politica aziendale*, 3^a ed. ampliata, Giappichelli, Torino.
- Bertini U. (2009), *Economia Aziendale e Management. Lectio Magistralis*, Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale, n. 7-8.
- Besta F. (1909), *La Ragioneria*, Vallardi, Milano.
- Cassandro P.E. (1965), *Le aziende. Principi di ragioneria*, 4^a ed., Cacucci, Bari.
- Ceccherelli A. (1935), *Istituzioni di Ragioneria*, 2^a ed., Le Monnier, Firenze.
- Coda V. (1987), *L'orientamento strategico dell'impresa*, Utet, Torino.
- Ferrero G. (1980), *Impresa e management*, Giuffrè, Milano.
- Fortunato S. (2021), *Aspetti organizzativi e crisi d'impresa: una sintesi*, Orizzonti dir. comm., n. 2.
- Irrera M. (2005), *Aspetti organizzativi adeguati e governo delle società di capitali*, Giuffrè, Milano, 2005.
- Onida P. (1954), *L'azienda. Primi principi di gestione e di organizzazione*, Giuffrè, Milano.
- Paolone G. (2022), *L'intelligenza umana nelle sue forme di manifestazione nei suoi effetti sull'economia delle aziende*, FrancoAngeli, Milano.
- Zappa G. (1927), *Tendenze nuove negli studi di Ragioneria*. Prolusione del 13 novembre 1926, Università Ca' Foscari di Venezia.
- Zappa G. (1956), *Le produzioni nell'economia delle imprese*, vol. I, Giuffrè, Milano.

L'INFORMATIVA SUI RISCHI. PROFILI INTRODUTTIVI

di *Marco Allegrini*

1. Il rischio negli studi di economia aziendale (cenni)

Il rischio è considerato dalla dottrina economico-aziendale quale fenomeno caratterizzante le manifestazioni di vita dell'azienda e in grado di incidere sulle le condizioni di equilibrio economico, finanziario e patrimoniale. Bertini afferma al riguardo “l'azienda rischia in quanto esiste”¹.

Nel sistema d'azienda, il rischio è fisiologico e insopprimibile, sorge già nella fase pre-aziendale e viene meno solo con la cessazione assoluta dell'azienda². La dottrina economico-aziendale ha sottolineato il carattere di sistematicità del rischio evidenziando come “il rischio economico generale non è riconducibile a fatti concreti immediatamente percepibili all'esterno ma investe l'essenza stessa della vita aziendale [...] ed è capace di influire sulle manifestazioni dell'azienda mediante un'azione psicologica sul soggetto economico”³. Il rischio, pur assumendo natura sistemica, è un fenomeno che presenta varie dimensioni e molteplici possibilità di manifestazione.

Nell'economia dell'azienda il rischio deriva, come evidenzia Bertini, “dall'accostamento di due fenomeni, oggettivo il primo, soggettivo il secondo: il mutevole manifestarsi degli eventi e l'incapacità umana di prevedere tali mutamenti. Esso si fonda generalmente su una duplice possibilità: a) che un certo fenomeno si manifesti; b) che, manifestandosi, non abbia i requisiti ipotizzati in sede di formulazione dei piani. Presenta pertanto una

¹ Cfr. U. Bertini, *Introduzione allo studio dei rischi nell'economia aziendale*, Giuffrè, Milano 1987, p. 190. Zappa ritiene, a tale riguardo, che: “[...] il rischio è l'elemento che forse caratterizza meglio l'azienda, al punto che, in assenza del rischio, l'attività aziendale non è neppure concepibile”. Cfr. G. Zappa, *Le produzioni nell'economia delle imprese. Tomo I*, Giuffrè, Milano, 1956, pp. 226 e ss.

² Bertini distingue i rischi in relazione alle seguenti fasi della vita dell'azienda: pre-aziendale, istituzionale, gestionale e terminale. Cfr. Bertini, *Rischi*, op. cit., pp. 98 e ss.

³ Ivi, p. 38.

problematica complessa nella quale si compendiano elementi di opposta natura”⁴.

Molti studiosi di economia aziendale hanno associato il concetto di rischio a quello di potenzialità di danno economico che può aver luogo a seguito di uno scostamento fra le ipotesi sugli accadimenti futuri e la reale manifestazione degli stessi⁵. Il rischio può essere inteso come l’eventualità che, non verificandosi una determinata ipotesi, si abbiano conseguenze sfavorevoli per il soggetto che l’ha formulata [...] In pratica, si ha il rischio ogni qualvolta, di un certo evento, può essere razionalmente formulata una *prospettiva di danno*”⁶.

Negli studi della finanza aziendale, così come negli studi sulla valutazione d’azienda e sulla creazione di valore, il concetto di rischio è frequentemente associato a quello di variabilità dei rendimenti, ottenibili da un certo investimento⁷.

Bertini osserva, al riguardo, che “sebbene l’idea del rischio richiami espressamente la possibilità di uno scarto tra ipotesi e realtà, riteniamo che il fenomeno del rischio non possa essere identificato con uno “scostamento”. Questo, infatti, è sempre una entità nota, alla cui determinazione si perviene quando si è manifestato il fenomeno dal quale scaturisce la prospettiva di danno. Il rischio invece è, per definizione, ignoto nella sua entità e non può essere determinato [...] La tesi dello “scostamento” non è accettabile anche per un altro motivo. Sebbene talora segua il rischio, non è detto che il danno, al manifestarsi dell’evento rischioso, debba necessariamente essere presente. Proprio perché il rischio rappresenta una “eventualità” di danno, quest’ultimo può risultare assente”⁸.

⁴ Ivi, p. 11.

⁵ Cfr. S. Sassi, *Il sistema dei rischi d’impresa*, Vallardi, Milano, 1940, pp. 79-85; E. Giannessi, *Le aziende di produzione originaria, Vol. I, Le aziende agricole*, Colombo Corsi, Pisa, 1960, pp. 270-271; Bertini, *Rischi*, op. cit., p. 16; C. Caramiello, *Note critiche sul rischio di impresa*, Rivista italiana di ragioneria, 1959.

⁶ Bertini, op. cit., pp. 10-11. Giannessi sostiene che: “Il significato delle manifestazioni fenomeniche, dalle quali scaturisce il rischio, dipende: 1) dalla natura del fenomeno; 2) dal momento in cui questo si verifica; 3) dalla durata, portata e intensità delle sue manifestazioni. Cfr. Giannessi, *Aziende di produzione*, op. cit., p. 250.

⁷ Si veda al riguardo R. Brealey, S. Myers., S. Sandri, *Principi di Finanza Aziendale*, McGraw-Hill Italia, Milano, 1990. Cfr. G. Donna, *La valutazione economica delle strategie d’impresa*, Giuffrè, Milano, 1992, p. 218.

⁸ Bertini, *Rischi*, op. cit., pp. 14-15.

Sulla natura dei rischi nel sistema d'azienda sono stati rilevate alcune caratteristiche: intrinsecità rispetto all'azienda, dinamicità, sistematicità e prospettiva di danno economico⁹.

2. La domanda informativa sui rischi dell'azienda

Il rischio costituisce un profilo di analisi che deve essere conosciuto dai portati di capitale di rischio, attuali e potenziali, per orientare le proprie scelte di convenienza economica. Del resto, come ampiamente dibattuto nella letteratura e come noto nella prassi, il rischio costituisce una delle determinanti del valore del capitale economico e della creazione di valore¹⁰. Analogamente, la portata e l'intensità dei fenomeni di rischio che gravano su un'azienda possono condizionarne la capacità di fronteggiare i propri impegni nei confronti dei portatori di capitale di credito, vale a dire la possibilità di rimborsare i debiti alle scadenze previste e di corrispondere la remunerazione prestabilita ai creditori. Il grado di soddisfacimento delle attese dei portatori di capitale (proprio e di credito) è quindi necessariamente condizionato dal profilo di rischio dell'impresa e dalla sua dinamica, nelle varie componenti di cui esso è composto.

La letteratura in materia di comunicazione economico-finanziaria da molto tempo ha sollevato il tema della *risk disclosure*. Epstein e Palepu già a fine anni Novanta avevano rappresentato le richieste degli analisti finanziari rispetto a tale profilo e le carenze nell'offerta dei rapporti annuali¹¹, così come Eccles, Herz, Keegan e Philips rivelarono l'insoddisfazione di analisti finanziari e investitori istituzionali rispetto alle informazioni a carattere non

⁹ Per una panoramica delle varie posizioni dottrinali si veda: G. D'Onza, *Il sistema di controllo interno nella prospettiva del risk management*, Giuffrè, Milano, 2008, pp. 93 e ss.

¹⁰ Brunetti: "Si precisa, inoltre, che [...] il valore attuale dell'impresa, è il parametro che, a differenza del reddito proveniente dal modello contabile di bilancio, permette di tener conto sia del tempo che del rischio dei risultati". G. Brunetti, *Evoluzione e recenti tendenze di sviluppo della finanza aziendale*, in Aidea, *L'evoluzione della finanza aziendale*, Clueb, Bologna, 1984, pp. 10-11. Bruni afferma che "è dato osservare che il rischio è parte stessa del valore, di cui integra il profilo qualitativo, non meno di quanto non influisca sull'entità delle sue manifestazioni". Cfr. G. Bruni, *Contabilità del valore per aree strategiche di affari*, Giapichelli, Torino, 1999, p. 119.

¹¹ M.J. Epstein, K.G. Palepu, *What Financial Analyst Want*, Strategic Finance, April 1999, pp. 49-52.

monetario¹². Beattie e Pratt¹³ raccolsero le valutazioni espresse da quattro gruppi di soggetti: destinatari esperti (investitori, analisti finanziari e finanziari), risparmiatori privati, direttori amministrativi e finanziari delle società emittenti e società di revisione. Dall'indagine emerse l'importanza della categoria informativa dei rischi.

La domanda informativa sui rischi può provenire anche da interlocutori sociali¹⁴ diversi dai portatori di capitale, in quanto interessati a valutare la capacità di un'azienda di soddisfare le legittime attese dei portatori di contributi. Tale tendenza trova adeguata rappresentazione nella rendicontazione di sostenibilità.

Nel proseguo verrà esaminato il tema dell'informativa sul rischio prodotta dalle aziende nell'ambito della rendicontazione periodica.

3. Il rischio aziendale e l'informativa di bilancio

Il bilancio di esercizio solo in parte riesce a riflettere un fenomeno composto e complesso quale il rischio. Il rischio trova una rappresentazione solo parziale nei fondi rischi e nella descrizione degli eventi temuti in nota integrativa e così via. Come noto, i principi contabili generalmente accettati riconoscono convenzionalmente nei fondi rischi soltanto i rischi specifici che presentano una probabilità di accadimento superiore al 50% (rischi probabili), mentre richiedono un'informativa in nota integrativa dei rischi possibili, vale a dire quei rischi che presentano una probabilità di accadimento inferiore al 50% e che, tuttavia, non sono qualificati come remoti. Il capitale e il reddito non sono quindi influenzati dai rischi specifici che sono qualificati, secondo l'accezione stabilita dai principi contabili e sopra richiamata, come remoti e possibili, né dai rischi generali. È evidente, dunque, che il valore di queste due grandezze fondamentali (capitale e reddito) risulta influenzato solo da un sotto-insieme dei rischi aziendali.

Inoltre, è da considerare che la nozione di reddito generalmente accolta dai principi contabili generalmente accettati prescinde completamente dalla quantificazione del rischio sistematico e specifico sopportato dai portatori di capitale proprio. Questa dimensione del rischio viene recuperata soltanto

¹² R.G. Eccles, R.H. Herz, E.M. Keegan, D.M.H. Philips, *The Value Reporting Revolution*, Pricewaterhouse Coopers, John Wiley & Sons, New York, 2001.

¹³ V. Beattie, K. Pratt, *Voluntary Annual Report Disclosures: What Users Want*, Research Report, The Institute of Chartered Accountants of Scotland (ICAS), Glasgow, 2002.

¹⁴ Sul sistema degli interlocutori sociali, si veda in particolare: V. Coda, *Orientamento strategico*, Utet, Torino, 1988.

dalle nozioni di reddito residuale, utilizzate nell'ambito delle valutazioni d'azienda o delle stime sul processo di creazione di valore, quindi in un ambito diverso rispetto al processo di determinazione del capitale e del reddito nel bilancio destinato a pubblicazione.

In sintesi, è da ricordare e sottolineare che il bilancio è tradizionalmente centrato sulla determinazione e rappresentazione del reddito e sul connesso capitale, mentre dà una rappresentazione solo parziale del fenomeno rischio.

È peraltro evidente la rilevanza che può assumere il profilo informativo del rischio, nelle sue svariate dimensioni, per i destinatari del bilancio di esercizio; si ricorda, infatti, come molte crisi aziendali siano giunte in maniera del tutto inattesa per gli investitori e, più in generale, per gli *stakeholder*. In certi casi, sono state le frodi contabili a celare agli investitori la reale direzione della dinamica aziendale, rivolta verso posizioni di disequilibrio; altre situazioni sono derivate, invece, dai limiti intrinseci del bilancio nell'informare i destinatari, in maniera esaustiva, sui rischi che gravano sull'azienda. Si rammentano, infatti, alcuni casi in cui sono stati i rischi, specie quelli di natura finanziaria e legati agli strumenti derivati, a determinare crisi di aziende di primaria rilevanza internazionale, in modo assolutamente inaspettato per i destinatari.

L'informativa non contabile, presente tipicamente nella relazione sulla gestione, può sopperire a talune carenze intrinseche sopra rammentate delle nozioni di reddito e capitale accolte dai principi contabili di generale accettazione. La relazione sulla gestione dovrebbe fornire un'analisi della situazione aziendale e il suo andamento; tale dinamica non può che essere considerata rappresentando sia le performance sia i rischi che gravano sul sistema d'azienda. Ad ogni modo, sia il legislatore italiano sia l'ente che emana i principi contabili internazionali (IASB) hanno sentito l'esigenza di rendere obbligatorie alcune informazioni sui rischi¹⁵.

Facendo riferimento alla normativa del nostro Paese sul bilancio di esercizio, è da ricordare che la prima versione dell'art. 2428 c.c., che disciplina la relazione sulla gestione, derivante dalla riforma del bilancio di cui al D.Lgs. 127/1991, neppure menzionava il profilo informativo del rischio. Successivamente, il decreto legislativo n. 394 del 30 dicembre 2003, in at-

¹⁵ Al fine di inquadrare il tema dell'informativa sui rischi, nell'ambito della più ampia problematica dell'analisi del rischio, pare opportuno menzionare il modello proposto da Selim e McNamee. Gli autori sostengono che l'analisi del rischio è riconducibile a tre differenti momenti: valutazione, gestione e comunicazione. La *valutazione* del rischio è un processo che prevede, come fasi, l'identificazione, la misurazione (che tiene conto della probabilità e dell'impatto) e la definizione di una graduatoria dei rischi. La *gestione* include le scelte di trasferimento, assicurazione e controllo dei rischi. La *comunicazione* può essere interna ed esterna. Cfr. G.M. Selim, D. Mc Namee, *Risk: Changing the Internal Auditor's Paradigm*, Altomonte, IARF, 1998.

tuazione della direttiva 2001/65/CE, ha previsto l’inserimento nell’art. 2428 c.c. dell’obbligo di informativa sugli obiettivi e le politiche della società in materia di gestione del rischio finanziario, compresa la politica di copertura per ciascuna principale categoria di operazioni previste e l’esposizione della società al rischio di prezzo, al rischio di credito, al rischio di liquidità e al rischio di variazione dei flussi finanziari. Il legislatore italiano ha poi inserito, all’art. 2428 c.c., l’obbligo di “descrizione dei principali rischi e incertezze cui la società è esposta” con il Decreto Legislativo 2 febbraio 2007, n. 32, in attuazione della direttiva 2003/51/CE.

L’informativa sui rischi, che sino ai primi anni 2000 non era presente nella regolamentazione di bilancio del nostro Paese, è quindi progressivamente transitata nell’alveo della comunicazione *dovuta*¹⁶, probabilmente nella convinzione, rafforzata dagli scandali e dalla conseguente crisi di fiducia dei mercati finanziari, che questo aspetto non potesse essere lasciato alla piena discrezionalità dei soggetti emittenti.

Del resto, si ricorda che già negli anni Ottanta e Novanta l’AICPA aveva dato indicazioni sulla disclosure dei rischi¹⁷. Nel 1993, seppur in modo piuttosto marginale, questa tematica era stata affrontata nell’ambito del documento “Operating and Financial Review”. L’organismo di regolamentazione contabile (ASB), in tale occasione, raccomandò alle aziende di produrre adeguate informazioni sui principali rischi, segnalando altresì il potenziale impatto sui risultati e l’approccio da esse seguito per la gestione dei rischi medesimi. Sempre nel Regno Unito, già negli anni Novanta, erano stati emessi alcuni specifici documenti sull’informativa dei rischi, da parte dell’associazione dei professionisti contabili inglesi e gallesi (ICAEW), con valore carattere orientativo e non normativo¹⁸.

Lo IASB ha approfondito la tematica dei rischi finanziari con uno specifico standard, lo IFRS 7 “Strumenti finanziari: informazioni integrative”, emanato nel 2005. Il principio contabile distingue le seguenti categorie di rischio finan-

¹⁶ Sulla distinzione tra comunicazione *dovuta* e *voluta* si veda: Di Stefano, *Comunicazioni economico-finanziarie*, op. cit., pp. 154 e ss.; Salvioni analogamente distingue tra pubblicistica economica “vincolata” e pubblicistica economica “discrezionale”. Cfr. D. Salvioni, *Il bilancio di esercizio nella comunicazione integrata d’impresa*, Giappichelli, Torino, 1992, pp. 87 e ss.

¹⁷ American Institute of Certified Public Accountants, Statement of Position 94-6, *Disclosure of Certain Significant Risks and Uncertainties*, AICPA, New York, 1994; American Institute of Certified Public Accountants, *Report of the Task Force on Risks and Uncertainties*, AICPA, New York, 1987.

¹⁸ Institute of Chartered Accountants in England and Wales, *Financial Reporting of Risk. Proposal for a Statement of Business Risk*, ICAEW, London, 1997; Institute of Chartered Accountants in England and Wales, *No Surprises. The Case for Better Risk Reporting*, ICAEW, London, 1999.

ziario: rischio di credito, vale a dire il rischio che una delle parti di uno strumento finanziario causi una perdita finanziaria all'altra parte non adempiendo a un'obbligazione; rischio di liquidità, considerato come il rischio che un'entità incontrerà delle difficoltà nell'adempiere alle obbligazioni relative a passività finanziarie regolate con la consegna di disponibilità liquide o di altra attività finanziaria; rischio di mercato, definito come il rischio che il *fair value* (valore equo) o i flussi finanziari futuri di uno strumento finanziario fluttuino in seguito a variazioni dei prezzi di mercato. Il rischio di mercato, a sua volta, viene considerato comprensivo di tre tipi di rischio: il rischio di valuta, il rischio di tasso d'interesse e altro rischio di prezzo.

Lo IASB ha emanato un documento (“Management Commentary”) – peraltro ancora in bozza alla data di redazione del presente contributo – che fornisce indicazioni per le informazioni non di natura contabile da inserire nella relazione sulla gestione e che contiene uno specifico capitolo sull'analisi dei rischi. Lo scopo secondo lo IASB è, precipuamente, quello di consentire a investitori e creditori di valutare la portata dell'esposizione dell'entità ai rischi e l'efficacia con cui la direzione monitora e gestisce l'esposizione ai rischi. Il documento si focalizza sulla identificazione dei rischi chiave (“key risks”) chiedendo di produrre informative riguardanti l'esposizione dell'entità a un rischio, l'efficacia delle azioni della direzione volte a ridurre l'esposizione a un rischio e i piani della direzione per mitigare i potenziali impatti.

Un ulteriore e recente sviluppo dell'informativa di periodo sui rischi proviene dalla rendicontazione di sostenibilità. Si assiste, in tale ambito, a una duplice prospettiva di analisi. Si possono quindi distinguere i rischi:

- di tipo “*outside-in*”, relativi agli effetti che possono promanare dall'ambiente esterno ed avere un impatto sull'azienda. Si pensi, ad esempio, ai possibili danni reputazionali che subirebbe l'azienda nel caso della diffusione all'opinione pubblica della notizia di sfruttamento del lavoro o impiego di lavoro minorile;
- di tipo “*inside-out*” relativo agli impatti sugli *stakeholder* (attuali o futuri) derivanti dalle attività e comportamenti dell'azienda. Si pensi, ad esempio, al caso di pratiche altamente inquinanti seguite da un'azienda.

I rischi, considerati nella duplice dimensione sopra descritta, possono emergere dalle “analisi di materialità” propedeutiche alla rendicontazione di sostenibilità e previste dagli standard ESRS (*European Sustainability Reporting Standard*). Tali standard presentano, tra l'altro, una forte sottolineatura del fenomeno rischio, richiedendo, tra le informazioni generali, l'obbligo di informativa (GOV 5) sulla gestione del rischio e dei controlli interni sulla

rendicontazione di sostenibilità, nonché, nei vari standard tematici, degli specifici *disclosure requirement* sugli impatti, rischi e opportunità (IRO).

4. Considerazioni finali

La dottrina economico-aziendale ha da sempre sottolineato che il rischio, pur assumendo natura sistemica, è un fenomeno che presenta varie dimensioni e molteplici possibilità di manifestazione. In particolare, è stato autorevolmente sostenuto che “il rischio è un fenomeno sistematico che trova sintesi nel rischio economico generale”¹⁹.

Tali caratteristiche non risultano tuttavia presenti nella comunicazione *dovuta*: l’informativa sui rischi, resa obbligatoria da disposizioni normative e da specifici standard, non rispetta, infatti, i caratteri di sistematicità e di multiformità enunciati dalla dottrina economico-aziendale.

Sotto il profilo regolatorio, si è assistito indubbiamente a una crescente richiesta informativa da parte delle norme, degli standard contabili e degli standard sulla rendicontazione di sostenibilità. Si deve peraltro constatare che si tratta per lo più di interventi frammentari e focalizzati su singole dimensioni del fenomeno rischio, niente affatto rappresentativi del relativo carattere sistemico e multiforme. Sia la normativa europea italiana sia gli standard internazionali si sono infatti focalizzati prevalentemente sui rischi di natura finanziaria. Pur in tale ambito, non si riscontrano peraltro specifiche prescrizioni sul *premio di rischio* richiesto dai portatori di capitale proprio o di credito. Ma, soprattutto, non si riscontrano obblighi informativi sui rischi di natura strategica, operativa o di conformità, se non per il laconico e generale richiamo ai rischi e incertezze di cui all’art. 2428 c.c.

L’informativa sui rischi è, quindi, transitata solo in parte nell’alveo della comunicazione dovuta, soprattutto con riferimento ai rischi di natura finanziaria. Per le ulteriori dimensioni, è rimasta, per lo più, nell’ambito della comunicazione volontaria, con evidenti notevoli difformità nell’estensione e profondità dell’informativa tra le diverse aziende.

A tale riguardo, sarebbe auspicabile la produzione di un *framework* da parte di standard setter o altri organismi di regolamentazione volto a definire un quadro complessivo dell’informativa sui rischi. Sorge, infatti, l’esigenza di definire un substrato concettuale all’informativa sui rischi che sia coerente con una visione sistemica dell’azienda e con le caratteristiche dei rischi enun-

¹⁹ Bertini, *Rischi*, op. cit., pp. 34 e ss.

ciati dall'Economia Aziendale, tra i cui contributi si è richiamato, in particolare, quello autorevole e tuttora significativo offerto dal prof. Bertini.

Riferimenti bibliografici

- Allegrini M. (2003), *L'informativa di periodo nella comunicazione economico-finanziaria*, Giuffrè, Milano.
- American Institute of Certified Public Accountants (1987), *Report of the Task Force on Risks and Uncertainties*, AICPA, New York.
- American Institute of Certified Public Accountants (1994), *Statement of Position 94-6, Disclosure of Certain Significant Risks and Uncertainties*, AICPA, New York.
- Beattie V., Pratt K. (2002), *Voluntary Annual Report Disclosures: What Users Want*, Research Report, The Institute of Chartered Accountants of Scotland (ICAS), Glasgow.
- Bertini U. (1987), *Introduzione allo studio dei rischi nell'economia aziendale*, Giuffrè, Pisa.
- Bertini U. (1990), *Il sistema d'azienda. Schema di analisi*, Giappichelli, Torino.
- Bertini U. (1995), *Scritti di politica aziendale*, 3^a ed. ampliata, Giappichelli, Torino.
- Bianchi Martini, S. (1996), *La politica dei rischi nel sistema delle decisioni finanziarie d'azienda*, Il Borghetto, Pisa.
- Brealey R., Myers S., Sandri S. (1990), *Principi di Finanza Aziendale*, McGraw-Hill Italia, Milano.
- Brunetti G. (1984), *Evoluzione e recenti tendenze di sviluppo della finanza aziendale*, in Aidea, *L'evoluzione della finanza aziendale*, Clueb, Bologna.
- Bruni G. (1999), *Contabilità del valore per aree strategiche di affari*, Giappichelli, Torino.
- Caramiello C. (1959), *Note critiche sul rischio di impresa*, Rivista italiana di ragioneria.
- Coda V. (1988), *Orientamento strategico*, Utet, Torino.
- D'Onza G. (2008), *Il sistema di controllo interno nella prospettiva del risk management*, Giuffrè, Milano.
- Di Stefano G. (1990), *Il sistema delle comunicazioni economico-finanziarie nella realtà aziendale moderna*, Giuffrè, Milano.
- Donna G. (1992), *La valutazione economica delle strategie d'impresa*, Giuffrè, Milano.
- Eccles R.G., Herz R.H., Keegan E.M., Philips D.M.H. (2001), *The Value Reporting Revolution*, Pricewaterhouse Coopers, John Wiley & Sons, New York.
- Epstein M.J., Palepu K.G. (1999), *What Financial Analyst Want*, Strategic Finance, April.
- Giannessi E. (1960), *Le aziende di produzione originaria*, Vol. I, *Le aziende agricole*, Colombo Cursi, Pisa.
- Institute of Chartered Accountants in England and Wales (1997), *Financial Reporting of Risk*. Proposal for a Statement of Business Risk, ICAEW, London.

- Institute of Chartered Accountants in England and Wales (1999), *No Surprises. The Case for Better Risk Reporting*, ICAEW, London.
- Salvioni D. (1992), *Il bilancio di esercizio nella comunicazione integrata d'impresa*, Giappichelli, Torino.
- Sassi S. (1940), *Il sistema dei rischi d'impresa*, Vallardi, Milano.
- Selim G.M., Mc Namee D. (1998), *Risk: Changing the Internal Auditor's Paradigm*, Altomonte, IIARF.
- Zappa G. (1956), *Le produzioni nell'economia delle imprese*. Tomo I, Giuffrè, Milano.

RICORDO DI UMBERTO BERTINI

di *Antonio Amaduzzi*

Caro Umberto,

ci rivedremo presto.

In attesa voglio scriverti alcuni miei ricordi in questa giornata organizzata dai tuoi cari allievi per onorarti.

Ci siamo conosciuti alla fine degli anni Cinquanta in un bar sul lungo mare di Viareggio.

Io ero col caro Prof. Egidio Giannessi con cui in quei tempi passavo una parte della mia estate e che portavo con la mia macchina al suo bar prediletto.

Tu arrivasti con la tua figura carismatica e ci fu subito, tra me e te, una piena empatia.

Ci siamo dopo sempre seguiti nelle nostre vicende universitarie fino a quando fummo chiamati nel 1992 come Revisori Contabili dal Presidente della Camera per controllare, in quel difficilissimo momento storico, i bilanci di tutti i partiti politici italiani.

Abbiamo svolto quell'incarico per tre legislature, dapprima con Carlo Caramiello e, dopo la sua scomparsa, con Giuseppe Bruni che qui ricordo, ambedue, con molto affetto.

In quel difficile lavoro da noi svolto ho potuto apprezzare le tue grandi doti umane e di preparazione professionale. Abbiamo formato un gruppo di amici veri che si stimavano dal punto di vista sia intellettuale sia umano e che si fidavano uno dell'altro. Purtroppo, resto solo io oggi e mi ritengo "l'ultimo dei Mohicani".

Ricordo che quando la sera uscivamo stanchi dal Parlamento dopo una lunga giornata di duro lavoro tu e Giuseppe mi dicevate "*vieni con noi a vedere il Bagaglino (ndr "varietà romano") che ci divertiamo*" ma io stanco mi ritiravo in albergo a leggere i miei adorati libri di storia.

Se potessi tornare indietro, verrei sicuramente con Voi, essendomi più volte pentito di non aver accettato il vostro invito.

Questo delicato lavoro ci ha consentito di vederci con continuità per svariati anni; è stato un periodo importante della nostra vita che non dimenticheremo mai e ci legherà per sempre.

Quando per qualche convegno o lezione avevo occasione di venire a Pisa tu, caro Umberto, mi hai sempre accolto a casa tua e abbiamo vissuto bellissimi momenti di convivialità che per me sono un ricordo indelebile.

Ti voglio bene caro Umberto, sei stato una parte importante della mia vita non solo universitaria e *“io ti ricordo, ricordo il tuo profilo e la tua grazia, la grande maturità della tua intelligenza e una brezza triste tra gli ulivi”*.

Ciao Umberto,
A presto

Antonio

VALUTAZIONE DEL RISCHIO STRATEGICO

di *Marisa Amoroso, Paola Orlandini*

Benché sia passato molto tempo dal mio trasferimento dalla Sapienza di Pisa a quella di Roma e poi alcuni anni di pensione, non ho potuto fare a meno di partecipare alla giornata in ricordo di Umberto Bertini. Non perché era bello e gentile, ma perché era una persona con una grande carica di umanità dote raramente presente in un ambiente ad alto tasso di competitività.

Mi preoccupava molto, però, la scelta degli argomenti da affrontare nell'ottica della divergenza o accordo in quanto noi appartenevamo a due settori disciplinari differenti. È stato, infatti, complicato individuare i legami disciplinari che ci hanno coinvolto. Alla fine, dopo aver riesaminato tutta la sua vasta produzione scientifica, mi sono resa conto che in effetti avevamo trattato, sia pure in un'ottica leggermente dissimile, alcuni argomenti tra i più interessanti della nostra Dottrina.

Mi riferisco ad un approccio focalizzato sulle strategie aziendali in una visione sistemica. Umberto è stato un autore prolifico e numerosi sono stati gli argomenti che ha trattato, lasciandoci una variegata bibliografia. Andando via da Pisa, ho perso la possibilità di confrontarmi con Lui su molte delle problematiche da Lui trattate, ma ricordo qualche presa di posizione da parte di entrambi sempre poi risolta con una grande risata e tanto buon umore. Le nostre discussioni vertevano soprattutto sulle tematiche che avevamo trattato entrambi con i propri punti di vista. Ci siamo appassionati allo studio dei risultati conseguenti l'attivazione di strategie di innovazione, di marketing e di sistemi reticolari.

Ricordo ancora una baruffa in occasione della pubblicazione di un mio testo sull'economia delle aziende alberghiere nel quale, dopo una meticolosa ricerca, anche statistica, io mettevo in dubbio la coerenza della maggioranza degli operatori del settore in quanto scarsamente attenti alla importanza dell'innovazione del servizio e soprattutto l'indifferenza di fronte all'invecchiamento dei locali, degli arredi e di tutto quanto anche a prima vista cade sotto gli occhi dei clienti. Il desiderio di risparmiare, la negligenza, l'imperizia, l'incompetenza o la leggerezza possono portare gravi danni all'azienda. Un saggio operatore ha l'obbligo di considerare preventivamente tutto questo e provvedere con gli ammortamenti annuali e conseguentemente con il risparmio a far fronte a questi costi fissi. So di essere meticolosa (pignola) le

obiezioni di Umberto erano tutte giuste perché criticava solo l'enfasi esagerata su queste argomentazioni e aveva ragione.

Come già premesso, a causa del mio trasferimento ci siamo un poco allontanati; altri colleghi, altri filoni di ricerca anche per esigenze ambientali. Non abbiamo più avuto occasioni di discutere e confrontarci. Questo non significa che ci siamo persi di vista, anzi l'amicizia si è rafforzata perché una persona come lui difficilmente si dimentica. Purtroppo, anche se Dio gli ha dato tanto, gli ha anche tolto tanto. Ha subito problemi familiari molto tristi che ha saputo affrontare con apparente serenità senza cambiamenti nel suo carattere e senza far pesare sugli amici tutta la sua tristezza. Credo di non essere la sola che lo considerava una persona speciale per le sue molteplici doti quali umanità, affettuosità ed equilibrio. Infine, vorrei aggiungere una mia opinione personale: ritengo difficile trovare tante virtù in un solo essere umano soprattutto in un ambiente accademico e in quell'epoca storica.

Per Bertini la visione strategica vincente era fondamentale per la continuità della vita aziendale. Comunque, la strategia è sempre soggetta ad un certo livello di rischio. In *Economia Aziendale* lo studio della strategia del rischio strategico è estremamente importante.

In uno dei vari incontri con il Maestro abbiamo parlato di rischio generale d'azienda. In quella occasione gli dissi che avevo iniziato a studiare i diversi metodi di valutazione del rischio generale d'azienda. Immediatamente Lui mi suggerì di occuparmi della valutazione del rischio strategico, sottolineando “dobbiamo come studiosi economico-aziendali approfondire questo argomento”.

Questo suo suggerimento mi piacque assai, ma, con la sua scomparsa, ho abbandonato questa ricerca.

Oggi, in suo ricordo, cercherò, mediante questo scritto di proporre un metodo che potrebbe essere utile. Solo chi leggerà questa sintetica esposizione potrà indicarmi se ho intrapreso la giusta strada.

La strategia vincente rappresenta la scelta effettuata dal soggetto economico per raggiungere il successo¹. Il soggetto economico nel momento di decidere quale ritiene che sia la strategia vincente è consapevole che se talune condizioni interne ed esterne del sistema aziendale non si manifesteranno così come sono state previste, incorre nel rischio di un insuccesso. Bertini scriveva²: “L'uomo, nel costruire i piani del domani, deve infatti con-

¹ Per successo vedi Bertini “Il successo aziendale può essere inteso come la risultante dell'azione concomitante di una vasta gamma di fenomeni di diversa natura in stretta correlazione tra di loro”. Bertini U., *Scritti di politica aziendale*, Giappichelli, Torino 1991, p. 25.

² Cfr. Bertini U., *Introduzione allo studio dei rischi nell'economia aziendale*, Giuffrè, Milano 1987, p. 10.

siderare che gli andamenti futuri dell'azienda possono non tenere conto della realtà di oggi ed avere un proprio corso costruito con il concorso di fattori nuovi”.

Pensare al futuro genera sempre una possibilità di errore: per ridurlo diventa determinante pianificare e programmare.

Il soggetto economico deve conoscere il rischio cui può andare incontro.

Troviamo, dunque, necessario riprendere il concetto di rischio espresso da Bertini, cioè” l'eventualità che, non verificandosi di una determinata ipotesi, si abbiano conseguenze sfavorevoli per il soggetto che l'ha formulato può essere inteso come sinonimo di rischio nella più ampia accezione del termine”³. In Economia Aziendale, come scrive il Maestro, “il rischio viene identificato nell'alea che l'azienda è costretta a supportare in seguito al possibile manifestarsi degli eventi che ricadono nella sua orbita”⁴.

Il valutare il rischio in azienda è determinante in quanto questo ha carattere “economico al pari di quello sistematico, della natura stessa dell'azienda”. Perciò per poter valutare è importante conoscere le caratteristiche relative al concetto di rischio, le quali sono, come scrive il Maestro:

- “l'esistenza di eventi che ricadono nell'orbita aziendale di cui sono incerte le probabili manifestazioni;
- la possibilità che da tali eventi possa essere recato danno alla combinazione produttiva
- l'impossibilità di valutare con sufficiente grado di approssimazione gli andamenti futuri dell'azienda”.

Inoltre, qualsiasi evento che sia di natura aziendale o ambientale, come scrive Bertini⁵, può essere ipotizzabile, poco ipotizzabile, non ipotizzabile. I primi possono essere previsti, i secondi solo per una certa parte, i terzi avente il carattere di eccezionalità non sono prevedibili. Il fenomeno poco prevedibile può generare rischi maggiori a causa della difficoltà a costruire in modo particolare tutto ciò che riguarda il processo strategico. A tal fine è opportuno determinare la natura dei fattori di incidenza del rischio. Bertini in base alla natura di rischio identifica i seguenti⁶:

- i fenomeni fisici e biologici;
- l'indole delle persone;
- l'azione dei gruppi sociali e l'azione dello stato;
- il progresso scientifico e tecnologico;
- la politica dell'azienda.

³ Cfr. *ivi*, p. 3.

⁴ *Ivi*, p. 4.

⁵ Cfr. *ivi*, p. 18.

⁶ Cfr. *ivi*, p. 54.

Nell'assunzione delle scelte strategiche, la complessità dei fenomeni esterni provoca una difficile stima degli scenari futuri applicabili all'azienda in conseguenza a ciò, la stima del loro impatto. In sostanza, la difficoltà di valutare il rischio deriva dall'incertezza in cui l'azienda opera.

Bertini⁷ sostiene che l'incertezza è riconducibile a due fattori:

- limitata capacità intellettuale e conoscitiva dell'uomo;
- estremo dinamismo della vita economica e il rapporto di coordinazione che lega saldamente le operazioni aziendali le une alle altre.

In base a ciò qualsiasi alternativa di strategia è soggetta a possibilità di errore e cioè è destinata a discostarsi dalla vita reale dell'azienda quindi è opportuno conoscere e valutare i rischi delle medesime.

A seguito di quanto scritto si deve considerare il rischio in modo integrato, cioè quale insieme di limiti che mettono in pericolo il perseguimento dell'obiettivo strategico dell'azienda.

La valutazione del rischio può essere effettuata mediante molteplici tecniche che possiamo identificare in:

- tecniche qualitative;
- tecniche quantitative;
- tecniche miste.

Tecniche qualitative. I fenomeni vengono aggregati per categoria (economica, politica, sociale, ambientale) cui non viene assegnato nessun peso, quindi non si può costruire un ordine. I fenomeni vengono classificati per la loro importanza (alto, medio, basso) e questo ordine viene stabilito dal management a sua discrezione.

Tecniche quantitative. I rischi vengono ordinati in base alla loro importanza su una scala di valori (ad esempio da 1 a 5), ma non in base al loro impatto. I fenomeni vengono classificati sia in base alla loro importanza che al loro impatto. L'impatto di un fenomeno corrisponde n volte all'impatto di un altro.

Nel processo di valutazione è determinante il metodo per stimare sia l'impatto che la probabilità. La conoscenza del rischio è determinante per identificare la strategia più appropriata, le minacce e le opportunità derivanti da un ambiente sempre più dinamico. Quindi l'azienda, come scrive Bertini⁸ deve sempre trovarsi in uno stato di tensione ideale tale da produrre strategie vincenti in continuazione.

⁷ Cfr. *ivi*, p. 7.

⁸ Cfr. Bertini U., *Scritti di politica aziendale*, Giappichelli, Torino, 1990, p. 105.

1. Il metodo Delphi

Il metodo Delphi⁹ è stato sviluppato dal Dipartimento della Difesa statunitense al fine di individuare obiettivi strategici, nel caso di un attacco militare da parte dei sovietici durante il periodo della guerra fredda.

Nel tempo si sono avute diverse varianti dal Delphi standard, e così si è giunti al Policy Delphi. Questa metodologia si basa su approccio retrodeduttivo. Questa maniera di ragionare permette di raccogliere il maggior numero di alternative con riferimento ad un singolo obiettivo e di individuare una soluzione più precisa.

Inoltre, questo metodo ci sembra più appropriato quando la problematica concerne la valutazione del rischio strategico. In effetti per la suddetta valutazione oggi

- non vi è una determinata tecnica;
- non è stata storicamente analizzata in quanto i dati disponibili sono carenti o non disponibili;
- va affrontata mediante l'esplorazione e la valutazione di numerosi risultati correlati a scelte diverse;
- non è stata ancora studiata nella sua generalità e complessità, o non ci si è soffermati sui legami tra diversi eventi.

La base del metodo sta nella raccolta e nel confronto di diversi pareri espressi da vari esperti, facenti parte di un determinato gruppo (panel). Detto panel è scelto da un coordinatore all'interno dell'azienda, se necessario anche esterno. Il coordinatore redige un questionario da sottoporre al gruppo.

Questo metodo si compone di due fasi.

Nella prima fase, detta anche fase esplorativa, il coordinatore predispone ed invia a ciascun membro del gruppo un questionario relativo alle varie problematiche. I partecipanti, o esperti, in modo autonomo e anonimo, saranno tenuti a rispondere in eventi futuri e dovranno esprimere le valutazioni concernenti la probabilità di accadimento, e all'entità dei danni che ne potrebbero derivare.

Nella seconda fase, cosiddetta valutativa il coordinatore raccoglie tutte le informazioni fornite dagli esperti. Naturalmente gli esperti avranno dato un peso alle loro valutazioni, e ciò permette al coordinatore di determinare se tra i medesimi si è generata un'area di accordo. Se così non fosse, si devono individuare le aree di disaccordo e quindi sottoporre un altro questionario, fino a quando non ci sarà un pensiero unico.

⁹ Cfr. Linstone M. Turoff H., *The Delphi method, technique and application*, Addison Wisley Publ. Co., University of Michigan 2002, 1974, n. 3, pp. 391-407.

Chiariamo che le risposte fornite dagli esperti vengono sintetizzate mediante un metodo statistico.

I vantaggi che possono derivare mediante il metodo Delphi sono diversi:

- a) apprendere conoscenze diverse. I componenti del gruppo provengono da settori disciplinari diversi, ciò permette di ottenere conoscenze e prospettive diverse di una problematica, ciò porta alla riduzione del rischio;
- b) diminuzione delle differenze individuali. L'anonimato fa sì che gli esperti non vengano influenzati dalle opinioni degli altri componenti o da dinamiche sociali;
- c) gestione delle difficoltà. La valutazione del rischio strategico può essere molto complessa e variabile. Con il metodo Delphi si può esaminare questa complessità mediante un iter organizzato di raccolta ed aggregazione di informazioni;
- d) contenimento della *leadership*. Con questo metodo si evita che un solo individuo controlli il tutto. Infatti, mediante questa tecnica, si garantisce che le opinioni siano prese in modo equo.

Questo metodo può essere utilizzato per stimare al meglio le probabilità, mediante possibili scenari futuri, risponde a questioni non chiare relative alla gestione del rischio. Il Delphi¹⁰, essendo un metodo ripetitivo, genera sempre nuove informazioni in relazione al contesto.

I possibili svantaggi derivano da elementi precisi che possano invalidare il risultato esperti poco coinvolti di conseguenza forniscono dati non appropriati. Scarsa qualità del questionario.

Concludendo vorrei specificare che il metodo in questione rappresenta un supporto al processo decisionale, in particolare quando non c'è concordanza tra i diversi soggetti interessati od in una situazione in cui il bagaglio di informazioni non è soddisfacente.

¹⁰ Cfr. Adler M., Ziglio E. (a cura di), *Gazing into the Oracle, the application of the Delphi method to Public Policy*, Jessica Kingsley Ltd, London, 1996.

Riferimenti bibliografici

- Adler M., Ziglio E. (1987), *Gazing into the Oracle, the application of the Delphi method to Public Policy*, Jessica Kingsley Ltd, London 1996.
- Bertini U. (1987), *Introduzione allo studio dei rischi nell'economia aziendale*, Giuffrè, Milano.
- Bertini U. (1991), *Scritti di politica aziendale*, Giappichelli, Torino.
- Linstone M., Turoff H. (1974), *The Delphi method, technique and application*, Addison Wisley Publ. Co., University of Michigan, n. 3.

SULLA *GOVERNANCE* DELLE UNIVERSITÀ

di *Paolo Andrei*

1. Cenni introduttivi

Il tema dei sistemi di *governance* delle università ha conosciuto una mutevole e diversificata attenzione sia sotto il profilo dell'elaborazione teorica che delle prassi operative¹, così come la definizione dei modelli che ne sono scaturiti (in ambito nazionale e internazionale) è sempre stata orientata a rendere coerenti le prerogative assegnate agli organi componenti la struttura di governo con gli assetti istituzionali² caratterizzanti la vita degli atenei. Anche nelle università, come in qualsivoglia sistema aziendale, queste tematiche trovano una particolare caratterizzazione a seconda della difforme configurazione che contraddistingue l'assetto istituzionale degli atenei: in questo senso, riferendosi al contesto italiano, ben si comprende la grande differenziazione esistente tra la realtà delle università statali (pubbliche) rispetto a quella delle non statali (private), così come nel confronto internazionale è sempre fondamentale tenere in considerazione, oltre alla distinzione atenei pubblici/privati, anche la diversità delle regole che caratterizzano il rapporto tra l'amministrazione dello Stato (o di sue articolazioni) e gli atenei rientranti nella categoria delle università pubbliche.

¹ In materia di *governance* delle università esiste un'ampia letteratura, sia in ambito economico – in particolare di specie economico-aziendale –, sia di matrice giuridica, sia di derivazione professionale. Nei riferimenti bibliografici riportati al termine del presente lavoro sono indicati i contributi ritenuti più attinenti ai temi presi in considerazione in questo breve saggio.

² Per assetto istituzionale si intende il sistema delle norme e regole organizzative che governano le relazioni delle persone nel preminente interesse delle quali l'azienda è amministrata, dei fini e delle prerogative che a esse fanno capo e delle modalità di esercizio di tali prerogative (cfr., tra gli Altri, Paolo Andrei, a cura di, *Introduzione all'Economia d'azienda*, 3ª edizione, Giappichelli, Torino, 2022, Capitoli 1 e 2). Nel caso delle università statali, pertanto, occorre riferirsi a una platea di persone assai ampia: docenti, personale tecnico-amministrativo, studenti, cui si connettono gli interessi dell'intera comunità nazionale. In questo senso, quindi, la *governance* interna delle università pubbliche si esprime attraverso il livello di autonomia statutaria e gestionale concesso dalla normativa nazionale alle singole università e ai rispettivi Organi di governo, che devono comunque operare secondo linee di azione definite dall'amministrazione dello Stato e, in particolare, dal Ministero dell'Università e della Ricerca.

Il tratto distintivo che orienta molte delle considerazioni espresse nel seguito è intimamente connesso a uno dei “concetti-guida” che il Professore Umberto Bertini – in onore del quale questo scritto è dedicato – ha espresso con vigore e passione in molteplici occasioni: quello attinente alla centralità del “sistema umano” e, in particolare, del “sistema delle idee” nella costruzione delle politiche aziendali e nella definizione delle scelte gestionali che ne discendono. In sintesi, il Maestro osserva che: “a) una azienda vale per le idee che ha; b) senza idee non c’è azienda; c) il sistema delle idee è espressione del sistema umano nella sua globalità; d) il soggetto economico costituisce il principale fattore propulsivo del sistema aziendale delle idee; e) l’economicità aziendale è il risultato del processo di conversione del sistema delle idee in sistema di operazioni; f) tale processo coinvolge globalmente il sistema umano, nelle sue tre fondamentali componenti: soggetto economico, sistema del management, tecnostruttura”³. Queste considerazioni implicano la necessità di interpretare qualsiasi fenomeno aziendale nella sua stretta connessione con le qualità e le capacità che le singole persone riescono ad apportare per il raggiungimento degli obiettivi aziendali. In questa prospettiva di analisi, pertanto, anche il funzionamento dei sistemi di *governance* non può prescindere da alcune condizioni di specie soggettiva e comportamentale che, oltre alla chiarezza con la quale sono definite le “regole del gioco” – soprattutto in materia di prerogative e responsabilità – possono concorrere a rendere efficace e consistente la funzionalità degli assetti di governo.

Traendo spunto da quanto brevemente accennato, si intende fornire qualche elemento di riflessione limitando il campo d’indagine ai *sistemi di governance delle università pubbliche operanti nel nostro Paese*. Tale scelta tiene conto della significativa trasformazione del sistema universitario italiano avvenuta con entrata in vigore la Legge 30 dicembre 2010, n. 240, che ha profondamente modificato anche gli assetti di governo delle università: a distanza di quasi quindici anni dalla sua prima applicazione, può risultare di qualche interesse soffermare l’attenzione sull’effettivo funzionamento di alcuni principi contenuti nella normativa citata. A questa prima constatazione si aggiunga, poi, che le considerazioni espresse nel prosieguo scaturiscono dalla personale esperienza maturata sia come docente, Prorettore e Direttore di dipartimento, sia, di recente, come Rettore dell’Università degli Studi di Parma (dal 2017 al 2023) e pongono in luce, pur in un contesto più ampio

³ Umberto Bertini, *Scritti di politica aziendale*, 3^a ed. ampliata, Giappichelli, Torino, 1995, p. 23. Sull’argomento v. anche Umberto Bertini, *Il “sistema aziendale delle idee”*, in AA.VV., *Scritti in onore di Carlo Masini*, Tomo Primo, *Istituzioni di economia d’azienda*, Egea, Milano, 1993.

che prescinde largamente dalla specifica realtà in cui si è operato, condizioni e tratti esperienziali ritenuti di rilievo nel contesto delle università statali.

2. Il ruolo del Rettore, del Consiglio di amministrazione e del Senato accademico

La “Legge Gelmini”, come noto, individua differenti responsabilità e funzioni in capo ai tre principali Organi di governo interni delle università statali italiane⁴:

- il Rettore⁵, organo monocratico di vertice che ha il compito di governare l’ateneo agendo in conformità alla politica universitaria tracciata congiuntamente al Senato accademico e alle linee strategiche e gestionali condivise con il Consiglio di amministrazione. Il Rettore è anche il proponente delle principali deliberazioni che attengono ai campi di azione del Consiglio di amministrazione e del Senato accademico;
- il Consiglio di amministrazione, composto da dieci o undici membri, la maggioranza dei quali selezionati tra le componenti accademica, amministrativa e studentesca⁶ dell’ateneo, cui è assegnato il compito di definire le strategie da adottare, nonché gestire, anche sotto il profilo delle compatibilità di specie economico-finanziaria, la loro concreta realizzazione;
- il Senato accademico, formato esclusivamente da rappresentanze interne all’ateneo, avente funzioni connesse alla definizione della politica universitaria che l’ateneo intende adottare sui versanti della didattica, della ricerca e delle attività di terza missione, coniugando a queste

⁴ Si precisa che nel testo, al solo fine di agevolare la lettura, i termini Rettore, Direttore, Consigliere, studente, e così via, sono impiegati nella loro più ampia accezione che contempla entrambi i generi, sia maschile che femminile (Rettore/Rettrice, Direttore/Direttrice, Consigliere/Consigliera, studente/studentessa, e via dicendo).

⁵ Nella generalità delle università statali italiane il Rettore è anche il Presidente del Consiglio di amministrazione e del Senato accademico. Al riguardo, l’art. 2, comma 1, lettere f) e i), della “Legge Gelmini” stabilisce che il Rettore sia, in ogni caso, componente dei due organi, lasciando alla autonomia statutaria dei singoli atenei la scelta in merito al ruolo di Presidente, che può essere attribuito al Rettore o a un altro componente. Per il Consiglio di amministrazione, qualora il Presidente non sia il Rettore, tale incarico deve essere assegnato a uno dei componenti esterni ai ruoli dell’ateneo facenti parte dell’Organo in questione. Quest’ultima opzione, al momento, è stata adottata da un solo ateneo statale (v. Barbato G., Capano G., Turri M., *Solo in un caso su 61 il Presidente del Cda non è Rettore*, Il Sole24Ore, 29 aprile 2024, p. 11).

⁶ La componente studentesca presente nei diversi organi e organismi dell’università rappresenta un elemento fondamentale per il confronto e per la condivisione delle decisioni da assumere con l’intera comunità universitaria.

mansioni anche un ruolo consultivo relativamente a diverse tematiche di competenza del Consiglio di amministrazione.

Al Rettore, quindi, è affidato il difficile e delicato compito di “governare l’ateneo” individuando, congiuntamente al Senato accademico e al Consiglio di amministrazione, idonee modalità di azione volte a consentire la definizione prima, e l’attuazione poi, delle politiche e delle strategie ritenute utili per garantire un armonico sviluppo dell’università e della comunità che la costituisce⁷. Tutto ciò comporta che il Rettore debba presidiare su più versanti, sia interni che esterni (a livello locale, nazionale e internazionale), il complessivo funzionamento dell’ateneo, avendo cura di valorizzare il grande patrimonio culturale, scientifico e sociale di cui l’università è portatrice. Allo stesso tempo, è essenziale che anche gli altri Organi di governo possano efficacemente espletare le loro funzioni nel quadro complessivo dell’assetto di *governance*, considerando non solo gli aspetti formali che caratterizzano la struttura di governo ma, soprattutto, le modalità attraverso le quali la struttura stessa si sviluppa e opera. Non di rado, infatti, si assiste a situazioni che rendono poco efficace il dettato normativo nella sua concreta applicazione. Varie possono essere le cause, ma a nostro avviso tre sono gli elementi più critici da tenere in considerazione: le competenze offerte dai Consiglieri di amministrazione, il ruolo dei Direttori di dipartimento, la chiarezza e l’efficacia del sistema regolamentare interno.

2.1. Le competenze offerte dai Consiglieri di amministrazione

Affinché il Consiglio di amministrazione possa adempiere pienamente le proprie funzioni di indirizzo strategico e di gestione occorre che la sua composizione sia definita attraverso procedure di nomina che considerino prioritariamente le competenze gestionali e organizzative dei suoi componenti. In effetti, la “Legge Gelmini” pone l’accento su queste caratteristiche nell’individuazione dei componenti l’organo, sia che si tratti di membri interni, sia che si tratti di membri esterni all’ateneo.

⁷ Un tema su cui potrebbe essere avviata una riflessione riguarda la possibilità offerta dalla “Legge Gelmini” di candidare per il ruolo di Rettore anche professori ordinari in servizio presso altri atenei (Legge 240/2010, art. 2, comma 2, lettera c) che, al momento, non ha trovato riscontri positivi. Potrebbe essere utile domandarsi quali siano le cause di queste evidenze, anche alla luce delle dinamiche attinenti alla creazione del consenso elettorale e alla loro adeguatezza nel prendere in adeguata considerazione le “capacità di governo” espresse dai candidati alla carica di Rettore.

I componenti interni del Consiglio di amministrazione dovrebbero essere in grado di offrire un contributo fattivo basato su una consolidata esperienza professionale, tale da poter concorrere efficacemente alla definizione delle strategie più adatte per perseguire le politiche di sviluppo condivise dal Senato accademico e alla verifica delle condizioni di sostenibilità economico-finanziaria, organizzativa e gestionale atte a garantirne il concreto dispiegamento.

L'esperienza e le capacità dei Consiglieri poste a servizio dell'ateneo in questo delicato compito dovrebbero, poi, prescindere da atteggiamenti volti a garantire solo interessi di gruppi o categorie specifiche della comunità universitaria; in altri termini se, da un lato, è importante che la provenienza delle componenti interne (docenti, personale tecnico amministrativo, studenti) sia fonte di una pluralità di competenze dettate dal *background* specifico di ciascun soggetto e che da tale pluralismo possano scaturire scelte che mirino al bene dell'università complessivamente intesa, dall'altro, qualora le singole "appartenenze" diventino motivo di ingiustificata difesa "corporativa" delle diverse posizioni, potrebbero ingenerarsi effetti non desiderabili e, conseguentemente, scelte non ottimali per il corretto funzionamento dell'intero sistema di ateneo.

Nella stessa direzione va considerato anche l'apporto offerto dai Consiglieri provenienti dall'esterno (cfr. Legge 240/2010, art. 2, comma 1, lettera i). Il pregevole intento della "Legge Gelmini" di dotare i Consigli di amministrazione di componenti esterni ai ruoli dell'ateneo e portatori di adeguate competenze manageriali deve sempre essere coniugato con una concreta realizzazione di questo presupposto. Considerando, come premessa fondamentale, la necessità che coloro che prendono parte ai lavori del Consiglio di amministrazione in qualità di componenti esterni siano "*personalità di rilievo che abbiano maturato esperienze in ruoli manageriali o in CdA di imprese o enti pubblici complessi, [...] animati da un sincero interesse di tipo valoriale verso la missione universitaria*"⁸, due possono essere le principali cause alla base di una non coerente concretizzazione del principio in oggetto:

- la scarsa disponibilità dei componenti esterni ad addentrarsi nelle dinamiche gestionali e organizzative che contraddistinguono l'ateneo e il contesto nel quale esso opera. Si è del parere che solamente attraverso un'adeguata conoscenza di tali elementi l'azione propositiva dei componenti esterni possa risultare efficace, in quanto ogni strategia e ogni azione concreta, per essere validamente perseguita, deve essere

⁸ Giorgio Donna, *L'università che crea valore pubblico. Modelli di strategia, governance, organizzazione e finanza per gli atenei italiani*, il Mulino, Bologna, 2018, p. 171.

calata nella realtà specifica che contraddistingue l'ateneo e il sistema ambientale in cui esso vive e opera;

- le modalità di lavoro attraverso le quali il Consiglio di amministrazione affronta le tematiche di sua competenza. Si tratta di un argomento assai critico, in quanto l'eccessivo spazio riservato a decisioni che attengono alla gestione ordinaria potrebbero rendere il lavoro del Consiglio fortemente orientato ad adempimenti di *routine*, lasciando un margine esiguo all'approfondimento e alla discussione di tematiche più rilevanti per la vita e lo sviluppo dell'ateneo. Anzitutto, è necessaria un'attenta analisi degli atti regolamentari che disciplinano le competenze riservate al Consiglio: non di rado, infatti, provvedimenti amministrativi che potrebbero essere agevolmente ricondotti alle specifiche competenze del Rettore, del Direttore amministrativo o dei Dirigenti sono portate all'attenzione del Consiglio di amministrazione, generando un aggravio dei lavori consiliari che può andare a discapito dell'attenzione dedicata a tematiche di rilievo strategico. Inoltre, il Presidente del Consiglio di amministrazione – carica che, nella generalità dei casi, è affidata al Rettore⁹ – deve efficacemente ponderare gli argomenti da portare all'ordine del giorno delle sedute e lo spazio a essi riservato, bilanciando le esigenze legate ad adempimenti “consuetudinari” con quelle derivanti da una opportuna disamina delle questioni di maggiore portata.

Giova infine osservare che, sull'esempio di quanto già approntato da alcuni atenei, potrebbe essere utile prevedere brevi programmi di formazione rivolti a tutti i Consiglieri di nuova nomina, soprattutto al fine di consentire un'efficace inquadramento delle problematiche sulle quali il Consiglio di amministrazione è chiamato a esprimersi, delle responsabilità che ne discendono e delle relazioni che intercorrono con gli altri Organi di governo.

2.2. *Il ruolo dei Direttori di dipartimento*

L'impianto della “Legge Gelmini” ha introdotto, tra le altre, una novità di rilievo rispetto alla normativa previgente in merito alle strutture didattiche e di ricerca caratterizzanti l'organizzazione interna delle università, prevedendo il superamento del dualismo facoltà/dipartimenti (le prime con funzioni legate all'attività didattica, i secondi concentrati sull'attività di ricerca)

⁹ Allo stato attuale, in un solo ateneo statale il ruolo di Presidente del Consiglio di amministrazione non è affidato al Rettore (v. *supra*, nota 5).

e accentrando sui “nuovi” dipartimenti tutte le funzioni operative in cui si esplica l’attività universitaria; inoltre, se giudicato opportuno dal singolo ateneo, è contemplata anche la possibilità di istituire “strutture di raccordo” aventi funzioni di coordinamento delle attività didattiche facenti capo a più dipartimenti (cfr. Legge 240/2010, art. 2, comma 2, lettera c).

Il ruolo dei dipartimenti, molto più ampio rispetto al passato, costituisce un punto di attenzione assai importante, in quanto le decisioni attinenti allo sviluppo delle strategie di ateneo trova nei dipartimenti stessi il luogo in cui si manifestano concretamente le azioni a esse correlate. Ne discende, pertanto, che i Direttori di dipartimento devono essere costantemente coinvolti nei processi decisionali correlati alla definizione prima, e alla realizzazione poi, delle linee strategiche di ateneo, essendo essi stessi un fondamentale punto di raccordo tra gli Organi di governo centrali e la struttura organizzativa decentrata.

Il coinvolgimento dei Direttori può realizzarsi con diverse modalità: la loro partecipazione quali componenti del Senato accademico, a seconda del numero dei dipartimenti attivati, potrebbe essere totalitaria oppure destinata a una loro rappresentanza, così come in non pochi atenei sono stati definiti organismi intermedi – ad esempio, “Consulta dei Direttori” o simili – per rendere più agevole la condivisione delle decisioni e l’esercizio del conseguente coordinamento. Al di là delle specifiche scelte operate dai singoli atenei, occorre fare in modo che il Senato, o gli organismi intermedi di cui sopra, costituiscano ambiti nei quali si condividono scelte, strategie e programmi che delineano l’azione dell’Ateneo. Diviene però essenziale, affinché il sistema di *governance* funzioni correttamente, che siano simultaneamente osservate due condizioni: il rispetto delle prerogative del Consiglio di amministrazione, che non devono essere comprese o impropriamente surrogate, e la capacità dei Direttori di dipartimento nello svolgimento del loro ruolo fondamentale di continuo collegamento e armonizzazione tra le decisioni strategiche assunte a livello di intero ateneo e quelle definite in ambito dipartimentale. Un lavoro non semplice, che deve essere sempre stimolato e coordinato dal Rettore a garanzia del concreto perseguimento degli obiettivi che l’ateneo si prefigge di raggiungere.

2.3. La chiarezza e l’efficacia del sistema regolamentare interno

Affinché quanto evidenziato nei punti precedenti risulti praticabile, occorre che anche le norme regolamentari interne affrontino in modo chiaro ed esaustivo l’attribuzione delle funzioni, dei compiti e delle responsabilità al

Consiglio di amministrazione e al Senato accademico. Non di rado, infatti, si assiste a una riproposizione di prassi operative che risentono, in varia misura, dei “retaggi” del passato e che non permettono una chiara ed efficace distinzione dei ruoli dei due organi, proponendo un inutile e fuorviante “bicameralismo” nel quale si affievoliscono le competenze e le conseguenti responsabilità attinenti al governo dell’università. Anche in questo caso, non esiste una “ricetta” valida per tutte le variegate situazioni riscontrabili nella realtà fattuale; ciò che conta è che il principio in oggetto sia salvaguardato nella definizione regolamentare interna e nel concreto funzionamento degli Organi di governo.

Il sistema regolamentare di ateneo non esaurisce la sua importanza in materia di *governance* nella chiarezza con la quale sono definiti compiti, funzioni e responsabilità assegnati agli Organi di governo. L’efficacia dei regolamenti interni si misura, infatti, nel più ampio contesto della loro adeguatezza nel garantire l’efficacia e l’efficienza dei processi amministrativi e gestionali utilmente impiegabili nelle variegate occasioni in cui si esplica la responsabilità decisionale degli Organi di ateneo. In questo senso, la correttezza dei regolamenti interni rispetto alle norme di riferimento è condizione necessaria ma non sufficiente: a tale condizione devono necessariamente aggiungersi quelle della affidabilità, della coerenza e della tempestività dei processi, tese a garantire appropriata funzionalità al sistema di *governance*. Nel contesto appena delineato, ben si comprende, quindi, la centralità che rivestono i sistemi informativi di cui è dotato l’ateneo e la capacità della struttura organizzativa di gestire efficacemente le informazioni che da essi scaturiscono.

3. Il Direttore generale e la struttura tecnico-amministrativa nei rapporti con il Rettore e con gli altri Organi di governo

Superando alcune logiche adottate in precedenza, la “Legge Gelmini” ha introdotto un cambiamento di rilievo definendo e regolando la figura del Direttore generale che sostituisce, innovandola profondamente, quella del Direttore amministrativo fino ad allora prevista nella struttura organizzativa degli atenei. La novità, già insita nella nuova denominazione, risiede nella “*attribuzione al direttore generale, sulla base degli indirizzi forniti dal consiglio di amministrazione, della complessiva gestione e organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico-amministrativo dell’ateneo*”¹⁰.

¹⁰ Legge 240/2010, art. 2, comma 1, lettera o).

Con questo intervento la Legge 240/2010 ha inteso affermare una netta separazione delle responsabilità e dei ruoli attribuiti al Rettore e al Direttore generale, prevedendo che il primo sia posto a capo della struttura di governo con funzioni di indirizzo politico e strategico, mentre il secondo debba governare l'intera struttura tecnico-amministrativa dell'ateneo affinché operi per il perseguimento degli obiettivi strategici attraverso una condotta tesa al rispetto dei principi di efficienza ed efficacia dell'azione amministrativa. Non a caso, inoltre, il Direttore generale è nominato dal Consiglio di amministrazione su proposta del Rettore, trattandosi di persona che deve necessariamente godere della sua fiducia per poter espletare al meglio le proprie funzioni.

Al di là delle forme attraverso le quali può concretamente realizzarsi la collaborazione tra il Direttore generale e gli Organi di governo di ateneo, preme sottolineare quali possono essere gli elementi che, più di altri, concorrono a delineare una separazione dei ruoli coerente con lo spirito del dettato normativo:

- la chiarezza sulle differenti attribuzioni di competenze e responsabilità nei regolamenti interni di ateneo e, ancor prima, nelle regole di “ingaggio” che contraddistinguono la nomina del Direttore generale;
- la diffusione, all'interno della struttura organizzativa di ateneo, della consapevolezza delle peculiari attribuzioni del Rettore rispetto a quelle del Direttore generale, che implica anche il superamento dell'errata equiparazione del ruolo del Direttore generale con quello che nel passato era assegnato al Direttore amministrativo;
- il costante confronto tra il Rettore e il Direttore generale in merito alle politiche, alle strategie e alle modalità di loro attuazione, da cui deve discendere la costante ricerca di un armonico dispiegarsi dell'azione di entrambi i soggetti. In altri termini, occorre che il Rettore e il Direttore generale, sia pure nella differenza dei ruoli, operino all'unisono grazie a un continuo e costruttivo “dialogo collaborativo”.

Tra gli snodi organizzativi che possono, o meno, agevolare la realizzazione di quanto brevemente descritto rientrano i rapporti che si sviluppano con i Direttori di dipartimento e con i Dirigenti di area: in entrambi i casi, infatti, si tratta di figure poste al vertice di strutture fondamentali per la vita dell'ateneo e per il concreto perseguimento degli obiettivi strategici, anche se le strutture in questione operano in contesti gestionali difformi. I Direttori di dipartimento, in quanto soggetti apicali delle strutture deputate alla realizzazione delle strategie di ateneo, sono espressione del corpo accademico e trovano nel Rettore l'interlocutore privilegiato per quanto attiene all'espletamento del loro specifico e fondamentale ruolo. Per quanto riguarda i Dirigenti di area, chiamati a svolgere complesse funzioni di organizzazione e

coordinamento dei processi amministrativi e gestionali loro affidati, è certamente essenziale un rapporto di costante confronto e collaborazione con il Direttore generale. A ciò si aggiunga, data l'importanza del lavoro svolto dalle posizioni dirigenziali nel garantire che gli indirizzi strategici trovino una loro adeguata attuazione in seno alla struttura tecnico-amministrativa, che il Rettore deve comunque esercitare una costante opera di supporto e confronto con i responsabili delle aree dirigenziali tesa a rendere operativamente efficace la condivisione delle linee strategiche e gestionali definite congiuntamente agli altri Organi di governo.

4. I collaboratori del Rettore nei rapporti con gli Organi di governo e con la struttura tecnico-amministrativa

Un tema scarsamente dibattuto, ma che riveste un'importanza non trascurabile, riguarda la composizione e il ruolo attribuito alla “squadra” che coadiuva il Rettore nello svolgimento del suo mandato. Si tratta del gruppo dei più stretti collaboratori dell'Organo di vertice che nell'esperienza degli atenei pubblici italiani assume configurazioni anche molto diversificate.

A prescindere dalla varietà di composizione e denominazione riscontrabili nella prassi – atenei che hanno solo Prorettori (o Vicerettori), altri che prevedono solo Delegati, altri, infine, che prevedono entrambe le figure assegnando ai Prorettori/Vicerettori funzioni di coordinamento di ampia portata (didattica, ricerca, terza missione, e così via) e ai Delegati ambiti più specifici –, ciò che qui interessa menzionare riguarda la collocazione funzionale dei collaboratori del Rettore nel quadro complessivo della *governance* di ateneo.

Affinché non si ingenerino fraintendimenti o, peggio, malfunzionamenti degli assetti di governo occorre che il Rettore e, conseguentemente, gli stessi suoi collaboratori e l'intero ateneo siano molto espliciti su due punti:

- la separazione delle funzioni assegnate ai Prorettori/Vicerettori/Delegati rispetto ai Dirigenti che presidiano le diverse aree di cui si compone la struttura tecnico-amministrativa dell'università. Le responsabilità e i compiti di chi è chiamato a dirigere e a fare funzionare la struttura tecnico-amministrativa non possono, infatti, confondersi con quelle attribuite ai Prorettori/Vicerettori/Delegati, in quanto è del tutto improprio e fuorviante “mischiare” funzioni di indirizzo politico e strategico del Rettore e, quindi, dei suoi collaboratori, con quelle concernenti la gestione dei processi amministrativi necessari per il raggiungimento degli obiettivi fissati in sede di programmazione (in capo

al Direttore generale, ai Dirigenti e alle strutture da essi coordinate). Ciò non toglie, ovviamente, che per un virtuoso governo dei processi gestionali di ateneo debbano necessariamente instaurarsi, tra i soggetti coinvolti, rapporti di collaborazione fondati sul confronto continuo e sull'ascolto reciproco, sia pure nel rispetto delle prerogative che caratterizzano i differenti ruoli;

- la distinzione delle funzioni dei Prorettori/Vicerettori/Delegati rispetto a quelle assegnate agli Organi di governo (Rettore, Senato accademico e Consiglio di amministrazione). Non di rado, infatti, nel gergo impiegato all'interno degli atenei si suole indicare con il termine "governance" il Rettore e i suoi più stretti collaboratori, commettendo un errore lessicale foriero di ripercussioni negative anche sotto il profilo operativo. I collaboratori del Rettore, infatti, non sono chiamati ad assumere ruoli sostitutivi di quelli attribuiti agli Organi di governo; essi esercitano, invece, un importantissimo compito volto a sviluppare e a presidiare la concreta attuazione delle politiche, delle linee strategiche e dei programmi operativi definiti dalla *governance* di ateneo.

5. Considerazioni conclusive

Quanto succintamente espresso evidenzia elementi della *governance* universitaria che pongono in risalto, come in qualsivoglia sistema aziendale, il rilievo degli aspetti soggettivi e comportamentali delle persone coinvolte. In questo senso, infatti, il sistema delle regole fissate dalla normativa e dai regolamenti vigenti deve essere sempre interpretato nella sua inevitabile e inscindibile complementarietà con le qualità umane, etiche, professionali e di attitudine alla *leadership* che attengono, sia pure con diversa intensità, alle persone chiamate a rendere vivi e operanti i principi in essi contenuti.

Varie possono essere le circostanze che influenzano tali condizioni e, tra queste, si è avuto modo di porre l'accento su alcune questioni prevalentemente riconducibili alla distinzione dei ruoli e alla connessa necessità di efficace coordinamento nell'operato dei principali Organi di governo di ateneo. In questo quadro, peraltro, emerge in filigrana la centralità delle qualità che dovrebbero contraddistinguere la figura del Rettore, chiamato a svolgere una delicatissima funzione che richiede una solida esperienza accademica, capacità di visione, attitudine alla *leadership* e forte sensibilità all'ascolto. Questi caratteri, corroborati anche da una solida cultura manageriale, dovrebbero essere peculiari anche per il ruolo ricoperto dal Direttore generale che,

sia pure operando in una differente prospettiva, deve orientare la sua azione in sintonia con lo stile di governo espresso dal Rettore.

Le condizioni definite dalla normativa di riferimento e dalle procedure interne di ateneo assumono anch'esse un rilievo non trascurabile, ma sempre da interpretarsi nel quadro del “sistema umano” e del “sistema delle idee” che ne rende operativi i contenuti nei contesti in cui trovano concreta applicazione. Ciò non toglie, per contro, che a distanza di quasi quindici anni dall'entrata in vigore della Legge 240/2010 potrebbe rendersi opportuna un'attenta revisione dell'impianto normativo, anche in considerazione delle esperienze operative maturate in seno agli atenei e delle modifiche legislative nel frattempo intervenute. Si è del parere, infatti, che al di là di provvedimenti puntuali volti a modificare singoli aspetti della norma in questione, sia ormai giunto il tempo per affrontare in modo sistematico la rivisitazione critica dell'intero impianto della “Legge Gelmini”, con l'intento di renderne più aggiornato e chiaro il contenuto e rafforzando, conseguentemente, la portata innovatrice che ne aveva ispirato l'originaria stesura. Questa potrebbe essere anche l'occasione per procedere alla messa a punto di un vero e proprio “testo unico” della legislazione universitaria: a più riprese, infatti, questa esigenza è stata sollevata dagli atenei e dalla Conferenza dei Rettori delle Università Italiane (CRUI), stante l'esistenza di norme, anche molto datate, che in non pochi casi mal si conciliano con le disposizioni più recenti, rendendo oltremodo complessa l'interpretazione dei criteri che regolano la vita degli atenei.

Riferimenti bibliografici

- Andrei P. (a cura di) (2022), *Introduzione all'Economia d'azienda*, 3^a ed., Giappichelli, Torino.
- Barbato G., Capano G., Turri M. (2024), *Solo in un caso su 61 il Presidente del Cda non è Rettore*, Il Sole24Ore, 29 aprile.
- Battini S. (2011), *La nuova governance delle università*, Rivista trimestrale di diritto pubblico, n. 2.
- Bertini U. (1993), *Il “sistema aziendale delle idee”*, in AA.VV., *Scritti in onore di Carlo Masini*, Tomo Primo, *Istituzioni di economia d'azienda*, Egea, Milano, 1993.
- Bertini U. (1995), *Scritti di politica aziendale*, 3^a ed. ampliata, Giappichelli, Torino.
- Capano G., Regini M., Turri M. (2016), *Changing Governance in Universities: Italian Higher Education in Comparative Perspective*, Palgrave Macmillan, London.
- Donna G. (2018), *L'università che crea valore pubblico. Modelli di strategia, governance, organizzazione e finanza per gli atenei italiani*, il Mulino, Bologna.

- Facchini C., Sacconi L., Fia M. (2019), *La governance delle università italiane dopo la Riforma Gelmini: un'indagine empirica sui processi decisionali*, EconomEtica Working Papers, n. 68.
- Fia M. (2023), *L'evoluzione degli assetti istituzionali delle università italiane. Mission, governance e accountability*, FrancoAngeli, Milano.
- Maran L. (2009), *Economia e management dell'università. La governance interna tra efficienza e legittimazione*, FrancoAngeli, Milano.
- Paleari S. (a cura di) (2014), *Il futuro dell'università italiana dopo la riforma*, Giapichelli, Torino.
- Paletta A. (2004), *Il governo dell'università. Tra competizione e accountability*, il Mulino, Bologna.
- Regini M. (2020), *Il futuro della governance universitaria*, progetto UNIMI 2040, Discussion Paper n. 1, Milano University Press, Milano.
- Turri M. (2011), *L'università in transizione. Governance, struttura economica e valutazione*, Guerini e Associati, Milano.

UMBERTO BERTINI E I PRODROMI DELLA “AZIENDALIZZAZIONE” DEI COMUNI

di *Luca Anselmi, Stefano Pozzoli*

1. Il Consigliere Umberto Bertini

Negli anni Sessanta davanti ad una grave doppia crisi del Comune di Pisa, crisi sia politica per mancanza di una maggioranza capace di rivedere le strategie per affrontare una grave situazione economica locale che portava a importanti deindustrializzazioni, che funzionale per l'arretratezza degli strumenti di programmazione gestione e tanto più controllo dei servizi erogati, Umberto Bertini accettò la richiesta di candidarsi a consigliere comunale nella lista del partito di maggioranza relativa che era stato oggetto di un importante scontro interno con la vittoria dei gruppi giovanili e riformatori. Nel consiglio comunale, anche quella volta, dopo le elezioni, non c'era maggioranza per approvare il bilancio ed i giovani con Bertini non riuscirono ad eleggere il loro principale esponente a Sindaco della Città. Umberto appoggiò il tentativo fino ad entrare personalmente nella lista per il Consiglio Comunale venendo eletto con una brillante votazione nella consiliatura iniziata il 15 luglio 1966 e quindi Umberto aggiunse alle attività accademiche e professionali anche questo nuovo impegno amministrativo. Umberto non volle andare oltre con l'impegno civico e non era disponibile per incarichi esecutivi, anche se le sue conoscenze e la sua esperienza sarebbero state un momento essenziale per il rinnovamento amministrativo della città e si sarebbe speso soprattutto nelle commissioni economiche.

Di queste non sono rimasti i verbali degli interventi e quindi non possiamo seguirlo che per la tradizione orale che direttamente ci ha lasciato. Del resto tracce dei problemi che affrontava come consigliere si trovano accennate anche in alcuni dei suoi lavori scientifici di quegli anni. Questo ci conduce a rilevare due tematiche di fondo: 1) che le acquisizioni di entità private da parte dei pubblici poteri (non solo i Comuni) debbono avvenire con prospettive e modalità “aziendali” nel rispetto di principi, criteri e metodi compatibili con la durabilità aziendale; 2) che le decisioni di spessore siano condotte sulla base di un piano pluriennale di spesa, aggiornato e controllato.

L'esperienza consiliare di Umberto non fu felice: il “suo” candidato Sindaco non fu effettivamente eletto e, con gravi difficoltà, fu trovata una provvisoria soluzione di compromesso eleggendo uno stimato professore di Ingegneria che cominciò ad operare, ma con ostacoli politici e burocratici cre-

scenti. Bastarono pochi mesi perché fosse evidente un grave deterioramento delle condizioni di amministrazione, mentre pendeva sempre la mancanza dei voti per approvare il bilancio, per cui sindaco e giunta dovettero dimettersi e in breve scomparve anche il Consiglio Comunale che fu sostituito da un Commissario Già con le dimissioni venne meno la compattezza del gruppo dei “modernizzatori” e ciò che seguì fu valutato non positivamente da Umberto che infatti non volle candidarsi per un altro mandato.

La breve esperienza amministrativa non fu considerata per niente soddisfacente da Umberto perché era stato evidente che una proposta di modernizzazione della gestione comunale non riusciva a realizzarsi neppure con un gruppo di volenterosi e competenti ricchi di una buona affermazione elettorale.

Non andava bene il sistema normativo perché non prevedeva in realtà che il Comune agisse come capigruppo, holding, di un sistema di servizi che già da allora andava ordinandosi in società con gli obblighi derivanti dalla loro natura aziendale. Non andavano bene le procedure previste che non tenevano conto delle esigenze di efficacia e di efficienza.

Abbastanza deluso, nonostante l’impegno, Umberto si concentrò allora sulle attività accademiche e professionali relegando nel silenzio l’esperienza compiuta con generosità. Non stupisce neppure che non avesse elaborato un qualche scritto in proposito.

Quando, a metà anni Settanta, avendo cominciato a collaborare, fissavamo i campi di studio in cui avrei particolarmente lavorato e tra questi emersero le imprese pubbliche nazionali e locali e in successione i Comuni visti come gruppo delle Imprese di servizi, Lui mi parlò della Sua esperienza mettendomi in guardia dal credere alle dichiarazioni ufficiali e programmatiche. La delusione era molta, ma pure in quegli anni aveva vissuto un’esperienza diretta che lo portava a sostenere un forte cambiamento nelle norme e nelle condotte degli enti locali.

Fedeli alle sue indicazioni non ci siamo mai illusi, ma siamo ancora oggi convinti che dedicarsi agli studi di economia delle aziende e delle amministrazioni pubbliche resti una modalità di impegno civile degna di essere vissuta.

2. Gli studi aziendali per gli enti locali

Il tema era stato studiato a fondo soprattutto dal pensiero amministrativo poiché per tutto l’Ottocento e la prima parte del secolo seguente si era ritenuto che fosse dominante l’aspetto giuridico.

Le osservazioni degli aziendalisti erano dirette agli aspetti contabili, tanto più che a cavallo del secolo era molto viva la disputa tra logismografia, contabilità patrimoniale e contabilità finanziaria.

È con Cerboni, Besta e Zappa e poi particolarmente con Amaduzzi, Cassandro e Giannessi che si aprono spazi di rilievo per i cultori delle nostre discipline perché spostano l'ottica conoscitiva dagli aspetti "formali" cioè giuridici a quelli "sostanziali" cioè alla gestione, organizzazione e rilevazione (nonché pianificazione e controllo) della produzione dei numerosi servizi delle pubbliche amministrazioni.

Motivo del ritardo era anche costituito dall'approccio allo studio finalistico delle aziende che venivano classificate in lucrative ed erogative senza considerare che le aziende veramente operanti erano sempre più miste (oggi si potrebbero chiamare fluide) cioè portatrici di entrambi i caratteri, seppure in proporzioni diverse. Evidentemente il "quid" mancante era costituito dalla visione strategica accompagnata dalle debolezze del management. Occorsero ancora alcuni anni perché le intuizioni dei Maestri potessero avere la chance per diventare buone prassi amministrative.

Negli anni tra la fine dei Settanta e la metà degli Ottanta gli enti locali italiani vissero un momento di minor interesse sia degli intellettuali ed accademici che anche dell'opinione pubblica in generale, mentre successivamente si cominciò a comprendere che il buon funzionamento dei servizi locali e la stabilità di governo delle amministrazioni da cui derivavano costituivano un importante presupposto per il rilancio del Paese che dopo le eccellenti performance del dopoguerra fino agli anni Sessanta si trovava ora in una stasi economico-sociale preoccupante.

Tra coloro che maggiormente contribuirono ad avvertire la necessità sopra indicata furono sia alcuni accademici di formazione amministrativista, sia altri di matrice aziendalista, che per vie assolutamente diverse, giunsero a conclusioni simili.

Per quanto riguarda gli aziendalisti i giovani di allora che erano entrati nel dibattito avevano alle spalle le intuizioni ed il lavoro dei grandi Maestri che in passato avevano studiato le Amministrazioni Pubbliche, le aziende di erogazione in genere.

In particolare, un momento essenziale per prendere coscienza dell'importanza dell'impegno per cambiare gli enti locali fu un convegno promosso da Farneti, Marchi e Maticena (1990) sulla revisione nelle aziende degli enti locali: era in discussione da tempo una riforma complessiva degli enti locali e intanto veniva adottato un provvedimento che prevedeva di "sperimentare" nelle aziende degli enti locali alcuni di quei principi aziendali che si pensava, succes-

sivamente di estendere al contesto pubblico: temi fondamentali erano costituiti da pianificazione e controllo, revisione professionale e contabilità economica.

Non stupirà di certo che si trattasse di riprendere i temi che anche Bertini aveva avvertito come necessari per la efficace gestione dei Comuni.

3. Dalle intuizioni di Umberto Bertini al contesto odierno

È interessante osservare come le intuizioni di Umberto Bertini abbiano avuto sviluppo e seguito negli studi economico aziendali ed in quelli di management.

Non bisogna commettere l'errore, per altro, che quelle intuizioni, che pure sono connaturate nell'approccio economico aziendale, di cui Bertini è stato maestro, fossero di immediata comprensione e, meno che mai, di scontata applicazione in un contesto dominato da un approccio giuridico e, tutto sommato, indifferente ai risultati.

Ancora oggi, a sessanta e più anni dalle parole del Maestro, infatti, non è raro sentirsi opporre la tesi che “una pubblica amministrazione non è una azienda”, tanto sono radicate, perfino negli operatori, la desueta convinzione che una azienda sia qualcosa di estraneo al concetto stesso di pubblica amministrazione.

È evidente, per altro, che il dibattito scientifico – se non ispirato, certo anticipato dalle riflessioni e dagli obiettivi a suo tempo delineati da Bertini, in Europa come nel resto del mondo – ha nei decenni successivi preso le mosse da considerazioni del tutto analoghe, ed ha seguito un percorso che ha avuto tratti comuni a livello internazionale, ed ha portato ad una idea di “aziendalizzazione” della Pubblica Amministrazione.

Un percorso che ha visto momenti di grande innovazione, insieme a ricerca di compromessi e mediazioni che la politica e le resistenze delle Pubbliche Amministrazioni hanno però imposto. Facile intuire che proprio questa vischiosità sia stata poi il motivo per cui il giovane Bertini ha abbandonato il suo impegno politico-amministrativo¹.

Stimolati dal Maestro si ritiene che siano due i temi di attualità che debbano essere oggi sottolineati e che, ahimè, sembrano dare ragione alla scelta di Bertini di non dedicarsi a tali questioni, perché sono tutto sommato la storia di due fallimenti, il primo relativo al controllo, il secondo, che non trattiamo per economia del discorso, alla contabilità².

¹ Si veda L. Anselmi, *Percorsi aziendali per le pubbliche amministrazioni*, Giappichelli, Torino, 2014.

² Di fatto, con il percorso della c.d. “armonizzazione”, la contabilità delle amministrazioni pubbliche si è piegata alle esigenze del consolidamento dei conti in chiave SEC2010, diven-

4. Il controllo per forza di legge

È bene premettere che parlando di controllo nelle pubbliche amministrazioni si deve evitare di cadere in due tentazioni opposte. La prima è quella di immaginare una semplicistica contrapposizione tra sistema privato, visto come il modello ideale di riferimento, e contesto pubblico, rappresentato, a sua volta, quale archetipo di cattiva gestione. La seconda è di trovarsi, quasi per reazione, su un fronte opposto, sostenendo la tesi, altrettanto riduttiva, di una diversità genetica tra i due “mondi”, magari fino a portarla all’estremo di affermare che l’ente pubblico non sia comunque un’azienda, tesi evidentemente inconsistente sul piano tecnico.

In sostanza, affrontare in termini manichei il contesto di cui si parla non aiuta a comprenderne la complessità, e resta il dato di fatto che il confronto tra modelli di gestione pubblici e privati sia anzi essenziale, perché consente di comprendere le ragioni del difetto di sensibilità gestionale che affligge la Pubblica Amministrazione, in estrema sintesi riconducibile a:

- *una minore “esigenza di controllo”* che riguarda tutto il settore dei servizi, giacché dal dopoguerra fino agli anni Novanta esso non ha conosciuto veri momenti di crisi. Solo in tempi recenti, infatti, e per motivi diversi, i servizi privati e quelli della pubblica amministrazione si sono trovati ad affrontare il problema di come rendere più efficiente la propria gestione: i primi per la accresciuta tensione concorrenziale, i secondi per i sempre più stringenti vincoli di bilancio;
- *l’inadeguatezza delle figure di costo tradizionali*. Come diretta conseguenza di ciò la contabilità analitica si fonda, tradizionalmente, su una distinzione dei costi del tutto inadatta alle imprese di servizi: quella tra costi fissi e costi variabili. Ciò ha comportato un disinteresse a tali metodiche nel mondo dei servizi, dove pressoché tutti i costi sono fissi;
- *la difficoltà di misurazione dell’output e l’assenza di correlazione tra incrementi di efficacia e di efficienza e risultati economico-finanziari*. In altre parole il miglioramento qualitativo o quantitativo dell’output non sempre è rappresentabile in termini quantitativo-monetari e, oltre a ciò, può perfino condurre ad un peggioramento del risultato in termini finanziari e reddituali³;
- *le finalità ed il contesto in cui operano le aziende pubbliche*. Da

tando uno strumento del MEF in materia di controllo e misurazione della spesa pubblica prima che uno strumento decisionale per gli enti locali.

³ In argomento si leggano le belle pagine di Elio Borgonovi. Si veda: E. Borgonovi, *Principi e sistemi aziendali per le amministrazioni pubbliche*, Egea, Milano, 2002.

quanto ora detto ne deriva che il reddito non può essere l'elemento ispiratore delle scelte di gestione in un ente pubblico. Ciò non è privo di conseguenze poiché rende impossibile l'adozione di un criterio decisionale semplice e pressoché univoco, riassumibile nell'optare per l'alternativa che permette all'azienda di "guadagnare" di più;

- le Pubbliche Amministrazioni non soltanto *non hanno "finalità di mercato"* ma, cosa ancora più importante, manca loro quello che è lo stimolo fondamentale che il mercato produce e cioè la concorrenza.

Come diretta conseguenza di ciò, il controllo di gestione entra in ragione della spinta normativa e politica all'aziendalizzazione, e non come esigenza percepita. Arriva, in altre parole, per forza di legge e non perché vissuto come una necessità da parte degli enti pubblici e viene imposto perché visto come uno dei "grimaldelli" per realizzare quella versione tutta italiana del New Public Management⁴, a cui si è appunto ispirato quel processo da noi complessivamente definibile come "aziendalizzazione".

L'imposizione per legge di un controllo interno di tipo manageriale è un elemento che avrebbe richiesto maggiore ponderazione. La verità è che si è voluto seguire l'onda del New Public Management non cogliendone l'essenza ed al tempo stesso cedendo alle pressioni corporative. È comunque interessante rileggere il percorso normativo che ha caratterizzato il quadro dei controlli, così da meglio comprendere la situazione attuale. Come è noto, si è soliti ricondurre all'emanazione della l. 142/1990 l'inizio di quel faticoso processo che si definisce come "aziendalizzazione". Tale legge offre degli spunti interessanti, che saranno però in gran parte "traditi" dagli interventi normativi successivi, a testimonianza di un percorso non facile e non lineare.

L'art. 55, in particolare, prevede la richiesta che i risultati di gestione siano rilevati mediante "contabilità economica". Nella medesima direzione si muove la l. 421/1992, che all'art. 4 richiede la "introduzione in forma graduale e progressiva della contabilità economica [...] fino ad interessare tutti gli enti, con facoltà di applicazione anticipata"⁵.

La l. 142/1990, inoltre, da una parte delinea il ruolo dei revisori contabili all'interno dell'ente locale, conferendo loro dei compiti che vanno al di là del mero riscontro contabile, dall'altra auspica l'introduzione di forme di

⁴ Per un approfondimento sul tema si veda: K. McLaughlin, S.P. Osborne, E. Ferie, *New Public Management. Current trends and future prospects*, Routledge, London, 2002.

⁵ L'obbligo di adottare la contabilità economica, però, viene di fatto eluso dal successivo d.lgs. 77/1995 che consentirà la redazione in via extracontabile del rendiconto economico-patrimoniale, consentendo agli enti locali di non dotarsi di un sistema di contabilità economico-patrimoniale.

controllo economico interno della gestione, che sono qui interpretate come qualcosa di diverso rispetto al collegio dei revisori.

È il d.lgs. 29/1993, in seguito, a riproporre la questione del controllo di gestione da una parte e quello della valutazione dei risultati dall'altra. Però, come osserva Bassanini, “non vi era ancora consapevolezza [...] dell'ulteriore distinzione tra le diverse tipologie del controllo interno, la cui attività può restare ancorata al livello gestionale (per l'appunto meritando il nome di controllo di gestione) ovvero assurgere a strumento di raccordo tra l'attività politico-amministrativa di fissazione degli indirizzi, indicazione degli obiettivi ed assegnazione delle risorse, da un lato, e l'attività gestionale riservata alla competenza della diligenza amministrativa, dall'altro”⁶. Uno dei problemi essenziali, infatti, resta la mancata distinzione tra diverse tipologie di controllo: il controllo di gestione viene appunto assimilato alla attività di valutazione ed è affidato al nucleo di valutazione.

Confondere una funzione manageriale con la valutazione della dirigenza ha avuto due conseguenze, che hanno entrambe contribuito a ridurne l'impatto. Da una parte ha dato forza all'idea che il controllo di gestione avesse natura ispettiva e ciò è stato sufficiente a fare sì che ne venisse data una applicazione del tutto formalistica; dall'altra, facendolo rientrare in un meccanismo retributivo, è presto diventato una appendice di uno strumento contrattuale, con ovvie conseguenze⁷.

Il legislatore interviene nuovamente, con riferimento agli enti locali, con il d.lgs. 77/1995 e per la pubblica amministrazione in generale, con il d.lgs. 286/1999.

Però, non ci si preoccupa di creare le condizioni perché nasca una maggiore consapevolezza della opportunità di adottare tecniche manageriali più adeguate⁸.

Da queste medesime premesse muove anche il d.lgs. 286/1999, a cui si deve una nuova formalizzazione del sistema dei controlli interni, che cerca di attenuare il contenuto ispettivo dei controlli, letto come uno dei principali ostacoli al loro effettivo dispiegarsi. La verità, però, è che manca, piuttosto,

⁶ Si veda: F. Bassanini, *Prefazione*, in G. Azzone, B. Dente (a cura di), *Valutare per governare. Il nuovo sistema dei controlli nelle Pubbliche Amministrazioni*, Etas, Milano, 1999, p. X.

⁷ Si veda: S. Pozzoli, M.T. Nardo, *Nuclei di valutazione. Una indagine empirica*, Azienditalia, n. 11/2007.

⁸ Infatti, “se da un lato vi è la volontà di introdurre il calcolo economico, dall'altro si procede sostanzialmente in una logica di controllo esterno – sia pur svolto all'interno – volendo contemporaneamente attribuire funzioni premianti e sanzionatorie”. Cfr. B. Dente, *Le innovazioni nel sistema dei controlli previste dal D.Lgs. 286/1999 di riordino e potenziamento dei meccanismi di monitoraggio e valutazione*, in G. Scognamiglio (a cura di), *Pianificazione, controlli e valutazioni nel nuovo modello di governo locale*, FrancoAngeli, Milano, 2000, p. 10.

ogni stimolo ad effettuare un serio investimento in materia di controllo, giacché non viene avvertito come necessità ma solo come adempimento di legge.

Da parte nostra siamo infatti dell'opinione che, per ottenere il risultato di dotare gli enti di una strumentazione gestionale efficace, si debba: agire sul piano della consapevolezza dei bisogni, cercando di sconfiggere la cultura dell'adempimento; seguire e monitorare il grado di implementazione dei sistemi richiesti; soprattutto, stimolare in ogni modo il bisogno di controllo, cercando di introdurre nel sistema elementi di trasparenza e di concorrenza.

5. L'esperienza inglese. Cenni

Apriamo una parentesi nella nostra riflessione, perché siamo convinti che vedere come sono organizzati altri Paesi è sempre un esercizio utile e diventa necessario quando si ha intenzione di riflettere sulla adeguatezza del nostro Ordinamento. Siamo dell'idea, ancora, che non serva limitarsi ad un semplice adeguamento dell'esistente e che si debbano contrastare le norme che mirano a conservare vecchi approcci e desueti equilibri, il cui fallimento è sotto gli occhi di tutti.

Se guardiamo a quello che è accaduto in Europa appare chiaro che tutti i Paesi fino ad ora interessati da un processo di rinnovamento registrano, come tratto comune:

- l'adozione della contabilità economica ed il conseguente abbandono delle contabilità di cassa o a matrice finanziaria (esattamente il contrario di quanto fatto con la l. 196/2009);
- il processo di convergenza tra contabilità pubblica e contabilità di matrice privatistica;
- un generale rafforzamento dei controlli esterni, visti come elemento di garanzia e di stimolo.

In questo percorso la contabilità è generalmente considerata un momento essenziale della transizione da una cultura di "public administration" ad una di "public management"⁹. Infatti, la tesi è che non ci possa essere vera "aziendalizzazione" senza contabilità economica, dove questa è vista come importante elemento di discontinuità.

⁹ Si veda: C. Pollit, G. Bouckaert, *Public Management Reform. A comparative analysis*, Oxford, Oxford University Press, 2004.

Il processo di riforma in Inghilterra

È utile premettere che il sistema degli enti locali inglese è figlio di un processo di rinnovamento non estemporaneo, che inizia con il Local Government Finance Act del 1982. Questo, in particolare, attribuisce alla Audit Commission compiti di controllo sugli enti locali e avvia gli studi relativi al così detto “Value for Money” cioè un sistema di misurazione che vuole servire per verificare efficacia ed efficienza degli enti locali inglesi in termini comparativi.

Il processo di riforma, in sostanza, prende le mosse oltre 40 anni fa e, nonostante siano cambiate maggioranze politiche e capi di stato, nessuno, fino al nefasto intervento di David Cameron, che ha chiuso la Audit Commission nel 2015, ha mai pensato a alterarne le linee di indirizzo. Fino ad allora, infatti, lo sforzo è sempre stato quello di curare l’implementazione¹⁰.

Se volessimo sintetizzare i punti chiave di questo percorso evolutivo dovremmo appunto dire che:

- il momento di avvio è appunto rappresentato dal Local Government Finance Act del 1982 (Thatcher) di cui si è sopra detto;
- viene rafforzato con il Local Government Act del 1992 (Major) che stabilisce l’obbligo di rendere pubblico un set di indicatori di performance a tutti gli enti locali;
- è ulteriormente definito e raggiunge una sua maturità durante il governo Blair, con il Local Government Act del 1999 (Best Value audit & inspections) e, soprattutto, con il Local Government Act del 2002 che affida la gestione del “Comprehensive Performance Assessment” (CPA) alla Audit Commission;
- solo il governo di David Cameron, sotto la spinta della necessità di ridurre le spese, ha pensato di trasferire molte funzioni della Audit Commission al National Audit Office, partendo dalla convinzione che il sistema avesse oramai dato ai comuni tutto quello che poteva dare.

Ma restiamo al periodo d’oro del New Public Management inglese: l’idea chiave, alla luce dell’entità delle risorse in gioco, era che chi spendeva denaro pubblico dovesse dimostrare di realizzare risultati adeguati. Gli enti locali, pertanto, hanno l’obbligo di dare prova del valore prodotto, e questo sia al Governo sia ai cittadini. Da qui una intensa attività di benchmarking e di misurazione delle performance che viene appunto sintetizzata nel concetto di “Value for Money”.

Questo introduce un elemento di “mercato” nel sistema delle autonomie, ove la competizione nasce dalla possibilità di confrontare le performance del

¹⁰ Si veda: K. McLaughlin, S.P. Osborne, E. Ferie, *New Public Management*, op. cit.

singolo ente con gli altri. Anzi, il confronto diventa obbligatorio e pubblico, quando Blair impone ai comuni di pubblicare annualmente il Best Value Performance Plan¹¹.

È importante sottolineare, ancora, che in Inghilterra gli enti locali sono appena 500. Ancora, cambiano, tra Italia e Regno Unito, una serie di importanti elementi, che è forse importante riassumere, almeno nei loro caratteri essenziali.

Ci riferiamo in particolare a tre elementi:

- la cultura del public interest;
- il ruolo della professione contabile;
- la figura e le prerogative del Chief Financial Officer.

Anzitutto si deve fare riferimento alla cultura amministrativa del “public interest” che, abbinato al contesto di common law, porta ad un minore impatto delle norme nella vita degli enti pubblici e quindi a privilegiare i risultati rispetto agli adempimenti. Da qui una politica locale che favorisce il pragmatismo e ricerca un consenso basato su fatti concreti.

Sul piano gestionale tutto ciò ha portato a riconoscere un’ampia autonomia ai dirigenti, a fronte però di una forte ed effettiva responsabilizzazione sul merito e sui risultati.

Un altro elemento che caratterizza il sistema anglosassone è che la contabilità degli enti locali rientra da sempre nell’ambito dell’accounting e non nell’alveo delle discipline giuridiche. La normativa interviene soltanto su alcuni aspetti essenziali del sistema (ad esempio dettando il divieto per gli enti locali di registrare una perdita di esercizio, a meno che non vi siano riserve disponibili sufficienti a coprirla).

Altro elemento del tutto particolare è rappresentato dalla figura del responsabile dei servizi finanziari, il Chief Financial Officer (CFO).

Il CFO viene nominato dal consiglio comunale (council) ma riveste una posizione decisamente autonoma rispetto al potere politico locale, dal momento che esso storicamente rappresenta la figura di garanzia degli interessi del governo centrale e di quelli del cittadino contribuente: in sostanza è il garante della corretta attuazione della legge e del corretto utilizzo delle risorse. In sostanza, un CFO, per i poteri che ha ed in ragione della tutela della sua reputazione, non accetterebbe certo di buon grado di violare le regole di

¹¹ Il Best Value Performance Plan è un documento che gli enti locali inglesi sono tenuti a pubblicare, al pari del bilancio di esercizio (consuntivo) e che, come dice la sua denominazione, rappresenta un’analisi delle performance realizzate e di quelle obiettivo, messe a confronto con quelle medie del comparto. Un esempio si ritrova nel sito www.studiopozzoli.net.

equilibrio¹², anche perché la conseguenza è il licenziamento – che può essere richiesto direttamente dal governo – e la difficoltà concreta di trovare un analogo lavoro¹³.

Poche leggi, che nessuno mette in discussione, ed un sistema valoriale rigoroso e condiviso. Chiaramente, poiché neppure l’Inghilterra è un paese di santi, il tutto è abbinato ad una attività di controllo molto stringente che ha, nello specifico, il compito di garantire la correttezza dei rendiconti e di stimolare il miglioramento delle performance, oltre che, se del caso, di fare denuncia alla magistratura competente.

I “prodotti” della revisione

Si è detto che l’attività di audit sugli enti locali – svolta dalla Audit Commission attraverso i revisori – è duplice e riguarda funzioni sia il financial audit, quindi la verifica che i documenti di bilancio; sia di performance audit, cioè l’analisi della efficacia e dell’efficienza dell’ente.

L’attività di revisione ha i contorni di un controllo collaborativo ed ha quindi anzitutto il contenuto di un servizio nei confronti dell’ente sottoposto a verifica. In sostanza il revisore produce una serie di documenti che hanno come destinatario il Council – fino al 2005 non erano neppure documenti pubblici – che possono consistere in report di contenuto settoriale vario e che portano ad un giudizio di sintesi complessivo ed alla produzione di un insieme di punteggi molto articolati. Questi ultimi vengono ricondotti ad unità attraverso quella che è definita “Comprehensive Performance Assessment”, cioè una metodologia che conduce ad una valutazione unitaria in termini di “stelle”: prendere una stella ha il significato della insufficienza e 4 rappresenta il voto più alto. Accanto a questo viene anche segnalata la linea di tendenza, ovvero se l’ente sta migliorando o meno. Inutile dire che salire o scendere di punteggio è un elemento importante, che influenza molto la discussione del Council e che non di rado trova spazio anche sulla stampa locale.

Oggi il sistema è molto cambiato, ma siamo convinti che senza quel processo il Regno Unito non avrebbe raggiunto i livelli di efficienza che lo caratterizzano. Va anche detto che la Public Administration sta entrando in una nuova fase. Infatti, dopo l’idea prevalente negli anni Ottanta che servisse un minore intervento pubblico, e quella del New Public Management propria

¹² Si tratta qui di equilibrio economico. In sostanza agli enti locali è vietato andare in perdita a meno che non vi siano riserve disponibili – ovvero utili degli esercizi precedenti – sufficienti a coprirle.

¹³ Sono aspetti non formali e per noi impensabili ma che nel Regno Unito hanno un gran peso. Si potrebbe quasi dire che il controllo sociale passa non per l’elettorato ma per i corpi professionali, che non esitano a sanzionare i comportamenti non virtuosi.

degli anni Novanta e del primo scorcio del nuovo secolo, oggi gli studiosi ed i pratici della pubblica amministrazione si stanno muovendo in una nuova direzione, ovvero quella della necessità di una regolazione che punti alla qualità dei servizi pubblici per cittadini ed imprese, oltre che all'efficienza della gestione¹⁴.

6. La misurazione delle performance come strumento di Democrazia

Resta di tutta evidenza che lo stato dei controlli interni sia spesso insoddisfacente. Il problema ha dimensioni e generalità tali che occorre prendere della necessità di intraprendere strade nuove e diverse da quelle ad oggi seguite. Infatti, è ormai chiaro che non è realistico pensare di arrivare ad un miglioramento delle performance attraverso l'imposizione di puntuali modalità di gestione. Ancora meno, però, può servire una sorta di appello ai “buoni sentimenti”.

È pertanto necessario riuscire ad introdurre nel sistema degli stimoli concreti che inducano gli amministratori a perseguire – anche sul piano politico e quindi in primo luogo su quello della ricerca del consenso – una filosofia di governo improntato ai risultati. Per far questo è necessario riuscire a realizzare una vera accountability delle risorse e dei risultati.

Cerchiamo però di spiegare meglio il perché di questa affermazione. È chiaro che si tratta di costruire un quadro entro il quale tutto deve rispondere alla esigenza complessiva del buon andamento della Pubblica Amministrazione ed al miglioramento della qualità della vita dei cittadini.

A questo certo serve il controllo di regolarità contabile e amministrativa, perché la “fabbrica dei numeri” deve fornire dati certi e confrontabili. È necessario, però, che funzioni altrettanto bene la famiglia dei “controlli di risultato” e quindi anche e soprattutto il controllo di gestione.

Soprattutto, nulla potrà mai funzionare se non si renderà efficace il controllo democratico, e quindi il momento della verifica elettorale. Per arrivare a ciò, è indispensabile che i cittadini siano adeguatamente informati ed è per questo che è occorre una compiuta accountability esterna.

L'accountability, infatti, non è un fatto meramente tecnico, proprio degli addetti ai lavori contabili, ma è il motore della democrazia e quindi la ragion d'essere di un sistema delle autonomie locali che si fonda sul meccanismo

¹⁴ L. Anselmi, S. Pozzoli, *Le aziende pubbliche. Aspetti di governance, gestione, misurazione, valutazione e rendicontazione*, FrancoAngeli, Milano, 2020.

elettivo. Oggi il cittadino e spesso gli stessi consiglieri che lo rappresentano non sono adeguatamente informati su ciò che dovrebbe orientare le loro scelte di indirizzo e di controllo e quindi, ad esempio, sui reali costi dei servizi e sulle potenziali aree di inefficienza. Occorre quindi incidere in profondità in un sistema che è perfino inconsapevolmente oscuro ed inefficace.

Il controllo sociale, se confortato dalla consapevolezza dei diritti e dalla evidenza dei risultati, è il solo e vero potente strumento di “mercato” che il cittadino ha in mano. Il fatto che non lo possa esercitare pienamente toglie effettività al processo democratico e priva il sistema delle autonomie locali dell’unico vero motore di cambiamento di cui si potrebbe disporre.

Il vero problema è che molto spesso le discussioni in tema di enti locali peccano della mancanza di concretezza che può provenire soltanto dalla forza dei numeri. Ancora, avere dati pubblici aiuterebbe gli amministratori nell’individuare le priorità, consentirebbe al Consiglio comunale di dare concretezza alla sua azione di indirizzo e controllo e permetterebbe ai cittadini di formularsi un giudizio motivato sull’operato del comune.

7. Conclusioni

Risulta chiaro da quanto ora scritto che riteniamo che per il nostro Paese servirebbe l’adozione, certo graduale, di un modello che si fondi su:

- un soggetto terzo ed autorevole che possa monitorare le informazioni raccolte;
- la razionalizzazione dei documenti di bilancio, alcuni dei quali assolutamente ridondanti e, magari, l’introduzione di qualcosa di analogo al best value performance plan;
- la riqualificazione degli organi di controllo interno ed esterno, oggi non in grado ad assicurare la veridicità dei flussi informativi.

Purtroppo, la riforma del sistema dei controlli, realizzata con il D.L. n. 174 del 2012, si colloca in sostanziale continuità con il passato ed addirittura moltiplica le tipologie di controllo: tutto ciò forse aiuta ad esplicitare quali siano i compiti dell’ente, ma certo non incide sui motivi di fondo che hanno portato ad un quadro di sostanziale inefficacia dei controlli negli anni passati.

Il tutto si giustifica con la percepita insoddisfazione dell’esistente e quindi pensando che sia opportuno esplicitare agli enti il livello di profondità e l’oggetto delle procedure di controllo. Così facendo, però, si ripete un errore antico: se una cosa non funziona non si ripensa, ma si arricchisce.

Soluzioni facili, certo, non ve ne sono e noi tutti siamo ancora a cercarle, ripartendo pur sempre dai pensieri e dalle intuizioni di Umberto Bertini, che probabilmente scuoterebbe la testa guardandoci con ironia.

Riferimenti bibliografici

- Anselmi L. (2014), *Percorsi aziendali per le pubbliche amministrazioni*, Giappichelli, Torino.
- Anselmi L., Pozzoli S. (2020), *Le aziende pubbliche. Aspetti di governance, gestione, misurazione, valutazione e rendicontazione*, FrancoAngeli, Milano.
- Bassanini F. (1999), *Prefazione*, in G. Azzone, B. Dente (a cura di), *Valutare per governare. Il nuovo sistema dei controlli nelle Pubbliche Amministrazioni*, Etas Libri, Milano, p. X.
- Bertini U. (1990), *Il sistema d'Azienda. Schema d'analisi*, Giappichelli, Torino.
- Bertini U. (2013), *Scritti di politica aziendale*, Giappichelli, Torino.
- Borgonovi E. (2002), *Principi e sistemi aziendali per le amministrazioni pubbliche*, Egea, Milano.
- Dente B. (2000), *Le innovazioni nel sistema dei controlli previste dal D.Lgs. 286/1999 di riordino e potenziamento dei meccanismi di monitoraggio e valutazione*, in G. Scognamiglio (a cura di), *Pianificazione, controlli e valutazioni nel nuovo modello di governo locale*, FrancoAngeli, Milano, p. 10.
- McLaughlin K., Osborne S.P., Ferlie E. (2002), *New Public Management. Current trends and future prospects*, Routledge, London.
- Pollit C., Bouckaert G. (2004), *Public Management Reform. A comparative analysis*, Oxford University Press, Oxford.
- Pozzoli S, Nardo M.T. (2007), *Nuclei di valutazione. Una indagine empirica*, Azienditalia, n. 11.

GLI EFFETTI DELLE PARTIZIONI DISCIPLINARI SULLO SVILUPPO DELL'ECONOMIA AZIENDALE. NOTE SUL PENSIERO DI UMBERTO BERTINI

di *Valerio Antonelli*

1. Introduzione

L'economia aziendale, oggi, è un significante senza un chiaro significato sottostante. L'internazionalizzazione delle forme di pubblicazione, gli incentivi posti dalla valutazione della qualità della ricerca, dalla abilitazione scientifica nazionale, dalle procedure selettive e valutative a livello locale, le relative strategie di adattamento della comunità accademica, hanno cancellato la tradizione dottrinale dell'economia aziendale¹.

I dati al riguardo sembrano eloquenti: nella formazione dei giovani studiosi manca una chiara nozione dei "classici" dell'economia aziendale; nelle bibliografie di riferimento degli articoli pubblicati su riviste internazionali è assente ogni riferimento a quella letteratura; non si rinviene una costruzione di pensiero capace di catturare la complessità e la multi-relazionalità del fenomeno azienda. Tutte queste circostanze sono comprensibili se lette nella prospettiva di una pronta accumulazione di capitale accademico (*à la Bourdieu*) perseguita a livello di individui, gruppi, istituzioni, che prescinde da ogni riferimento alla tradizione economico-aziendale, troppo complesso, astratto e non riconoscibile dalle micro-comunità scientifiche di riferimento, funzionali al successo editoriale e citazionale, personale e dipartimentale².

Approfondimenti sull'economia aziendale sono offerti nella riflessione storiografica, dove si danno ancora lodevoli lavori sull'aziendalismo italiano, e in alcune monografie in lingua italiana. Tracce si rinvengono negli insegnamenti intitolati all'Economia aziendale, dove si dà qualche nozione del pensiero classico (con tutti gli inevitabili limiti posti dai contenitori didattici), e trattazioni più estese sono offerte nei corsi di Storia della ragioneria.

¹ Stefano Coronella, Lucrezia Santaniello, Maria Elvia Clotilde Scelfo, *Le rivoluzioni scientifiche della ragioneria e dell'economia aziendale: considerazioni critiche alla luce del modello di Kuhn*, Rirea, 2018, n. 9-10-11-12.

² Valerio Antonelli, *L'economia aziendale alla sfida dell'internazionalizzazione: cronaca di una morte annunciata?*, Rirea, 2010, n. 7-8.

Se l'economia aziendale non è più paradigma di riferimento, la sua funzione può attualmente connettersi alla partizione ministeriale che così battezza un settore scientifico disciplinare (tanto che le locuzioni "economia aziendale" e "SECS-P07" sono, ormai, usate come sinonimi e intercambiabili), e il governo di essa da parte di una società scientifica che tutela gli interessi di chi occupa i suoi territori scientifici.

L'occasione di riflettere sul pensiero di Umberto Bertini e la opportunità di farlo con quello spirito libero e quel coraggio, profuso nel pensiero e nell'azione, che fu tratto inconfondibile dell'Uomo e dello Studioso, è troppo ghiotta e ci aiuta a ragionare su come uno dei maggiori protagonisti dell'economia aziendale può aiutarci a scrivere meglio la storia di questi anni.

In questo scritto, si cercherà, in particolare, di comprendere, rileggendo i saggi dedicati da Bertini alla riflessione storico-dottrinale, se la fine prematura dell'economia aziendale (come scienza normale, per dirla con Kuhn) sia dovuta a sue debolezze intrinseche (e, quindi, la sua "morte" fosse, in realtà, annunciata fin dalle origini). Per raggiungere tale obiettivo, il lavoro è organizzato come segue: nel secondo paragrafo, si riassume la letteratura in tema di "fallimento" delle partizioni disciplinari³; nel terzo paragrafo, ci si difonde sul pensiero di Bertini, servendoci di opportune citazioni testuali delle sue opere; seguono le conclusioni, con alcune considerazioni critiche.

2. La letteratura in tema di "fallimento" delle partizioni disciplinari

La questione delle partizioni disciplinari è congenita all'economia aziendale, essendo posta nel suo atto fondativo⁴. Oltre alla tripartizione zappiana, numerose sono state, in effetto, le proposte in merito al posizionamento delle dottrine minori e alle loro relazioni con l'economia aziendale. Emblematico, al riguardo, è il rapporto tra economia aziendale e ragioneria.

Quattro sono i gruppi di fattori d'influsso sulle forme di organizzazione della conoscenza scientifica in campo economico-aziendale che, seguendo Foucault, possiamo compendiare in:

- la costruzione programmatica del sistema di discipline, come pratica discorsiva iniziale;

³ Il paragrafo è tratto, con modifiche, da: Valerio Antonelli, *Ragioneria ed economia aziendale. Un approccio critico*, 2^a ed., Rirea, Roma, 2019, §10.

⁴ Gino Zappa, *Tendenze nuove negli studi di ragioneria*, Annuario del R. Istituto Superiore di Scienze Economiche e Commerciali di Venezia per gli Anni Accademici 1925-26 e 1926-27, Libreria Emiliana, Venezia.

- la trasformazione dell’oggetto sperimentale, come fattore di dispersione delle formazioni discorsive;
- il confronto internazionale delle pratiche discorsive, quale manifestazione dell’episteme corrente;
- i dispositivi che influenzano le relazioni potere-conoscenza, con particolare riferimento alle regole accademiche.

Il primo gruppo di cause, la *costruzione programmatica del sistema di discipline come pratica discorsiva iniziale*, attiene alle debolezze dello schema dottrinale disegnato da Zappa.

Gli argomenti mossi dagli studiosi intorno alla pratica discorsiva iniziale, al suo modo di configurare lo spazio di dispersione, autorizzando o proibendo gli enunciati ammissibili e perimetrando *ex-ante* – anziché aprire e, poi, descrivere *ex-post* – il campo discorsivo, sono numerosi:

- l’economia aziendale ha sofferto di un peccato originale mai confessato: una inadeguatezza congenita dello schema zappiano a prefigurare i possibili itinerari futuri della ricerca e a renderli interagenti e coerenti tra loro. In altri termini, la pratica discorsiva iniziale sarebbe stata troppo “possibilista”, avrebbe facilitato la dispersione delle formazioni discorsive e non avrebbe assicurato un vero controllo di unità e di coerenza della conoscenza⁵, nonostante le pretese di rigida ortodossia avanzate dai primi interpreti di quelle pratiche discorsive⁶, su cui si può molto dubitare;
- lo schema dottrinale zappiano ha conosciuto una sostanziale e continua disapplicazione pratica da parte della comunità accademica. La sistemazione delle discipline nell’ambito dell’economia aziendale zappiana aveva una enorme potenzialità euristica, metodologica ed esplicativa, ma è rimasta un ottimo disegno solo sulla carta (il progetto del grattacielo, secondo la stessa metafora zappiana), perché non si sono dispiegate ricerche orientate simultaneamente a trattare, secondo la prospettiva unitaria propria dell’economia aziendale, problemi di organizzazione, gestione, rilevazione⁷;
- si può individuare una serie di limiti nel concreto itinerario di sviluppo degli studi quali la tendenziale chiusura al dibattito internazionale,

⁵ Vittorio Coda, *L’economia aziendale: un grattacielo di cui sono poste le fondamenta e i primi piani*, in *L’economia aziendale, com’era e com’è*, Egea, Milano, 2015.

⁶ Arnaldo Canziani, *Le rivoluzioni zappiane–reddito, economia aziendale–agli inizi del secolo XXI*, Brescia, 2009.

⁷ Arnaldo Canziani, *L’Economia aziendale rivoluzione incompiuta agli inizi del XXI secolo*, in *Scritti in onore di Pellegrino Capaldo*, Giuffrè, Milano, 2014; Pellegrino Capaldo, *L’economia aziendale oggi*, Giuffrè, Milano, 2010.

l'auto-referenzialità degli studiosi, la sudditanza verso la dimensione giuridica del problema contabile⁸, lo smarrimento dei legami con la matrice comune iniziale di chi ha praticato le tre dottrine minori, finendo per perdere di vista il sistema d'azienda e rinunciando a molte occasioni di sviluppo⁹.

L'influsso della pratica discorsiva iniziale appare limitato ed essa è sostituita, *de facto*, da un'altra (o da altre), con maggiori condizioni di possibilità, per quanto non esplicitamente formulata: di qui, la varietà delle soluzioni alternative allo schema dottrinale zappiano (e la successiva scomparsa di un qualsiasi schema di riferimento) come principale esito della ricerca di pratiche discorsive alternative.

Il secondo gruppo di cause, *la trasformazione dell'oggetto sperimentale, come fattore di dispersione delle formazioni discorsive*, allude ai cambiamenti che interessano il fenomeno aziendale e, di conseguenza, all'ampliamento e all'approfondimento degli itinerari di ricerca per rincorrere tempestivamente quei cambiamenti¹⁰. Tale secondo gruppo di cause è, di solito, posto in relazione al "potere frenante" esercitato dall'istituzionalismo economico-aziendale sulle applicazioni della ragioneria emergenti dalla mutevole pratica e all'incidenza di condizioni favorevoli allo sviluppo degli studi di ragioneria in linea con i fondamentali dell'economia aziendale zappiana, poi cessate, come, per esempio, la libertà di manovra, fino agli anni Ottanta, in tema di teorie del reddito e del capitale¹¹.

Il terzo gruppo di cause, *il confronto internazionale delle pratiche discorsive, quale manifestazione dell'episteme corrente*, mostra come le relazioni tra l'economia aziendale e le discipline minori si sono atteggiate nei vari paesi europei, quando, negli anni centrali del ventesimo secolo, sulla maggior parte di questi (Germania, Austria, Svizzera, e così via) spirava il vento della "rivoluzione economico-aziendale". Per un certo numero di anni, l'Italia si è trovata allineata alle migliori tradizioni di ricerca continentali, poi, rimanendo abbarbicata all'economia aziendale, è rimasta da sola, essendo quel vento completamente calato altrove¹². In epoca più recente, anche da noi ci si è adeguati alle nuove tendenze in atto a livello

⁸ Enrico Viganò, *Il contenuto dell'economia aziendale*, in *Presente e futuro degli studi di Economia aziendale e management in Italia*, il Mulino, Bologna, 2006.

⁹ Giovanni Ferrero, *Continuità e rinnovamento negli studi economico-aziendali*, *Scritti in onore di Carlo Masini*, Egea, Milano, 1993.

¹⁰ Rosella Ferraris Franceschi, *Problemi attuali dell'economia aziendale in prospettiva metodologica*, Giuffrè, Milano, 1998, p. 241 e ss.

¹¹ Enrico Viganò, *Il contenuto dell'economia aziendale*, cit.

¹² Yuri Biondi, Stefano Zambon, *Accounting and Business Economics. Insights from National Traditions*, Routledge, Abingdon, 2013.

internazionale, rinnegando l'impalcatura epistemologica, concettuale e teorica di stampo economico-aziendale a cui, appunto, nessuna accademia all'estero fa più ricorso.

L'ultimo gruppo di cause può essere ricercato nei *dispositivi che influenzano le relazioni potere-conoscenza, con particolare riferimento alle regole accademiche*, cioè nel complesso di condizioni, determinate dalla normativa e della prassi universitaria che si è succeduta nel secolo trascorso, in tema, principalmente, di concorsi e di didattica. La formazione delle commissioni di concorso su base elettiva, l'appartenenza convinta di tutti gli accademici alle rispettive scuole, la centralità della monografia (capace di dimostrare solida conoscenza della dottrina classica, articolazione delle argomentazioni, novità di pensiero del suo immancabilmente unico autore) nella produzione scientifica dei candidati ai posti di ruolo, l'indipendenza dei finanziamenti ministeriali alle università dalla produttività scientifica misurata dei professori, la progressiva affermazione degli insegnamenti in campo aziendale sono i principali di questi dispositivi. Quando, in anni recenti, tali dispositivi sono stati radicalmente riconfigurati, avendosi il sorteggio delle commissioni per il conferimento dell'abilitazione scientifica nazionale, la designazione delle commissioni di concorso locali, la crescita esponenziale della numerosità del corpo docente, la collegata scomparsa delle scuole, la centralità percepita dell'articolo scientifico internazionale, la dipendenza dei finanziamenti dai tassi di produttività misurata, la frammentazione e il mancato controllo della didattica, le nuove relazioni potere-conoscenza contribuiscono in modo decisivo ad affondare l'economia aziendale¹³.

3. I contributi di Umberto Bertini

I contributi di Bertini al tema sono numerosi, diffusi lungo un arco di tempo ultraventennale, e tutti rispondono a una precisa linea di pensiero: l'economia aziendale zappiana è un grande progetto scientifico che domanda, pur nella specializzazione delle ricerche, un costante richiamo a una visione panoramica del problema affrontato, in cui al centro sta sempre l'azienda e sopra di essa il "punto di osservazione" proprio dell'azionalista, nelle sue angolazioni economica e sistemica.

¹³ Alessandro Lai, Andrea Lionzo, Riccardo Stacchezzini, *The interplay of knowledge innovation and academic power: Lessons from "isolation" in twentieth-century Italian accounting studies*, Accounting History, 2015, n. 3.

La tripartizione zappiana, prima, e il posizionamento effettivo delle discipline poi, sono il punto di forza e di debolezza dell'economia aziendale. I principali argomenti che Bertini avanza riguardano:

- la separazione tra le discipline minori;
- il difficile connubio tra ragioneria ed economia aziendale;
- il rischio della “perdita di identità scientifica”.

La *separazione tra le discipline minori* è la condizione nella quale l'economia aziendale italiana si è trovata praticamente subito. Bertini ritiene che nessuna delle discipline originariamente immaginate da Zappa abbia realmente risposto al “sogno” immaginato dallo studioso milanese e che ognuna si sia sviluppata in modo divergente da un disegno complessivo di sviluppo armonico¹⁴.

Bertini sottolinea l'atteggiamento anarchico manifestato dagli studiosi che hanno praticato le varie discipline aziendali non solo a marcare la rottura della compattezza delle ricerche aziendali, ma anche a rendere più lenta, complicata, infeconda l'osmosi con i sopraggiunti studi di management¹⁵.

Anche la variabile istituzionale esercita un effetto di amplificazione delle possibili distorsioni che una inadeguata comprensione e una imprecisa applicazione dell'architettura disciplinare possono esercitare sul progresso degli studi. Le partizioni ministeriali rendono complicate le ricerche ad ampio respiro (trasversali a quelle partizioni), rinchiudono le ricerche nella congruenza al settore scientifico-disciplinare¹⁶ e rischiano di far perdere all'aziendalista la propria vocazione analitico-sintetico e la propria prospettiva di analisi sistemico-economica.

Il *difficile connubio tra ragioneria ed economia aziendale* è l'esito di un lungo processo di sedimentazione dei prodotti della ricerca. Mentre si possono individuare fino a sei differenti configurazioni relazionali tra ragioneria

¹⁴ “L'Economia aziendale ci presenta oggi uno scenario molto variegato e frastagliato, in cui le diverse discipline si muovono in ordine sparso con scarsi riferimenti al modello zappiano e con una crescente attenzione verso le teorie del Management: dell'edificio scientifico a tre piani costruito da Zappa si sono quasi perse le tracce”. Umberto Bertini, *Economia aziendale e management*, in *Economia Aziendale & Management. Scritti in onore di Vittorio Coda*, Egea, Milano, 2010, p. 3056.

¹⁵ “È mancata negli anni '60/'70 una dialettica seria tra gli studiosi delle tre branche dell'Economia aziendale (Gestione, Organizzazione e Rilevazione): se questa ci fosse stata, l'Economia aziendale e il Management sarebbero oggi forse più vicine e non si sarebbero persi alcuni valori importanti della costruzione scientifica zappiana”. Umberto Bertini, *Economia aziendale e management*, cit., p. 3054.

¹⁶ “È giunta l'ora di cancellare dal nostro vocabolario espressioni come ‘ragioneria’, ‘tecnica industriale e commerciale’, ‘tecnica bancaria’. O si è economisti aziendali, oppure, venendo meno la nostra identità, non si è niente”. Umberto Bertini, *Per una costruttiva interazione tra le diverse aree disciplinari dell'economia aziendale*, Sinergie, n. 36/37, 1995, p. 21.

ed economia aziendale¹⁷, Bertini riconduce la sua interpretazione a due soli schemi di analisi, lo zappiano e il giannessiano. In occasioni celebrative e in meditate riflessioni storiche, ha modo di esprimersi, dicendo del pensiero di Zappa, Ceccherelli, Amaduzzi, Giannessi, Cassandro, Ferrero, Pagnano, al riguardo.

Zappa è l'architetto di un'economia aziendale tripartita, ma i fattori epistemologici di coesione delle discipline minori sono essenziali affinché ciascuna di esse e il sistema dottrinale risultante possano svilupparsi in armonia¹⁸. Ceccherelli cerca di allontanarsi dall'architettura zappiana¹⁹, ma riconosce all'economia aziendale, come *corpus* di conoscenze sovra-ordinate, una posizione di supremazia e affida alla scienza coniata da Zappa una funzione fondativa delle nuove discipline. Amaduzzi unisce economia aziendale e ragioneria in una composizione armonica basata sui principi costitutivi della prima²⁰. Giannessi, pur elaborando un "trittico" con il quale compone a unità "Amministrazione aziendale", "Ragioneria" ed "Economia Aziendale", tuttavia, specialmente con la concezione di conversione della dinamica aziendale in cifre e di riconversione di queste in quella, ridà slancio all'intera architettura disciplinare zappiana²¹. Persino Cassandro, che pure posiziona la ragioneria sopra l'economia aziendale, è interpretato come un aziendalista puro, per la qualità dei prodotti delle sue ricerche, autenticamente espressione della *forma mentis* economico-aziendale²². Anche quando si confronta con il pensiero di autori che sembrano proporre un'architettura divergente da quella proposta da Zappa, come Ferrero, che dissolve tutto nell'economia

¹⁷ Valerio Antonelli, *Ragioneria ed economia aziendale. Un approccio critico*, 2ª ed., Rirea, Roma, 2019.

¹⁸ Umberto Bertini, *Economia aziendale e management*, op. cit., p. 3050.

¹⁹ Ceccherelli "ammette l'esistenza dell'economia aziendale, non già come riassunto e sintesi delle tre discipline minori, ma come scienza teorica avente carattere propedeutico e introduttivo alla conoscenza del mondo aziendale". Umberto Bertini, *La Scuola Toscana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, Rirea, 2010, n. 11-12, p. 610.

²⁰ Umberto Bertini, *Presentazione della giornata di studio per ricordare Aldo Amaduzzi*, Rirea, 1995, n. 11-12.

²¹ "Vengono così enfatizzati i momenti della 'gestione' e quello dell'organizzazione": e l'analisi ragionieristica si fonde con quella dell'amministrazione aziendale, creandosi così le premesse per il successivo approfondimento, in termini più generali, da parte dell'Economia aziendale". Umberto Bertini, *Giannessi, l'economia aziendale e la ragioneria*, in *Atti della giornata giannessiana*, Giuffrè, Milano, 1994, p. 95.

²² "Nonostante la sua particolare concezione dell'Economia aziendale, che faceva discendere dalla Ragioneria, Cassandro può essere considerato un aziendalista completo [...] non è mai venuta meno in lui il riferimento all'unità dell'azienda ed ai contenuti economici della gestione". Umberto Bertini, *Apertura dei lavori della Prima Sessione*, in *Giornata di studi in memoria di Paolo Emilio Cassandro*, Cacucci, Bari, 2008, p. 60.

d'azienda, Bertini si sforza di leggere in quegli autori più i tratti di similarità che di diversità²³.

In altri termini, Bertini sembra quasi stupito che le due generazioni di studiosi (la precedente e la contemporanea alla Sua) interessati a questioni dottrinali non abbiano compreso appieno la lezione zappiana e giannessiana. In pratica, Gli sorge il dubbio che sia propria la forza propulsiva del paradigma²⁴ a essere stata sacrificata a vantaggio di una visione parziale e di corto respiro, propria di singole discipline o di aree fin troppo specializzate di quelle²⁵. Di conseguenza, Bertini tende a denegare gli approcci meramente tecnico-contabili che, pure, erano largamente presenti nell'economia aziendale classica e neoclassica²⁶ e intravede negli atteggiamenti troppo "isolazionisti" uno dei motivi dello scarso impulso dato agli studi economico-aziendali del Suo tempo²⁷.

Il rischio della "perdita di identità scientifica", in conseguenza di una smarrita visione sistemica ed economica della vita aziendale, è più volte paventato da Bertini. Mentre negli anni Novanta del secolo breve tale rischio

²³ "Pur giungendo agli stessi risultati, Giannessi e Ferrero sono partiti da posizioni diametralmente opposte. Mentre infatti in Giannessi è costantemente presente il riferimento alla Ragioneria, che considera 'madre' di tutte le discipline aziendali, in Ferrero tale riferimento non è presente, e sembra anzi mancare lo stesso riconoscimento di scienza autonoma alla Ragioneria [...] Ma a ben considerare quelle 'determinazioni economiche d'azienda' che costituiscono il fondamento dell'indagine economico-aziendale [...] presentano molti punti di somiglianza con la dottrina ragionieristica giannessiana". Umberto Bertini, *Attualità del pensiero di Giovanni Ferrero alla luce dei cambiamenti in atto nel mondo delle aziende e della ricerca*, in *Ricordando Giovanni Ferrero*, Giappichelli, Torino, 2009, p. 126.

²⁴ "Forse questo paradigma è stato in molti casi frainteso ... e il fraintendimento del paradigma, si badi bene non il paradigma, ha finito per rappresentare un freno allo sviluppo dell'Economia Aziendale". Umberto Bertini, *Per una costruttiva interazione tra le diverse aree disciplinari dell'economia aziendale*, op. cit., p. 25.

²⁵ "La nostra cultura, già debole per i troppi riferimenti agli aspetti contabili e tecnici della vita delle aziende, si è andata sempre più frammentando, [...] A mio modo di vedere le ragioni di ciò vanno ricercate nel fatto che gli aziendalisti italiani hanno rinunciato ad affermare la loro identità in modo unitario: si sono appiattiti sui modelli, sulle problematiche e sui metodi propri di altri settori disciplinari (economia, statistica, sociologia, ecc.) [...], senza cogliere l'essenza economica dei diversi processi gestionali". Umberto Bertini, *Nota sulla "cultura aziendale"*, in *Appunti per un dibattito sulla cultura aziendale*, Sidrea, Roma, 2006, p. 34.

²⁶ "Con lo sviluppo delle teorie manageriali si è tuttavia cominciato a dare risalto all'azienda come 'fenomeno soggettivo' [...] È allora che, attraverso questo riferimento al ruolo del governo, con tutte le sue implicazioni di carattere quali-quantitativo, si è affermata, con forza, la doppia realtà dell'azienda: oggettiva e soggettiva". Umberto Bertini, *Prefazione*, in *Il governo strategico dell'azienda*, Giappichelli, Torino, 2012, p. X.

²⁷ "I 'ragionieri' sono indubbiamente i più fedeli al modello zappiano [...]: hanno avuto tuttavia il percorso dottrinale più tormentato e contraddittorio. Nonostante le molte testimonianze a favore dell'Economia aziendale, l'idea di una Ragioneria 'cancellata' dal firmamento delle Scienze economiche non l'hanno mai digerita [...]". Umberto Bertini, *Economia aziendale e management*, op. cit., p. 3054.

può dirsi “basso”, nel decennio successivo si impenna vertiginosamente e, quindi, chiede adeguate azioni di mitigazione da parte della comunità scientifica²⁸.

Di fronte al consolidarsi di tante e divergenti tendenze alla iper-specializzazione, il problema che Bertini affronta è la riorganizzazione dei campi disciplinari secondo un’architettura differente da quella zappiana²⁹. La nuova sistemica riguarda il complesso delle discipline aziendali e necessariamente deve essere disegnata a partire dall’oggetto sperimentale, l’azienda³⁰.

La geometria delle discipline che ne scaturisce non può essere che piramidale, promana da “principi” e “teorie generali” e si basa sulla prospettiva economico-sistemica. Al vertice di questa ideale piramide si pone l’economia aziendale positiva, con le sue generalizzazioni invarianti rispetto alle classi di aziende e con la sua funzione esplicativa degli andamenti. Seguono, al secondo livello, le discipline teleologiche e di sintesi in posizione sovraordinata, con una peculiare differenziazione, nel pensiero di Bertini, tra politica aziendale e strategia³¹ e le altre, di tipo specialistico, applicativo e speciale sotto-ordinate a quella³², compresa la ragioneria, in linea con una gerarchia dottrinale à la Ceccherelli o à la Amaduzzi e con evidenti tratti comuni con l’analogia proposta architettonica di Coda³³.

²⁸ “Sul fatto che l’Economia aziendale stia attraversando un momento particolarmente delicato non ci sono dubbi! Io sarei anche più drastico: parlerei di crisi di identità dell’aziendalismo italiano [...] Fino a quando non saranno chiarite alcune questioni di fondo di carattere dottrinale, sarà difficile far uscire i nostri studi dalla crisi in cui si stanno dibattendo”. Stefano Coronella, Silvio Bianchi Martini, *Intervista con il Prof. Umberto Bertini*, Contabilità e cultura aziendale, 2010, n. 2, pp. 158-159.

²⁹ Antonio Tessitore, *Riflessioni in margine alla Lectio Magistralis “Economia aziendale e management” del Prof. Umberto Bertini*, in *Liber Amicorum per Umberto Bertini. L’uomo, lo studioso, il professore*, FrancoAngeli, Milano, 2012.

³⁰ “L’universalità dell’azienda sta nel suo fondamento economico e sistemico; [...] se la gestione non viene realizzata a certe condizioni non si può parlare di azienda e quindi tanto meno di Economia Aziendale”. Umberto Bertini, *Nota sulla “cultura aziendale”*, op. cit., p. 36.

³¹ Umberto Bertini, *Il governo dell’azienda, la politica aziendale e le strategie*, Sinergie, 2012, n. 87.

³² Vittorio Coda, *Economia aziendale: alla ricerca di punti di convergenza*, in *Appunti per un dibattito sulla cultura aziendale*, Sidrea, Roma, 2006.

³³ “All’insegna delle teoriche zappiane, si potrebbe quindi pensare ad una Economia aziendale ridimensionata nei suoi caratteri di scienza positiva, ma saldamente ancorata ad un esteso sistema di scienze normative che riflette i più disparati aspetti della vita aziendale, in continuo divenire e in stretto collegamento tra loro [...] Si avranno così, accanto alle tradizionali dottrine dell’Organizzazione e della Ragioneria (ovviamente non si dovrebbe più parlare di Rilevazione), dottrine nate per scissione o per gemmazione dalla Gestione, come la Produzione, il Marketing, la Finanza; dottrine di derivazione dal Management che hanno però trovato piena legittimazione nel campo degli studi aziendali, come la Direzione, la Pianificazione, il Controllo e i Sistemi informativi; e forse altre nuove discipline. Al di sopra di queste, con una più spiccata vocazione normativa ed a taglio decisamente trasversale, troverà posto la Strate-

6. Conclusioni

La scomparsa, dolorosa, progressiva e inevitabile, dei protagonisti dell'economia aziendale neoclassica, con il loro lascito di idee, valori, linee di pensiero, non deve essere interpretata come un'occasione per rileggere pagine su cui si è depositato uno strato di polvere; al contrario, ci consegna il testimone per la prosecuzione della staffetta generazionale che attraversa la storia della scienza. Nel caso di Bertini, oltre ai ricordi personali, ai debiti di gratitudine, ai sentimenti di amicizia, il lascito è particolarmente impegnativo. Qui ci siamo (seppur brevemente) occupati di un tema che ha attraversato, come un fiume carsico, la Sua linea di pensiero, riemergendo ogni tanto, quasi ci fosse stato, di volta in volta, bisogno di chiarire aspetti che la comunità scientifica aveva già ascoltato, ma non aveva, allora, ancora ben compreso (e, ci sembra, men che meno oggi). L'origine, la natura, la funzione, l'articolazione disciplinare dell'economia aziendale, considerate in prospettiva evolutiva, rappresentano, infatti, per Bertini, un tutt'uno che, come è proprio della scuola giannessiana classica, tiene insieme passato e presente, storia e dottrina, oggetto e metodo.

I contributi di Bertini mettono in chiara evidenza la funzione unificante e generalizzante dell'economia aziendale, compattata, nel corso del tempo, negli assiomi (per dirla con De Matté) o nei principi (seguendo Amaduzzi) “essenziali” dell'economicità e della sistematicità, e il ruolo, non sempre chiaro e talora “di disturbo” della ragioneria. Ne scaturisce un chiaro richiamo alla *forma mentis* del vero aziendalista che pone sempre al centro l'azienda, guardata negli aspetti oggettivo e soggettivo, e intorno alla quale si possono enunciare asserzioni esplicative o normative.

Anche Bertini intravede nella tripartizione zappiana uno dei principali fattori di crisi dell'economia aziendale italiana. Soltanto una parte degli studiosi delle generazioni successive a Zappa ha cercato effettivamente di mantenersi fedele a quella pratica discorsiva iniziale e, quindi, ha ricercato nel conseguente campo discorsivo; la stragrande maggioranza degli studiosi, per varie ragioni, l'ha abbandonato o non l'hai mai percorso. Pertanto, il “fallimento” della tripartizione zappiana non dipenderebbe dall'inadeguatezza di tale pratica o dalla sua cattiva applicazione, ma dalla consapevole mancata accettazione di essa da parte della parte prevalente della comunità accademica (come Bertini afferma esplicitamente e a più riprese), ciò in piena conformità con la tesi foucaultiana che il campo discorsivo è riconfigurato in

già – ovvero la ‘Politica aziendale’ come preferisco chiamarla io – destinata a fornire all'Economia aziendale i principali supporti conoscitivi”. Umberto Bertini, *Economia aziendale e management*, cit., pp. 3057-3058.

ragione di come il discorso costruisce gli oggetti conoscitivi e le formazioni discorsive, una volta ammesse, tendono a disperdersi nello spazio della conoscenza.

Bertini, come altri della Sua generazione, ritiene che modificando opportunamente l'architettura delle discipline si possa riportare sotto controllo lo sviluppo "dispersivo" della ricerca. I fatti, però, come dicevamo all'inizio, non Gli hanno dato ragione. Il Suo pensiero, tuttavia, ci illumina sugli errori che sono stati commessi – per eccessi di individualismo, difetti di lungimiranza politica, mancanza di identità culturale – nel corso del tempo e, in questo senso, ci fa riflettere perché in esso tutti si possono specchiare, vedendovi riflesso, come lo specchio delle brame, ciò che si sarebbe potuto divenire, e ci ammonisce sul fatto che si riesce a sbagliare anche quando c'è chi lo segnala, per tempo e con chiarezza.

Tenere conto di tale pensiero e dei correlati ammonimenti ci pare un dovere scientifico e morale: *Vita mortuorum in memoria est posita vivorum*.

Riferimenti bibliografici

- Antonelli V. (2010), *L'economia aziendale alla sfida dell'internazionalizzazione: cronaca di una morte annunciata?*, Rirea, n. 7-8.
- Antonelli V. (2019), *I territori dell'economia aziendale. Partizioni ministeriali e strategie accademiche*, Rirea, Roma.
- Antonelli V. (2019), *Ragioneria ed economia aziendale. Un approccio critico*, 2^a ed., Rirea, Roma.
- Bertini U. (1977), *Considerazioni in merito al contributo della ragioneria nella programmazione e nel controllo dell'efficienza aziendale. Analisi critica del pensiero di Salvatore Umberto Pagnano*, Messina.
- Bertini U. (1994), *Giannessi, l'economia aziendale e la ragioneria*, in *Atti della giornata giannessiana*, Giuffrè, Milano.
- Bertini U. (1995), *Per una costruttiva interazione tra le diverse aree disciplinari dell'economia aziendale*, Sinergie, n. 36/37.
- Bertini U. (1995), *Presentazione della giornata di studio per ricordare Aldo Amaduzzi*, Rirea, n. 11-12.
- Bertini U. (2006), *Nota sulla 'cultura aziendale'*, in *Appunti per un dibattito sulla cultura aziendale*, SIDREA, Roma.
- Bertini U. (2008), *Apertura dei lavori della Prima Sessione*, in *Giornata di studi in memoria di Paolo Emilio Cassandro*, Cacucci, Bari.
- Bertini U. (2009), *Attualità del pensiero di Giovanni Ferrero alla luce dei cambiamenti in atto nel mondo delle aziende e della ricerca*, in *Ricordando Giovanni Ferrero*, Giappichelli, Torino.
- Bertini U. (2010), *Economia aziendale e management*, in *Economia Aziendale & Management. Scritti in onore di Vittorio Coda*, Egea, Milano.

- Bertini U. (2010), *La Scuola Toscana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, Rirea, n. 11-12.
- Bertini U. (2012), *Prefazione*, in *Il governo strategico dell'azienda*, Giappichelli, Torino.
- Bertini U. (2012), *Francesco Della Penna, Alberto Ceccherelli e l'Economia aziendale*, Contabilità e cultura aziendale, n. 1.
- Biondi Y., Zambon S. (2013), *Accounting and Business Economics. Insights from National Traditions*, Routledge, Abingdon.
- Canziani A. (2009), *Le rivoluzioni zappiane – reddito, economia aziendale – agli inizi del secolo XXI*, Brescia.
- Canziani A. (2014), *L'Economia aziendale rivoluzione incompiuta agli inizi del XXI secolo*, in *Scritti in onore di Pellegrino Capaldo*, Giuffrè, Milano.
- Coda P. (2010), *L'economia aziendale oggi*, Giuffrè, Milano.
- Coda V. (2006), *Economia aziendale: alla ricerca di punti di convergenza*, in *Appunti per un dibattito sulla cultura aziendale*, Sidrea, Roma.
- Coda V. (2015), *L'economia aziendale: un grattacielo di cui sono poste le fondamenta e i primi piani*, in *L'economia aziendale, com'era e com'è*, Egea, Milano.
- Coronella S., Bianchi Martini S. (2010), *Intervista con il Prof. Umberto Bertini*, Contabilità e cultura aziendale, 2010, n. 2.
- Coronella S., Santaniello L., Scelfo M.E.S. (2017), *Le rivoluzioni scientifiche della ragioneria e dell'economia aziendale: considerazioni critiche alla luce del modello di Kuhn*, Rirea, n. 9-10-11-12.
- Ferraris Franceschi R. (1998), *Problemi attuali dell'economia aziendale in prospettiva metodologica*, Giuffrè, Milano.
- Ferrero G. (1993), *Continuità e rinnovamento negli studi economico-aziendali*, in *Scritti in onore di Carlo Masini*, Egea, Milano.
- Lai A., Lionzo A., Stacchezzini R. (2015), *The interplay of knowledge innovation and academic power: Lessons from "isolation" in twentieth-century Italian accounting studies*, *Accounting History*, n. 3.
- Tessitore A. (2012), *Riflessioni in margine alla Lectio Magistralis "Economia aziendale e management" del Prof. Umberto Bertini*, in *Liber Amicorum per Umberto Bertini. L'uomo, lo studioso, il professore*, FrancoAngeli, Milano.
- Viganò E. (2006), *Il contenuto dell'economia aziendale*, in *Presente e futuro degli studi di Economia aziendale e management in Italia*, il Mulino, Bologna.
- Zappa G. (1927), *Tendenze nuove negli studi di ragioneria*, in *Annuario del R. Istituto Superiore di Scienze Economiche e Commerciali di Venezia per gli Anni Accademici 1925-26 e 1926-27*, Libreria Emiliana, Venezia.

LO SVILUPPO DELLA SCIENZA ECONOMICA IN ITALIA DAL PUNTO DI VISTA DELLA STORIA ISTITUZIONALE DELL'ECONOMIA POLITICA

di Massimo Augello, Marco Guidi

1. Introduzione

Il presente contributo intende proporre una riflessione a largo raggio sull'evoluzione del pensiero economico italiano dalle origini agli anni del secondo dopoguerra, allo scopo di fornire un saggio di come l'approccio di "storia istituzionale dell'economia politica"¹ – alla cui messa a punto abbiamo contribuito con le nostre indagini e i nostri progetti di ricerca – permetta di leggere questa evoluzione in una prospettiva che integra, e in qualche misura ribalta, le interpretazioni tradizionali, evidenziando come il successo di singoli individui e gruppi di economisti che hanno raggiunto una fama internazionale sia stato il risultato di un'accumulazione collettiva e graduale di conoscenze e di un'intensa circolazione di idee che ha coinvolto un gran numero di persone, reti sociali e istituzioni scientifiche, accademiche e politiche. È il caso degli autori del Settecento – che, secondo Schumpeter (1954), "erano superiori alla maggior parte dei loro contemporanei spagnoli, inglesi e francesi per potenza analitica e risultati" – o della generazione di Pareto, quando l'economia italiana, sempre secondo l'economista austriaco, "non era seconda a nessuno". Ma anche periodi come i primi otto decenni dell'Ottocento e, almeno in parte, gli anni tra le due guerre mondiali, possono, nella prospettiva istituzionale, essere riscattati dal destino cui la storiografia li ha tradizionalmente condannati: quelli di età dei declino e di marginalità. Al di là del fatto che anche in essi emergono personalità di assoluto rilievo teorico – un esempio per tutti, Francesco Ferrara – essi devono essere considerati come tappe essenziali per lo sviluppo e l'affermazione di una scienza economica professionale.

¹ Allo scopo di contenere queste riflessioni in breve spazio, rinviamo, per tutti gli approfondimenti contestuali e bibliografici, a Massimo M. Augello, Marco E.L. Guidi, *Economisti e scienza economica nell'Italia liberale (1848-1922). Una storia istituzionale*, FrancoAngeli, Milano, 2019 e a M.M. Augello, M.E.L. Guidi e F. Bientinesi (eds.), *An Institutional History of Italian Economics in the Interwar Period*, 2 voll., Palgrave Macmillan, Cham, 2019-2020.

2. Felicità pubblica e metodo geometrico: dalle origini all'età dei lumi

Sebbene nel Medioevo il dibattito teologico sul “giusto prezzo” e sulla legittimità dell’usura fiorisse in molte parti d’Italia, gli inizi della scienza economica moderna risalgono al XVI e all’inizio del XVII secolo, quando la formazione degli Stati regionali generò la necessità di regolare le finanze pubbliche, il commercio e la circolazione del denaro. Alcune tracce di analisi economica si trovano nei trattati di politica pubblicati da Niccolò Machiavelli (1469-1527) e da Giovanni Botero (1544-1617). Ma le analisi più originali sono contenute in alcuni brevi trattati di carattere sistematico e altamente formalizzato, basati su un’impostazione proto-edonistica, su una teoria coerente del valore e su un ampio utilizzo della matematica. Il quadro teorico che essi fornivano poteva essere impiegato per interpretare i problemi monetari e commerciali dell’epoca. Di questo tipo sono il *Discorso sulle monete* (1582) di Gasparo Scaruffi, la *Lezione delle monete* (1588) di Bernardo Davanzati (1529-1606), il *Breve trattato delle cause che possono far abbondare li regni d’oro e d’argento, dove non sono miniere* (1613), di Antonio Serra e il *Trattato mercantile della moneta* (1683) di Geminiano Montanari (1633-87).

Queste opere sono legate alla diffusione delle correnti cattoliche ispirate al platonismo e avverse alla Scolastica che sono alla base della rivoluzione galileiana. L’astrattezza di questi testi si spiega con il fatto che erano il prodotto delle accademie scientifiche nate in questo periodo sotto l’egida dei principi italiani – in particolare di quelli fiorentini – con l’obiettivo di favorire un sapere utile a rafforzare il potere statale e a contrastare la decadenza civile del Paese, di cui gli economisti seicenteschi incolpavano l’influenza politica della Chiesa. Gli autori dei trattati economici erano filosofi naturali che fungevano da consulenti temporanei del governo o erano membri della burocrazia statale.

L’onda lunga del galileismo e del platonismo si protrasse per tutto il Settecento ed ebbe un impatto riconoscibile sulla struttura interna del discorso economico che circolava nei due cenacoli protagonisti dell’Illuminismo italiano, mescolandosi in modo diverso con le nuove stimolazioni intellettuali provenienti dalla Francia e dalla Scozia e con l’influenza di altre tradizioni autoctone. Il primo di questi cenacoli fu l’Accademia dei Pugni di Milano, che fu diretta da Pietro Verri (1728-97), autore delle *Meditazioni sull’economia politica* (1771) e da Cesare Beccaria (1738-94), che si segnalò non solo per l’opera *Dei delitti e delle pene* (1764), ma anche per una serie di articoli teorici di economia politica pubblicati sulla rivista dell’Accademia, *Il Caffè*

(1764-66). Il secondo gruppo è quello napoletano guidato da Bartolomeo Intieri, le cui discussioni diedero vita a *Della moneta* (1751) di Ferdinando Galiani (1728-87) e alle *Lezioni di economia civile* (1766-67) di Antonio Genovesi (1713-69). Questi gruppi furono coinvolti nella politica di riforme economiche intrapresa dai loro monarchi, come dimostrano le cariche pubbliche ottenute da Verri, Beccaria e altri. Anche in altre parti del Paese, le accademie furono chiamate a produrre una scienza la cui utilità si misurava in termini di maggiore dominio sulla natura e di maggiore capacità dei governi di accrescere la “felicità pubblica”. Ma è la fondazione nel 1753 dell’Accademia Economico-Agraria dei Georgofili a Firenze a sancire la dignità scientifica dell’economia e il suo ruolo politico nella strategia delle riforme. Fino alla fine del Settecento, questa accademia rappresenterà uno dei principali veicoli di diffusione delle dottrine fisiocratiche e smithiane in Italia. La rivista di questa accademia fu un esempio dei numerosi periodici agronomici che ospitarono dibattiti economici di un certo spessore.

La collaborazione tra filosofi e principi portò alla creazione dei primi insegnamenti di economia politica, nell’ambito di una riforma degli studi universitari che aveva lo scopo di porli sotto l’egida dello Stato, contrastando il controllo che gli ordini religiosi e professionali avevano tradizionalmente esercitato su di essi. Una cattedra di *Economia e meccanica* fu fondata a Napoli nel 1754 su iniziativa di Intieri, e conferita a Genovesi. Un’altra cattedra di economia politica presso le Scuole Palatine di Milano fu assegnata nel 1768 a Cesare Beccaria. Istituzioni simili furono create anche a Modena, Catania e Palermo. Lo scopo di queste cattedre era duplice: istruire i burocrati governativi nell’arte di governare gli affari economici e finanziari e stimolare l’applicazione di nuove tecniche e organizzazioni all’agricoltura.

Da un punto di vista teorico, il contributo degli autori sopra citati – ai quali vanno aggiunti almeno Giammaria Ortes (1713-90) e Gianbattista Vasco (1733-96) – è piuttosto omogeneo. Il loro approccio principale si basa su un quadro di diritto naturale che ruota attorno a una nozione statica di equilibrio, e suggerisce che ci sono forze nella società che tendono a ripristinare l’equilibrio quando disastri naturali, cambiamenti nei gusti o errori politici creano squilibri. Un altro assunto di base è la base filosofica sensista, secondo cui gli esseri umani sono costantemente sotto la guida del piacere e del dolore. La metodologia di base è ancora astratta e ‘geometrica’ come nelle opere dei loro predecessori. L’analisi si concentra sui problemi dello scambio (sebbene Beccaria abbia dato la definizione più chiara di divisione del lavoro prima di Smith). I principali contributi riguardano l’analisi del valore, basata sull’utilità e sulla scarsità: Ortes, Beccaria e Verri tentarono una formulazione matematica della legge della domanda e dell’offerta come

guida all'analisi degli aggiustamenti dei prezzi. Un altro tema di indagine è la teoria della moneta, dove Galiani, adottando presupposti metallistici, espone una chiara distinzione tra variazioni di breve periodo del valore della moneta ed effetti di lungo periodo, e tra effetti reali e monetari. Infine, questi autori condividono una visione del sovrano come riformatore e suprema autorità morale, che tiene conto dei sentimenti e dei bisogni degli individui e costruisce un ordine sociale secondo i dettami della ragione e della legge naturale. Questo ordine consiste in un equilibrio di interessi che genera la "felicità pubblica".

3. La diffusione dell'economia classica nel periodo risorgimentale

Sebbene l'età napoleonica sia considerata un periodo in cui l'economia politica era vista dal potere imperiale con diffidenza, in Italia la costituzione dei regni satelliti dell'Impero favorì un nuovo sviluppo di questa disciplina e la sua istituzionalizzazione. Tuttavia, i contenuti dell'insegnamento vennero radicalmente modificati: l'economia teorica fu ridotta per lasciare spazio a nozioni giuridiche e statistiche, considerate più utili per la formazione dei funzionari pubblici. Inoltre, le amministrazioni napoleoniche si concentrarono sulla raccolta di informazioni statistiche dettagliate, al fine di promuovere riforme antifeudali, ma anche di proteggere gli interessi francesi. Una nuova generazione di funzionari governativi fu destinata a questo compito: tra loro c'era Melchiorre Gioja (1767-1829), che pubblicò la sua opera principale, il *Nuovo prospetto delle scienze economiche*, tra il 1815 e il 1817. Gioja esaminò con occhio critico le teorie di Smith e Say e la sua analisi originale della cooperazione, della divisione del lavoro e delle macchine fu riconosciuta da Charles Babbage come un'anticipazione delle sue teorie. Gioja era favorevole all'intervento statale per favorire lo sviluppo dell'agricoltura e delle manifatture.

Un altro funzionario napoleonico fu Pietro Custodi (1771-1842), che dal 1803 al 1805 curò una raccolta intitolata *Scrittori classici italiani d'economia politica*, che riproduceva la maggior parte dei testi economici italiani dei secoli precedenti. Custodi mirava a stimolare lo spirito patriottico dei suoi concittadini incoraggiandoli a migliorare le loro conoscenze economiche e statistiche. Questa raccolta produsse nella successiva generazione di intellettuali del periodo risorgimentale un esagerato sentimento di orgoglio nazionale, che tuttavia incoraggiò lo studio delle scienze economiche.

La sfortuna della scienza economica raggiunse il suo apice dopo la Restaurazione. I governi reazionari degli Stati regionali italiani consideravano

l'insegnamento dell'economia un veicolo di idee liberali e democratiche. Di conseguenza, tutte le cattedre di economia politica furono soppresse, tranne che a Napoli e in Sicilia, dove furono messe sotto stretto controllo politico. Solo negli anni Quaranta, in Piemonte e in Toscana, con l'instaurazione dei governi costituzionali, fu ripristinato l'insegnamento dell'economia politica. Antonio Scialoja (1817-77) e poi Francesco Ferrara (1810-1900) furono nominati professori all'Università di Torino, mentre altre cattedre di economia furono create a Pisa e a Siena.

In queste condizioni, il discorso sull'economia politica si svolse in gran parte al di fuori delle università. Ciò non significa che fosse clandestino, poiché veniva promosso e discusso in accademie e associazioni che godevano di uno status ufficiale. Ma il controllo politico su queste istituzioni ebbe come conseguenza uno sviluppo discontinuo di questa disciplina, venendo a dipendere dall'alternanza di tolleranza e repressione nei confronti del dibattito pubblico. Già nel periodo napoleonico, istituzioni di nuova fondazione, come l'Accademia Pontaniana di Napoli o l'Istituto Nazionale, creato a Bologna e trasferito a Milano nel 1810, avevano incluso dipartimenti di scienze morali e politiche dove si discuteva di economia politica. Inoltre, l'esperienza delle accademie agrarie settecentesche aveva portato alla creazione di una rete di associazioni provinciali denominate "società agrarie" o "società economiche", che miravano a promuovere lo sviluppo delle economie locali. Queste associazioni continuarono la loro attività anche nei decenni successivi alla Restaurazione, espandendosi dal Piemonte alla Sicilia. Esse diedero un importante impulso alla diffusione dell'economia politica inglese e francese e degli ideali del *laissez-faire*.

Un altro mezzo con cui l'economia politica si diffuse tra le classi colte fu la stampa periodica, nonostante essa fosse sottoposta al rigido controllo della censura. Nei primi decenni dell'Ottocento, il titolo "economia politica" compare in testa a un numero crescente di articoli pubblicati su nuove riviste di "scienze, lettere e arti", come la *Biblioteca italiana*, fondata a Milano nel 1816, l'*Antologia*, creata a Firenze nel 1821, e *Il progresso delle scienze, delle lettere e delle arti*, pubblicato a Napoli nel 1832, dove funge da attrattore della cultura liberale. Un vivace scambio di idee si ebbe anche nelle riviste di agricoltura, in particolare nel *Giornale agrario toscano*, fondato nel 1827, che promosse un originale dibattito sulla mezzadria riprendendo le osservazioni di Sismondi nel *Tableau de l'agriculture toscane* (1801).

I primi segnali di una tendenza alla specializzazione nelle discipline economiche si ebbero con la nascita di alcune riviste dedicate principalmente a temi statistici ed economici, come gli *Annali universali di statistica* e il *Giornale di statistica*. Il primo fu pubblicato a Milano nel 1822 ed ebbe tra i suoi

collaboratori Gioja e Giandomenico Romagnosi (1761-1835). Il secondo fu fondato a Palermo nel 1836 come organo dell'Istituto centrale di statistica. Edito da F. Ferrara, fu subito riconosciuto come il principale forum di dibattito tra gli economisti liberisti siciliani. Un altro esperimento interessante fu *Il Politecnico* di Carlo Cattaneo (1801-69), inaugurato nel 1839. La maggior parte dei fascicoli era redatta dallo stesso Cattaneo e trattava di varie questioni pratiche. Tuttavia, in due articoli di rilievo Cattaneo si concentrò su questioni dottrinali, criticando le teorie protezionistiche di Friedrich List e sostenendo che la conoscenza e la motivazione sono i fattori più importanti dello sviluppo economico. Ma bisogna anche menzionare una serie di riviste create a Napoli negli anni Quaranta, sorte sullo sfondo delle Scuole private di diritto, istituite come alternativa alla forma di insegnamento più conservatrice offerta dalle università. Queste riviste e istituti divennero un punto di riferimento per la nuova scuola di economisti liberali, di cui Antonio Scialoja fu il principale rappresentante.

L'economia politica quivi discussa era quella di Adam Smith e Jean-Baptiste Say (quest'ultimo vero *maître à penser* degli economisti italiani dell'epoca). Nell'Italia settentrionale una figura chiave fu Romagnosi, un filosofo del diritto che – ispirandosi alla filosofia della storia di Giambattista Vico – formulò una versione peculiare dell'economia politica smithiana, in cui la nozione di “*natural progress of opulence*” veniva impiegata per sostenere che lo sviluppo economico dipendeva da un quadro di istituzioni formali e informali (il cosiddetto “*incivilimento*”) e che l'industrializzazione forzata avrebbe portato al disastro sociale. L'approccio “istituzionalista” di Romagnosi influenzò intere generazioni di economisti italiani, stimolando da parte di loro interessanti contributi sui rapporti tra diritto ed economia. Nel Sud, la penetrazione dell'economia classica fu mediata dall'influenza degli *idéologues* francesi, che provocarono un'accoglienza entusiastica delle opere di Say. Il prodotto più brillante di questo ambiente fu *I principj della economia sociale esposti in ordine ideologico* (1840) di Scialoja, tradotto in francese nel 1844, che adottava l'approccio soggettivista di Say al valore e sviluppava l'analisi dell'imprenditore in senso pre-schumpeteriano.

Ma l'economista più acuto e originale di questo periodo fu Ferrara, che nelle sue lezioni del 1856-58 e nelle prefazioni alla *Biblioteca dell'economista* – collana contenente la traduzione italiana di un gran numero di opere di economia – propose una generalizzazione della teoria del costo di riproduzione del valore formulata da Henry Carey e John Rae, evidenziando che il valore si basa sull'utilità e sui costi di opportunità soggettivi e prefigurando quindi l'analisi marginalista.

4. La definitiva istituzionalizzazione dell'economia politica

Il periodo che seguì l'unificazione del Paese nel 1860 fu decisivo per il consolidamento degli studi economici. Vennero introdotte cattedre di economia politica nelle oltre venti facoltà di giurisprudenza esistenti all'epoca. Nel 1876, i nuovi regolamenti universitari vi aggiunsero l'insegnamento della statistica, mentre la finanza pubblica fu decretata corso obbligatorio nel 1885. Sempre negli anni Ottanta, furono create due Scuole Superiori di Commercio a Genova e a Bari, dopo che la prima istituzione di questo tipo era stata fondata a Venezia nel 1868. Questa espansione moltiplicò le opportunità di collocazione accademica per gli economisti, e ben prima della fine dell'Ottocento la loro identità sociale era identificata con la professione universitaria. Ma un impulso decisivo alla professionalizzazione dell'economia fu dato, alla metà degli anni Settanta, dall'esplosione di una controversia simile al *Methodenstreit* tedesco. Tutti i maggiori economisti vi furono coinvolti e la contrapposizione tra le diverse concezioni economiche e politiche ebbe un impatto decisivo a livello professionale e accademico, poiché le divisioni indussero gli economisti a dedicare maggiore attenzione non solo agli aspetti scientifici della professione (formazione e specializzazione), ma anche alla politica accademica (aumento delle cattedre e controllo sui concorsi pubblici). Questo processo ebbe come conseguenza un ricambio generazionale tra i ranghi del personale accademico, con una preponderanza dei seguaci del "Socialismo della cattedra".

Un altro elemento importante è rappresentato dal crescente ruolo pubblico degli economisti. L'estensione delle libertà civili, unita all'istituzione di un sistema rappresentativo, diede loro una straordinaria opportunità di diffondere le conoscenze economiche e di influenzare le politiche. Molti economisti divennero editorialisti di giornali e settimanali, mentre altri furono attivi nella fondazione di associazioni di interessi, camere di commercio, casse di risparmio o cooperative. Infine, quasi tutti i principali economisti di questo periodo (più di trenta) divennero membri del Parlamento. E sebbene alcuni di loro fossero coinvolti in attività parlamentari che avevano poco a che fare anche con l'economia politica, nei dibattiti centrali sulle tariffe, sugli accordi commerciali, sul bilancio dello Stato, sulla tassazione e sul debito pubblico, nelle discussioni sull'organizzazione del sistema bancario, sull'istruzione o sui lavori pubblici, e nei dibattiti e nelle inchieste sulle condizioni dell'agricoltura e dell'industria, la voce degli economisti si manifestò sempre e divenne un elemento tipico della vita pubblica. Alcuni economisti furono anche nominati ministri, mentre tre di loro – Paolo Boselli (1838-1932), Luigi Luzzatti (1841-1927) e Francesco Saverio Nitti (1868-1953) –

divennero primi ministri. Nel complesso, queste attività rafforzarono l'identità scientifica e sociale, oltre che professionale, degli economisti.

La crescente professionalizzazione degli economisti si riflette anche nella creazione di nuove associazioni scientifico-professionali. Dopo i primi esperimenti condotti a Torino tra gli anni Cinquanta e Sessanta sotto la guida di Ferrara, nel 1868 fu fondata la Società di Economia Politica Italiana su iniziativa dell'economista Francesco Protonotari, direttore della più importante rivista culturale dell'epoca, la *Nuova Antologia*. Questa associazione attirò la grande maggioranza degli economisti accademici e molti rappresentanti dell'élite politica. Il suo statuto si apriva significativamente con l'affermazione che la missione della Società era quella di "promuovere e diffondere gli studi economici". Tuttavia, ben presto le sue sedute furono dominate da discussioni più pratiche sui dibattiti parlamentari e sulle politiche economiche. I conflitti relativi agli scopi della Società portarono a un graduale rallentamento del ritmo delle sue attività.

È in questo contesto che nacque il *Methodenstreit* "all'italiana", che si manifestò nella contrapposizione di due associazioni rivali. La prima, denominata Società Adamo Smith, fu costituita a Firenze nel 1874 su iniziativa di Ferrara e di alcuni economisti e politici liberisti appartenenti al gruppo dei cosiddetti "moderati toscani". Lo scopo della Società era quello di "promuovere, sviluppare e difendere la dottrina delle libertà economiche". La Società intendeva assumere il carattere di organismo scientifico, escludendo dal dibattito tutto ciò che poteva essere definito politico. Una società rivale, denominata Associazione per il Progresso degli Studi Economici, fu creata nel gennaio 1875 da Luigi Cossa (1831-96), autorevole accademico dell'università di Pavia, Fedele Lampertico (1833-1906), influente senatore veneto, e da Luzzatti e Scialoja. In risposta alla tendenza scissionista di Ferrara, questi economisti avevano redatto la cosiddetta "Circolare di Padova", che segnava l'inizio della controffensiva dei socialisti della cattedra. La società si prefiggeva il compito di promuovere gli studi sociali, da realizzare anche attraverso l'estensione della sua struttura organizzativa a diverse parti d'Italia.

Entrambe le associazioni ebbero vita breve, ma l'effetto complessivo delle loro attività, nell'arco di un trentennio circa, fu quello di avviare un profondo cambiamento nell'assetto istituzionale degli studi economici, rafforzando lo sfondo accademico e pubblico dell'attività degli economisti.

Questa nuova condizione ebbe un suo riflesso nel mondo dell'editoria. Innanzitutto, mentre le riviste scientifico-letterarie continuavano la loro tradizione di ospitare scritti su temi economici, nacquero riviste più specializzate. Negli anni Settanta, quasi tutte le riviste economiche avevano legami molto stretti con l'una o l'altra delle scuole di pensiero in conflitto. Così, i

liberali ortodossi usarono come portavoce la rivista *L'Economista*, creata nel 1874, mentre i socialisti della cattedra fondarono un anno dopo il *Giornale degli economisti*. Più che vere e proprie palestre per il dibattito scientifico, però, questi periodici divennero strumenti con cui intervenire nell'agone politico. Questa caratteristica si ritrova in proporzione minore nelle nuove riviste apparse negli anni Novanta, nonostante il loro carattere più scientifico e accademico: le più importanti furono il periodico socialista *Critica sociale*, diretto da Filippo Turati (1857-1932), la *Rivista internazionale di scienze sociali e discipline ausiliarie*, diretta dall'economista cattolico Giuseppe Toniolo (1845-1918), e *Riforma sociale* (1894-1935), diretta dapprima da Francesco Saverio Nitti e poi da Luigi Einaudi (1874-1961). Forse la prima rivista di economia in senso moderno può essere considerata la nuova serie del *Giornale degli economisti*, inaugurata nel 1890 e diretta da Maffeo Pantaleoni (1857-1924), Antonio De Viti De Marco (1858-1943) e Ugo Mazzola (1863-99). Questa rivista diede voce al radicale approccio liberista dei suoi redattori, divenendo al contempo il forum della ricerca accademica e il principale veicolo di penetrazione della teoria marginalista in Italia.

Anche al di fuori della letteratura periodica, si cominciò a prestare maggiore attenzione alla promozione degli studi economici. Ad esempio, dopo le prime due serie della *Biblioteca dell'economista*, curate come si è detto da Ferrara e pubblicate negli anni Cinquanta e Sessanta, una terza serie fu affidata a Gerolamo Boccardo (1829-1904) negli anni Settanta e una quarta e una quinta serie furono dirette da Salvatore Cognetti de Martiis (1844-1901) e Pasquale Jannaccone (1872-1959), fino al 1922. Con i suoi 71 volumi contenenti più di 150 classici dell'economia, la *Biblioteca* ebbe un grande successo e divenne uno strumento unico per chi voleva aggiornare le proprie conoscenze in questo campo. Gli economisti divulgarono le loro dottrine anche attraverso enciclopedie e dizionari, il più importante dei quali fu il *Dizionario della economia politica e del commercio* pubblicato nel 1857-61 da Boccardo.

Ma senza dubbio lo strumento principale per la diffusione e l'istituzionalizzazione dell'economia politica fu il gran numero di trattati, manuali e divulgazioni che furono pubblicati in questo periodo. Gli autori di questi testi erano sia grandi economisti sia una schiera di studiosi meno noti, filantropi e insegnanti interessati alla divulgazione dell'economia politica. La quantità di opere pubblicate – quasi 300 dal 1840 al 1920 – rivela che c'era un "bisogno" pervasivo di questa scienza, considerata in grado di educare le giovani generazioni di amministratori e politici, istruire l'opinione pubblica e illuminare le classi lavoratrici. A giudicare dalle riedizioni, i principali bestseller furono i *Primi elementi di economia politica* di Cossa (1875, 17 riedizioni),

il *Sunto di economia politica* di Emilio Nazzari (1873, 16 ried.), il *Trattato teorico-pratico di economia politica* di Boccardo (1853, 9 ried.), i *Principii di economia politica* di Camillo Supino (1904, 9 ried.), il *Corso completo di economia politica* di Achille Loria (1909, 7 ried.) e le *Istituzioni di economia politica* di Augusto Graziani (1904, 6 ried.).

Tutte queste attività si svolsero nel segno di una elevata qualità della produzione scientifica. Gli economisti italiani assimilarono rapidamente i dibattiti economici internazionali, e in alcuni casi se ne affermarono come protagonisti. L'approccio quantitativo alla statistica avviato da A. Quetelet e E. Engel fu largamente accettato a metà degli anni Sessanta grazie ai contributi di Angelo Messedaglia (1820-1901), i cui lavori metodologici influenzarono un'intera generazione di economisti, Emilio Morpurgo (1836-1885) e Luigi Bodio (1840-1920), che organizzò l'Istituto Centrale di Statistica e fu eletto segretario dell'Istituto Internazionale di Statistica alla sua fondazione nel 1885. Qualche anno dopo, Cossa, Lampertico e Luzzatti furono determinanti nel far conoscere agli studiosi italiani la metodologia della Scuola storica tedesca e le visioni sociali del *Kathedersozialismus*. Questi economisti promossero un rinnovamento degli studi economici secondo linee induttive e quantitative e adottarono una posizione critica nei confronti del liberismo economico in materia di politiche sociali. Furono conosciuti come rappresentanti della "Scuola lombardo-veneta" perché la maggior parte di loro insegnava nelle università di Pavia e Padova.

Una risposta ancora più vigorosa e originale ai dibattiti esteri fu la penetrazione del marginalismo. I *Principii di economia pura* di Pantaleoni – opera ispirata a Jevons, Edgeworth e Marshall – risalgono al 1889, ma lo stesso autore aveva già pubblicato nel 1883 un saggio sulla finanza pubblica basato su nozioni marginaliste. Pantaleoni favorì la conversione di Vilfredo Pareto (1848-1923) al nuovo approccio. Nel 1893, quest'ultimo succedette a Walras alla cattedra di economia di Losanna. Nel suo *Cours d'économie politique* (1896-7), e più radicalmente nel *Manuale di economia politica* (1906), rivoluzionò la teoria dell'utilità, gettando le basi della moderna analisi microeconomica. Un terzo rappresentante del marginalismo italiano fu Enrico Barone (1859-1924), il cui articolo sul *Ministro della produzione in uno Stato collettivista* (1908) fu incluso da Hayek nella sua antologia sulla pianificazione economica del 1935. Interessanti applicazioni alla finanza pubblica vennero fornite dallo stesso Barone e da De Viti e Mazzola. I loro contributi sono stati riconosciuti da J. Buchanan come fondamentali per lo sviluppo moderno di questa disciplina. Un tratto distintivo di questo gruppo di studiosi fu l'impegno pratico e ideologico: si impegnarono in attività politiche ed editoriali, difendendo strenuamente una visione radicale del *lais-*

sez-faire. I socialisti Arturo Labriola (1873-1959) ed Enrico Leone (1875-1940) tentarono di stabilire un compromesso tra marginalismo e marxismo. Nel primo decennio del XX secolo, l'economia neoclassica era già diventata l'approccio ortodosso.

Meno vigoroso, anche se non meno originale, fu il contributo italiano al revisionismo marxista. In *La rendita fondiaria e la sua elisione naturale* (1880), Loria (1857-1843) tentò di spiegare il funzionamento dell'economia capitalistica come risultato della struttura e dell'evoluzione della proprietà fondiaria. Le debolezze storiche e teoriche dell'approccio di Loria furono attaccate alla fine del secolo dal filosofo marxista Antonio Labriola (1843-1904), ma i suoi sforzi per convincere Benedetto Croce (1866-1952) a unirsi al suo campo si tradussero in un rilancio del revisionismo: Croce considerava la nozione di plusvalore di Marx come una semplice "astrazione mentale" che non poteva spiegare l'essenza della produzione capitalistica. D'altra parte, Antonio Graziadei (1873-1853) sosteneva che la teoria del valore-lavoro fosse inutile per spiegare la genesi del plusvalore e la formazione dei prezzi di mercato.

5. Dal corporativismo al keynesianesimo e al neoricardismo

Dopo una prima fase di politica autoritaria basata sul *laissez-faire*, affidata da Mussolini all'economista Alberto De' Stefani (1879-1969), nel 1926 il regime fascista, ormai consolidato, compì una svolta apparentemente definitiva verso un'organizzazione corporativa dell'economia. L'introduzione del corporativismo fu il risultato di decisioni politiche più che di un dibattito scientifico, sebbene correnti corporative di ascendenza cattolica e socialista esistessero già dalla fine del XIX secolo. Il regime fascista organizzò due conferenze nazionali nel 1930 e nel 1932 per dare impulso al dibattito sull'economia corporativa. Ma esse si risolsero in una sconfitta di quegli intellettuali che si battevano per una trasformazione più radicale dei rapporti economici secondo linee corporativiste.

Nel complesso, solo dal 1925 al 1934 l'economia corporativa godette di una certa popolarità. I suoi partigiani proclamarono retoricamente che l'*homo corporativus* avrebbe sostituito l'*homo oeconomicus*, ma non riuscirono a produrre risultati teorici significativi. La *vulgata* corporativista servì solo da veste ideologica per imporre l'autoritarismo fascista nella regolazione delle relazioni industriali. Economisti ortodossi come Einaudi e Jannaccone, inizialmente costretti a una ritirata tattica, dopo il 1934 ripresero la guida del dibattito. La maggior parte degli economisti accademici – Gustavo

Del Vecchio (1883-1972), Marco Fanno (1878-1965), Costantino Bresciani Turrone (1882-1963), Giovanni Demaria (1899-1998) e altri – misero da parte le loro convinzioni liberiste e cercarono di interpretare l'economia corporativa da un punto di vista marginalista. Il corporativismo fu così ridotto a un caso di politica economica, che non modificava il contenuto della teoria pura. Allo stesso tempo, costretti a difendere l'ortodossia dagli attacchi ideologici, questi economisti ignorarono o fraintesero la natura della rivoluzione keynesiana.

Questo successo dell'ortodossia può essere spiegato soprattutto con fattori istituzionali. Il governo fascista cercò di riformare l'organizzazione degli studi universitari, trasformando nel 1935 l'insegnamento dell'economia in quello di "economia politica corporativa". Tuttavia, gli economisti ortodossi difendevano gelosamente la loro autonomia accademica, anche nel reclutamento dei giovani professori. Gli sforzi del regime fascista si concentrarono sulla creazione di scuole e istituti di ricerca speciali, come la Scuola di Scienze Corporative dell'Università di Pisa, diretta da Giuseppe Bottai (1896-1979), la Scuola del Lavoro di Firenze, diretta da Gino Arias (1879-1942), e l'Istituto Nazionale di Economia Agraria, diretto da Arrigo Serpieri (1877-1960).

Allo stesso modo, i maggiori editori – in particolare la neonata casa editrice Einaudi di Torino e la Laterza di Bari – sostennero l'economia ortodossa. La casa editrice che sponsorizzò di più il corporativismo fu la Sansoni di Firenze, che pubblicò una collana legata alla Scuola Corporativa di Pisa, contenente opere sul corporativismo e sulla pianificazione economica. L'attività di *lobbying* degli economisti liberali riuscì anche a modificare il progetto editoriale della *Nuova collana di economisti stranieri ed italiani* (1932-37), originariamente concepita come seguito della *Biblioteca dell'economista* e come sigillo della cultura economica fascista. In realtà quest'opera era aperta alla recente letteratura internazionale (Pigou, Sraffa, Hicks, Frisch, Hayek, Robertson e Keynes) e non lasciava spazio all'economia corporativa. Anche la maggiore impresa culturale del regime fascista, l'*Enciclopedia Italiana* curata da Giovanni Gentile, era abbastanza imparziale nella scelta degli autori per le sue voci economiche.

Da parte sua, il governo di Mussolini riuscì a imporre un notevole controllo sulla stampa periodica. Da un lato, creò i propri organi ideologici – come *Gerarchia* e *Critica Fascista* – e favorì l'ascesa di riviste economiche – come *Economia*, fondata nel 1923, e *Nuovi studi di diritto, economia e politica*, avviata nel 1927 – che stimolarono un notevole dibattito sulle implicazioni dell'economia corporativa. Dall'altro lato, estese la sua repressione sulle riviste del campo liberale. Sia *La Riforma sociale* che il *Giornale degli*

economisti furono soppressi per motivi politici rispettivamente nel 1935 e nel 1942.

L'evoluzione della professione economica nel dopoguerra è stata sostanzialmente influenzata dal ripristino delle istituzioni liberaldemocratiche. Innanzitutto, la recuperata libertà di iniziativa favorì il sorgere di una rete di centri di ricerca e di alti studi (il Centro di specializzazione e ricerca economico-agraria di Portici, lo Svimez di Napoli, l'Istao di Ancona, il Servizio studi della Banca d'Italia a Roma) e di dipartimenti universitari. Vennero concesse borse di studio a giovani studiosi che desideravano proseguire gli studi all'estero, favorendo l'apertura delle frontiere al dibattito internazionale dopo il relativo isolamento del periodo fascista. Le principali riviste economiche furono ristrutturare e nacquero nuovi periodici specializzati che fecero propri gli standard internazionali. Un altro evento cruciale fu la fondazione, nel 1951, della Società Italiana degli Economisti, il cui statuto fissava la cattedra di economia come criterio di ammissione.

Ma il nuovo contesto politico stimolò presto molti economisti a tornare alla loro tradizionale vocazione pubblica. Einaudi, Labriola e Nitti sedettero nell'Assemblea Costituente (1946) con altri economisti della generazione più giovane, tra cui Epicarmo Corbino (1890-1984), Amintore Fanfani (1908-1999), Antonio Pesenti (1910-1973), Paolo Emilio Taviani (1912-2001) ed Ezio Vanoni (1903-1956). Una speciale Commissione per gli affari economici e sociali, nominata dal governo, era presieduta da Giovanni Demaria e composta dai più eminenti tra i suoi colleghi.

È proprio dal versante politico che il keynesismo fece il suo ingresso nel dibattito italiano all'inizio degli anni Cinquanta, nonostante il persistente scetticismo degli economisti. Alcuni economisti cattolici impegnati in politica, come Fanfani e Giorgio La Pira (1904-1977), dichiararono di ispirarsi a Keynes quando, come membri del governo, introdussero un piano di edilizia sovvenzionata per ridurre la disoccupazione. Ma un'impronta keynesiana si può scorgere anche nel "Piano per il lavoro" proposto nel 1948 dalla CGIL. Allo stesso modo, lo "Schema per la crescita dell'occupazione e del reddito in Italia nel decennio 1955-1964", presentato da Vanoni, si ispirava dichiaratamente al modello di crescita di Harrod. Infine, il dibattito degli anni Sessanta sulla programmazione economica, a cui parteciparono Ferdinando di Fenizio (1906-74), Pasquale Saraceno (1903-1991), Giorgio Fuà (1919-2000), Paolo Sylos Labini (1920-2005) e Federico Caffè (1914-1987), era chiaramente dominato da ipotesi keynesiane.

Gli anni Sessanta furono anche segnati dall'impatto sull'economia italiana del lavoro di Sraffa, che dagli anni Venti era emigrato a Cambridge. Il suo articolo su *Le leggi del rendimento in condizioni di concorrenza* (1926) –

preceduto da un articolo pubblicato nel 1925 negli *Annali di economia* – aveva criticato l’analisi dell’equilibrio di Marshall e aperto la strada alla ricerca sulla concorrenza imperfetta. Pubblicando *Produzione di merci a mezzo di merci* (1960), Sraffa propose un’alternativa alla teoria walrasiana dell’equilibrio generale, basata su una riformulazione della nozione classica e marxiana di surplus. Questo lavoro fu all’origine di una scuola di pensiero, quella dei neoricardiani, che influenzò potentemente il dibattito scientifico e la vita accademica in Italia per un paio di decenni. Tra i suoi principali rappresentanti vanno annoverati Pierangelo Garegnani, Claudio Napoleoni e Luigi Pasinetti.

6. Per concludere

Il neoricardismo è stato probabilmente l’ultimo tratto distintivo della scienza economica italiana. Negli ultimi decenni, la crescente internazionalizzazione di questa disciplina ha favorito anche in Italia l’affermazione del *mainstream* economico di matrice americana, con le sue tipiche caratteristiche formalistiche e quantitative.

Questo cambiamento è simboleggiato dal passaggio all’inglese come lingua franca non solo della discussione economica, ma anche delle riviste, dei convegni e dei dottorati di ricerca italiani.

LA SOSTENIBILITÀ ECONOMICO-FINANZIARIA DEGLI ATENEI NEL MODELLO AVA3

di *Stefano Azzali*

1. Il contesto di riferimento

Il presente scritto offre riflessioni introduttive sul tema della sostenibilità economico-finanziaria degli atenei italiani nell'ambito del modello di valutazione degli atenei che l'Agenzia Nazionale di Valutazione del sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR) utilizza ai fini dell'accreditamento periodico delle sedi universitarie italiane. Tale modello è denominato di "Autovalutazione – Valutazione – Accredimento" (AVA 3), poiché è giunto alla sua terza versione e autorizza gli Atenei, se accreditati, ad esercitare le loro attività di didattica, ricerca e terza missione, in un contesto volto al continuo miglioramento dei servizi offerti agli stakeholders. I modelli precedenti (AVA 1 e AVA2) non includevano la valutazione della sostenibilità economico finanziaria, e risultavano quindi incompleti da questo punto di vista. Il modello AVA3 ne tiene conto ma è necessario apprezzare la sua importanza relativa nell'ambito del sistema nel suo complesso per essere consapevoli del ruolo che ANVUR assegna a questi profili di valutazione.

La scelta è stata quella di introdurre la sostenibilità economico finanziaria degli Atenei a livello di sede, non a livello di dipartimenti, dottorati di ricerca e corsi di studio. Ciò è condivisibile, tenuto conto che essa va anzitutto apprezzata per gli Atenei nel loro complesso. Eventuali approfondimenti sui dipartimenti, dottorati e corsi di studio non può che rappresentare una evoluzione di quella relativa agli Atenei nel loro complesso.

AVA 3 valuta gli Atenei considerando i seguenti 5 ambiti:

A – Strategia, pianificazione e organizzazione

B – Gestione delle risorse

C – Assicurazione della qualità

D – Qualità della didattica e servizi agli studenti

E – Qualità della ricerca e della terza missione/impatto sociale.

Tali ambiti comprendono 24 punti di attenzione (PDA):

5 per l'ambito A

A.1 Qualità della didattica, della ricerca, della terza missione/impatto sociale e delle attività istituzionali e gestionali nelle politiche e nelle strategie dell'Ateneo

A.2 Architettura del Sistema di Governo e di Assicurazione della Qualità dell'Ateneo

A.3 Sistema di monitoraggio delle politiche, delle strategie, dei processi e dei risultati

A.4 Riesame del funzionamento del Sistema di Governo e di Assicurazione della Qualità dell'Ateneo

A.5 Ruolo attribuito agli studenti

9 per l'ambito B

B.1.1 Reclutamento, qualificazione e gestione del personale docente e di ricerca

B.1.2 Reclutamento, qualificazione e gestione del personale tecnico-amministrativo

B.1.3 Dotazione di personale e servizi per l'amministrazione e per il supporto alla didattica, alla ricerca e alla terza missione/impatto sociale

B.2.1 Pianificazione e gestione delle risorse finanziarie

B.3.1 Pianificazione e gestione delle strutture e infrastrutture edilizie

B.3.2 Adeguatezza delle strutture e infrastrutture edilizie per la didattica, la ricerca e la terza missione/impatto sociale

B.4.1 Pianificazione e gestione delle attrezzature e delle tecnologie

B.4.2 Adeguatezza delle attrezzature e delle tecnologie

B.4.3 Infrastrutture e servizi di supporto alla didattica integralmente o prevalentemente a distanza

B.5.1 Gestione delle informazioni e della conoscenza

3 per l'ambito C

C.1 Autovalutazione, valutazione e riesame dei Corsi di Studio, dei Dottorati di Ricerca e dei Dipartimenti con il supporto del Presidio della Qualità

C.2 Monitoraggio del Sistema di Assicurazione della Qualità dell'Ateneo

C.3 Valutazione del Sistema e dei Processi di Assicurazione della Qualità della didattica, della ricerca e della terza missione/impatto sociale da parte del Nucleo di Valutazione

3 per l'ambito D

D.1 Programmazione dell'offerta formativa

D.2 Progettazione e aggiornamento dei Corsi di Studio e dei Dottorati di Ricerca incentrati sullo studente

D.3 Ammissione e carriera degli studenti

3 per l'ambito E.

E.1 Definizione delle linee strategiche dei Dipartimenti

E.2 Valutazione dei risultati conseguiti dai Dipartimenti e dai Dottorati di Ricerca e delle azioni di miglioramento

E.3 Definizione e pubblicizzazione dei criteri di distribuzione delle risorse.

La sostenibilità economico finanziaria degli Atenei è apprezzata con il punto di attenzione B.2 denominato “Risorse finanziarie”, quindi ha un peso di 1/24 sulla valutazione complessiva delle Università, poiché il modello AVA3 considera i PDA tutti di pari importanza, ai fini dell’assegnazione della fascia di valutazione degli Atenei.

2. La valutazione della sostenibilità economico-finanziaria degli Atenei nel modello AVA3

Preso atto della importanza relativa che questo aspetto riveste nel modello AVA3, si deve tuttavia riconoscere che un passo avanti è stato fatto rispetto al modello AVA2, che invece non teneva in alcun modo in considerazione la sostenibilità economico-finanziaria delle università. Il modello AVA3 quindi colma una lacuna presente nei precedenti modelli che pone le basi per un ulteriore progresso dei processi AQ degli atenei.

Il punto B.2 relativo alle risorse finanziarie va anzitutto valutato tenendo conto delle **connessioni** con gli altri ambiti relativi alla strategia, pianificazione e organizzazione (A), alle altre specie di risorse, in particolare quelle umane (docenti e personale tecnico amministrativo) e immobiliari (strutture e infrastrutture per la didattica, la ricerca e la terza missione), ai processi di assicurazione della qualità (C), alla qualità della didattica e dei servizi agli studenti (D), alla qualità della ricerca e della terza missione (E). Queste relazioni di interdipendenza rafforzano ulteriormente l’apprezzamento per l’inserimento della sostenibilità economico-finanziaria nel modello AVA3. Quest’ultima, infatti, influenza tutti i principali ambiti di valutazione, in particolare l’ambito A sulle strategie, la sostenibilità della docenza e del personale tecnico amministrativo e la sostenibilità delle strutture e infrastrutture (ambito B), la qualità della didattica, dei servizi agli studenti, la qualità della ricerca e della terza missione (ambiti D e E).

La valutazione del punto B.2 va poi effettuata sulla base dei seguenti 4 **aspetti da considerare** (ADC), che rappresentano gli specifici standard di riferimento per questo PDA:

1 “L’Ateneo definisce e attua una strategia di pianificazione economico-finanziaria a supporto delle politiche e delle strategie dell’Ateneo per la di-

dattica, la ricerca, la terza missione/impatto sociale e le altre attività istituzionali e gestionali.

2 I budget triennali e annuali dell'Ateneo (economico e degli investimenti) sono coerenti con la pianificazione strategica dell'Ateneo, definiti tramite proiezioni motivate e attendibili e assicurano il raggiungimento degli obiettivi fissati.

3 L'Ateneo si è dotato di un adeguato sistema di contabilità analitica e di controllo di gestione a supporto delle decisioni.

4 Dall'analisi dei risultati di bilancio degli ultimi tre esercizi, dei budget annuali e triennali e dall'andamento degli indicatori di spesa per il personale, di indebitamento e di sostenibilità economico finanziaria si riscontra la piena sostenibilità degli equilibri economico-finanziari”¹.

Le linee guida ANVUR, inoltre, offrono **ulteriori indicazioni** per effettuare la valutazione di questo specifico punto di attenzione e dei suoi 4 ADC. In particolare, **le note di accompagnamento** dei requisiti AVA3 suggeriscono di valutare gli ADC compresi in B.2 sul fondamento:

- 1- dei documenti di pianificazione strategica di ateneo, dalle relazioni di accompagnamento al Bilancio e ai Budget, da documenti appositamente predisposti dalla Direzione Generale e/o dalle aree di amministrazione competenti. Da tali documenti dovrebbero consentire di apprezzare come l'Ateneo alloca le risorse economico-finanziarie tenendo conto dei fabbisogni e degli obiettivi e come l'Ateneo valuta ed effettua gli investimenti e i disinvestimenti di tali beni sia tangibili sia intangibili, tenendo conto dei loro effetti nel breve, medio e lungo termine sotto il profilo economico-finanziario, sociale e ambientale;
- 2- della consultazione dei budget, e attraverso il modello organizzativo e le procedure adottate per la predisposizione dei budget e la loro presentazione agli organi competenti;
- 3- del modello organizzativo adottato dall'Ateneo per le Aree dell'Amministrazione responsabili della contabilità e del bilancio (evidenziando la presenza di unità organizzative dedicate al controllo di gestione), e dalla presenza di procedure che definiscono l'organizzazione del controllo di gestione, la classificazione delle tipologie di costo tenute sotto controllo, la definizione delle modalità di controllo e di reportistica;

¹ Agenzia Nazionale di Valutazione del sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR), *Modello di accreditamento periodico delle sedi e dei corsi di studio universitari con Note, punto B.2 Risorse finanziarie*, 2023.

- 4- dell'apprezzamento della piena sostenibilità degli equilibri economico-finanziari che può essere presentata ed esaminata attraverso la considerazione dei seguenti aspetti: • solidità patrimoniale ed equilibri finanziari • redditività ed equilibri economici • andamento indicatori obbligatori e altri indicatori (da specificare).

Gli esperti di valutazione incaricati da ANVUR (disciplinari, sistemisti, studenti), tenuto conto:

- dell'autovalutazione effettuata dall'ateneo;
- dell'analisi di tutti i documenti chiave e di supporto forniti dall'Ateneo;
- delle evidenze raccolte con i colloqui (online per i corsi di studio e per i dottorati di ricerca, in presenza per la sede, dipartimenti, corso di studio di medicina);
- delle visite alle strutture e infrastrutture dell'ateneo assegnano una delle seguenti fasce di valutazione ad ogni PDA:
 1. fascia A, se la valutazione è *Pienamente soddisfacente*
 2. fascia B, se *Soddisfacente*
 3. fascia C, se *Parzialmente soddisfacente*
 4. fascia D, se *Non soddisfacente*.

La valutazione è effettuata anche applicando la logica Plan Do Check Act (PDCA), ossia verificando che ogni PDA siano adeguatamente programmato, attuato, monitorato, con un follow up di eventuali azioni di miglioramento.

3. Prime riflessioni sulla valutazione della sostenibilità economico-finanziaria degli atenei con il modello AVA3

Si premette che: a) si riportano di seguito alcune prime riflessioni sulla valutazione della sostenibilità economico-finanziaria degli atenei con il modello AVA3 da punto di vista di un "economista d'azienda" con ambito di ricerca specificamente rivolto a questi temi; b) si utilizza il metodo dell'analisi critica degli ADC compresi nel PDA B.2 e delle connesse note di accompagnamento, richiamati nel paragrafo precedente.

3.1. Coerenza tra pianificazione strategica ed economico-finanziaria dell'Ateneo

Si è del parere che i primi due ADC siano strettamente connessi e chiedono di poter apprezzare *la coerenza tra la pianificazione strategica ed eco-*

nomico-finanziaria dell'ateneo. Il primo ADC, in particolare, chiede di verificare che l'Ateneo abbia definito e attuato una strategia di pianificazione economico-finanziaria a supporto delle politiche di Ateneo per la didattica, la ricerca, la terza missione/impatto sociale e le altre attività istituzionali e gestionali. Le note di accompagnamento indicano i documenti di pianificazione strategica dell'ateneo, le relazioni di accompagnamento al bilancio e ai budget, documenti appositamente predisposti dalla direzione generale e/o dalle aree di amministrazione competenti come quelli da utilizzare a supporto di questa valutazione. Il secondo ADC richiama la coerenza tra budget annuali e triennali (economici e degli investimenti) e la pianificazione strategica dell'Ateneo, sul presupposto che essi siano definiti con proiezioni motivate e attendibili e che assicurino il raggiungimento degli obiettivi fissati. In questo caso le note di accompagnamento si limitano a suggerire la consultazione dei budget, ma anche il modello organizzativo e le procedure adottate per costruire i budget e la loro presentazione agli organi competenti. Si è del parere che le università siano lontane da una piena coerenza tra pianificazione strategica ed economico-finanziaria. I documenti di pianificazione strategica e i connessi risultati consuntivi sono infatti spesso scollegati o quantomeno non pienamente associati agli obiettivi e risultati strategici ed operativi. Gli Atenei, quindi, dovrebbero investire su queste attività poiché consentirebbe un notevole miglioramento dei sistemi AQ delle università. Di seguito alcuni approfondimenti interpretativi degli standard.

3.1.1. Valori previsionali e/o a consuntivo

Un primo dubbio interpretativo può riguardare la considerazione dei soli valori previsioni ovvero anche quelli a consuntivo. Una lettura affrettata degli ADC potrebbe indurre a limitarsi ai valori previsionali, ossia volti alla programmazione. In realtà i due ADC richiamano entrambi anche le fasi successive (nel primo aspetto si dice che “l'ateneo definisce ed **attua**”, mentre nel secondo aspetto si dice che “assicurano il **raggiungimento degli obiettivi fissati**”). Le note di accompagnamento, a loro volta, indicano i bilanci consuntivi (e non solamente i budget) e altri eventuali documenti predisposti dalla direzione generale o dall'area amministrazione (che potrebbero includere valori consuntivi). Quindi il valutatore dovrebbe apprezzare la coerenza tra pianificazione strategica ed economico-finanziaria sia a **preventivo sia a consuntivo**. Molti atenei già monitorano periodicamente lo stato avanzamento del piano strategico, con eventuali suoi aggiornamenti degli obiettivi strategici e operativi. Il **completamento** di questo monitoraggio a preventivo

e a consuntivo con la connessione ai profili di sostenibilità economico-finanziaria è di notevole importanza. Se implementata in modo corretto, la coerenza tra pianificazione strategica ed economico-finanziaria dell'Ateneo potrebbe fornire un contributo significativo alla gestione efficace ed efficiente degli Atenei.

3.1.2. Sostenibilità sociale e ambientale

Le note di accompagnamento, inoltre, paiono allargare l'ambito di valutazione non solamente agli aspetti economico-finanziari ma anche alla **sostenibilità sociale e ambientale**. Molto bene ha fatto ANVUR ad inserire questi due ADC e ad includere nella valutazione della sostenibilità anche gli aspetti ambientali e sociali. Infatti, si tratta del tema in assoluto di maggiore attualità e dominante in modo trasversale tutti gli ambiti di ricerca, compreso quello dei sistemi informativi. Su questo aspetto ci si limita a sollevare alcune criticità che già sono emerse in altri tipi di aziende:

- 1) gli standard di riferimento per l'apprezzamento della sostenibilità sociale e ambientale sono molteplici che tuttavia sono di carattere generale, non specificamente rivolti alle università.
- 2) Tali standard sono spesso non integrati rispetto a quelli economico finanziari; quindi, si tratta di documenti separati e non collegati rispetto ai bilanci.
- 3) L'unione europea ha recentemente pubblicato una direttiva che gli stati membri stanno attuando (per l'Italia è atteso un decreto legislativo per luglio 2024) per l'adozione degli Standard definiti "ESRS" ossia "Principi europei di rendicontazione di sostenibilità". Gli ESRS sono obbligatori dal 2024 a partire dalle società quotate e saranno estesi progressivamente alle società non quotate. Le informazioni comprendono non solo la sostenibilità sociale, ambientale ma anche quella della governance aziendale, saranno incluse nella relazione sulla gestione, comunicate negli stessi tempi delle informazioni economiche e dovranno essere oggetto di attestazione e revisione da parte di responsabili interni ed esterni alla società.
- 4) Gli ESRS attualmente disponibili sono i seguenti:
 - ESRS 1 Prescrizioni generali;
 - ESRS 2 Informazioni generali;
 - ESRS E1 Cambiamenti climatici;
 - ESRS E2 Inquinamento;
 - ESRS E3 Acque e risorse marine;

ESRS E4 Biodiversità ed ecosistemi;
ESRS E5 Uso delle risorse ed economia circolare;
ESRS S1 Forza lavoro propria;
ESRS S2 Lavoratori nella catena del valore;
ESRS S3 Comunità interessate;
ESRS S4 Consumatori e utilizzatori finali;
ESRS G1 Condotta delle imprese.

A parte i primi due standard di carattere generale si tratta di 5 principi sull'ambiente, 4 sulla sostenibilità sociale e 1 sulla condotta delle imprese. Mancano tuttavia gli standard settoriali.

3.1.3. Attendibilità delle informazioni

Un ulteriore aspetto introdotto da questi ADC è l'**attendibilità** delle informazioni. È noto che quelle economico-finanziarie sono spesso frutto di stime; quindi, non si parla di un'oggettività assoluta, piuttosto di valori in grado di fornire una rappresentazione fedele. La correttezza e l'attendibilità delle informazioni sono assicurate da adeguati sistemi di controllo interni ed esterni. Riguardo all'attendibilità è necessario sottolineare che, in ogni caso, le informazioni consuntive sono generalmente più affidabili rispetto a quelle previsionali. Ciò è vero in tutte le aziende, in particolare in quelle pubbliche, tra cui la maggior parte delle università, ancora soggette fra l'altro ad una contabilità di carattere "autorizzativo", in cui la principale funzione dei budget è l'autorizzazione delle spese nei limiti previsti dai bilanci di previsione approvati. Per un reale miglioramento di questo punto, quindi, sarebbe opportuno che le università redigessero budget (diversi da quelli attuali) con informazioni attendibili a supporto dei processi decisionali e da collegare (con i sistemi di contabilità analitica e di controllo di gestione) con i dati consuntivi.

3.2. *Sistema di contabilità analitica e di controllo di gestione a supporto delle decisioni*

Il terzo ADC chiede all'esperto valutatore di apprezzare se l'Ateneo si è dotato di un adeguato sistema di contabilità analitica e di controllo di gestione a supporto delle decisioni. Anche in questo caso si valuta molto positivamente la decisione di ANVUR di introdurre questo tipo di valutazione, poiché essenziale in tutte le aziende per supportare processi decisionali volti

ad un utilizzo efficace ed efficiente delle risorse economiche, finanziarie e di altre specie. La realtà è che la maggior parte degli Atenei non è dotato né di sistemi di contabilità analitica né di sistemi di controllo di gestione progettati e funzionanti secondo i principi da tempo definiti dai ricercatori dell'economia aziendale. Su questo fronte, quindi, vi sono ampi spazi di miglioramento nelle università e si rinvia alla vasta bibliografia sul tema.

3.3. Equilibri economico-finanziari e indicatori

Il quarto ADC è forse quello più preciso nell'indicare che l'apprezzamento della piena sostenibilità degli equilibri economico-finanziari può essere effettuata con valutazioni sulla solidità patrimoniale ed equilibri finanziari, sulla redditività ed equilibri economici, sull'andamento degli indicatori obbligatori ed eventuali altri indicatori. In questo caso l'ateneo deve specificare quali indicatori ha deciso di aggiungere. Come per l'aspetto precedente, anche in questo caso da decenni i ricercatori di economia aziendale hanno definito molteplici modelli per apprezzare gli equilibri economici, patrimoniali e finanziari delle aziende, comprese le università. C'è quindi spazio per migliorare l'apprezzamento di tali equilibri negli atenei e c'è spazio anche per sviluppare ricerche su questi temi e sui temi indicati in precedenza sul fondamento della vasta bibliografia esistente sul tema a livello nazionale e internazionale.

4. Conclusioni

Il modello AVA3 include per la prima volta l'apprezzamento della sostenibilità economico-finanziaria degli atenei. Tuttavia, essa ha un peso relativo modesto nell'ambito del modello poiché riguardano solamente 1 dei 24 PDA.

La valutazione di questo PDA deve tener conto sia delle connessioni con gli altri PDA ed ambiti del modello sia degli specifici standard e note di accompagnamento che ANVUR ha prodotto a supporto della loro applicazione.

Queste brevi note hanno fornito prime riflessioni su possibili criticità e difficoltà interpretative. Di fatto tutti gli ADC inclusi nello specifico PDA relativo alle risorse finanziarie fanno emergere potenziali criticità e sfide applicative per gli atenei, a partire dalla coerenza tra pianificazione strategica ed economico-finanziaria, e proseguendo con l'importanza relativa da assegnare ai valori previsionali e/o a quelli consuntivi, all'eventuale estensione

agli alla sostenibilità sociale e ambientale (e di governance), al tema dell'attendibilità delle informazioni, fino ad arrivare alle aree critiche del sistema di contabilità analitica e di controllo di gestione e dell'apprezzamento degli equilibri economico-finanziari.

Su tutti questi aspetti i ricercatori di economia aziendale hanno una lunga e consolidata tradizione: sulla maggior parte dei temi citati essi hanno già fornito contributi che possono fornire soluzioni efficaci; soprattutto essi possono sviluppare ricerche volte a migliorare ulteriormente l'attuazione nelle università di tutti gli elementi, strumenti e aspetti che servono per apprezzare con efficacia la sostenibilità economico e finanziaria di queste importanti istituzioni.

L'AZIENDA FABBRICERIA E LA RIFORMA DEL TERZO SETTORE

di *Luca Bagnoli**

1. Premessa

Le fabbricerie sono enti antichi, nati per realizzare edifici di culto e curarne la manutenzione. Esse, pur assicurando la fruibilità, per il culto e per la cultura, di alcuni dei luoghi italiani maggiormente rappresentativi, risultano sostanzialmente sconosciute sotto il profilo giuridico-aziendale. E questo pur rientrando esse a pieno titolo nella concezione di azienda, o meglio di sistema aziendale così efficacemente descritto da Umberto Bertini¹, e quindi caratterizzandosi per il perseguimento del ben noto principio dell'equilibrio economico a valere nel tempo².

Scopo di questo contributo è quello di narrare, in sintesi, queste aziende peculiari, soprattutto alla luce del rinnovato interesse che l'avvento della Riforma del Terzo settore e alcune recenti prese di posizione giurisprudenziali impongono per tali enti.

2. Introduzione

Le fabbricerie sono enti di antica e antichissima istituzione, nati per costruire edifici di culto e per amministrare le c.d. rendite destinate al loro mantenimento³. Esse rappresentano la personificazione del c.d. scopo di manutenzione del tempio⁴, conseguente all'evoluzione della consuetudine della

* Il lavoro è stato scritto in collaborazione con il dott. Andrea Maestrelli ed il dott. Gianluca De Felice.

¹ Umberto Bertini, *Il sistema d'azienda. Uno schema di analisi*, Giappichelli, Torino, 1990, cap. 1.

² Egidio Giannesi, *Le aziende di produzione originaria*, vol. I, Cursi, Pisa, 1961, p. 46.

³ Pier Giovanni Caron, *Fabbricerie*, in *Enciclopedia del Diritto*, Milano, 1967, pp. 197-207.

⁴ "Tali enti traggono la loro origine storica dalla personificazione dello scopo della manutenzione della fabrica Ecclesiae, che rappresenta l'ulteriore evoluzione della quadripartizione del patrimonio ecclesiastico statuita dalle lettere dei Pontefici Simplicio (a. 475: c. 28, C. XII, q. 2) e Gelasio (a. 496: c. 27, C. XII, q. 2), e confermata successivamente da S. Gregorio Magno (a. 590-604: c. 29, C. XII, q. 2)." Cfr. Cons. Stato, sez. V, 25 novembre 2022 n. 7742.

quadri-ripartizione⁵ dei redditi della Chiesa statuita a livello pontificio a fine 400.

Al giorno d'oggi, seppur fortemente ridotte nel numero rispetto al passato, esse conservano e gestiscono alcuni dei luoghi più rappresentativi del paese, assicurandone la fruibilità per il culto⁶. A tale funzione di conservazione si aggiunge una altrettanto fondamentale funzione culturale, la quale si esplica sia attraverso l'accoglienza dei visitatori all'interno delle chiese e dei musei, sia grazie ai molteplici eventi, prevalentemente di natura concertistica, organizzati.

A dispetto dell'importanza che tali enti hanno sotto il profilo storico-artistico, culturale e religioso, risultano pressoché ignoti per quanto riguarda l'assetto istituzionale e le modalità di governo e di rendicontazione⁷.

3. La fabbrica

3.1. L'assetto istituzionale

L'assetto istituzionale delle fabbricere, e in particolare la natura giuridica, sono caratterizzati da una assoluta specialità, tanto da poter considerare tali enti singolarmente unici⁸. Si tratta di enti dalla origine antica, ciascuno caratterizzato da elementi che lo distinguono sin dalla costituzione rendendone non scevri di difficoltà e incertezze classificazione e conseguente trattamento unitario⁹.

A ben vedere, pur potendo riconoscere la presenza di una finalità culturale *latu sensu*, l'attività, diretta e concreta, consiste attualmente nella conserva-

⁵ Gaetano Greco, *Un "luogo" di frontiera: l'Opera del Duomo nella storia della Chiesa locale. Premessa storica sulle Fabbricere*, in AA.VV., *La natura giuridica delle fabbricere*, Giornata di studio, Pisa, 4.5.2004.

⁶ Per l'elenco delle fabbricere attualmente operanti si veda www.libertaciviliimmigrazione.dlci.interno.gov.it/fabbricere.

⁷ Al contrario esse, fin dall'antichità, hanno dimostrato di essere vere e proprie aziende, capaci di gestire opere di importanza fondamentale. Sul tema si veda Giacomo Manetti, Marco Bellucci e Luca Bagnoli, *The construction of Brunelleschi's dome in Florence in the fifteenth century: between accountability and technologies of government*, in *Accounting History review*, 2020, n. 30 (2), pp. 141-169.

⁸ Marco Bellucci, Giacomo Manetti e Barbara Sibilio, *Dalla rendicontazione alla comunicazione dialogica: il caso delle fabbricere italiane*, in Barbara Sibilio e Antonio Matacena, *I musei ecclesiastici. Proposte di valorizzazione*, FrancoAngeli, Milano, 2020, p. 330.

⁹ Pierluigi Consorti, *La natura giuridica delle fabbricere alla luce della riforma del Terzo settore*, Stato, Chiese e pluralismo confessionale, 2019, n. 32.

zione degli edifici in modo da poterli destinare al servizio del culto e mantenerli quali beni culturali di interesse generale.

Il peculiare assetto istituzionale di questi enti, e il nutrito dibattito sulla natura giuridica e organizzativo-aziendale, sono riconducibili proprio a questa duplice valenza nonché alla conseguente convergenza tra interessi ecclesiastico e statale.

Per quanto riguarda il contesto attuale, le fabbricerie sono disciplinate da una legislazione speciale di natura concordataria. Infatti, la prima definizione organica di fabbriceria nel nostro panorama giuridico si ha grazie alla L. 848/1929¹⁰ (c.d. Concordato). Tale norma all'art 15 recita come segue: "Sotto il nome di fabbriceria si comprendono tutte le amministrazioni le quali, con diverse denominazioni, di fabbriche, opere, maramme, cappelle, ecc., provvedono, in forza delle disposizioni vigenti, all'amministrazione dei beni delle chiese ed alla manutenzione dei rispettivi edifici. Ove esistano le fabbricerie, queste provvedono all'amministrazione del patrimonio e dei redditi delle chiese e alla manutenzione dei rispettivi edifici, senza alcuna ingerenza nei servizi di culto".

La legislazione concordataria è stata successivamente rivista con L. 222/1985, e, infine, una disciplina organica e attualmente vigente si è sostanzialmente avuta, ad opera del D.P.R. 33/1987, Regolamento di esecuzione della suddetta L. 222.

3.2. *La natura giuridica*

Ambio spazio è stato dedicato al dibattito sulla natura – pubblica o privata – delle fabbricerie¹¹. Senza entrare nel merito a tale confronto dottrinale, tutt'ora in corso, se ne ricordano alcuni punti fermi.

Il Ministero dell'Interno, preso atto della intenzione di talune fabbricerie di adottare lo status di Organizzazione non lucrativa di utilità sociale ai sensi del D.Lgs. 460/97 (Onlus) per motivi di opportuno inquadramento tributario, nel 2000 si è rivolto al Consiglio di Stato al fine di verificarne la liceità. Tale organo, in sede consultiva, con Parere 28 settembre 2000 n. 289 ha in primis escluso per le fabbricerie la natura di ente ecclesiastico. In aggiunta, nel richiamare un parere della Suprema Corte sulle fabbricerie prive di personalità giuridica (Cass. Civ., III sez. 29.01.1997 n. 90) e nel riconoscere che sia il

¹⁰ Legge 27 maggio 1929, n. 848 – Disposizioni sugli Enti ecclesiastici e sulle Amministrazioni civili dei patrimoni destinati a fini di culto.

¹¹ Andrea Bucelli, *Fabbricerie fra pubblico e privato*, La nuova giurisprudenza civile commentata, 2022, vol. 38, fasc. 1, pp. 254-260.

controllo pubblico sia lo scopo di pubblica utilità non risultano caratterizzanti una natura pubblicistica, il Consiglio di Stato conclude affermando la natura privatistica delle fabbricerie e quindi il diritto a qualificarsi Onlus, ovviamente nel rispetto di tale disciplina speciale¹².

Di recente il Consiglio di Stato si occupa nuovamente di fabbricerie, stavolta in sede giurisdizionale, nell'ambito di un procedimento piuttosto complesso il quale verte sostanzialmente sulla natura di organismo pubblico di tali enti e quindi sull'assoggettabilità al Codice dei contratti pubblici (Cons. Stato, sez. V, 25 novembre 2022 n. 7742). Nel decidere sul ricorso avverso una sentenza del Tar del Lazio (sez. I, n. 9759/2020) il Consiglio di Stato ha nuovamente riconosciuto la natura privatistica delle fabbricerie, escludendone la possibile qualificazione quali organismi di diritto pubblico e i conseguenti obblighi normativi in materia di contratti pubblici.

3.3. Il modello di governo e i controlli pubblici

Fermo restando la natura privatistica, le modalità di amministrazione di una fabbriceria sono disciplinate dall'art. 35 del D.P.R. 33/1987, dando concreta attuazione all'equilibrio tra autorità statale e autorità ecclesiastica perseguito dalla legislazione pattizia. Risulta di fondamentale importanza coniugare l'aspetto storico artistico e le conseguenti esigenze di tutela unitamente alla fruizione quale bene comune, tipici soprattutto delle chiese cattedrali nei luoghi di grande attrazione turistica, con la natura religiosa del bene stesso e la correlate finalità culturali.

L'organo di governo¹³:

- nelle grandi fabbricerie, le quali devono dotarsi di uno statuto approvato con decreto del Ministro dell'Interno, sentito il vescovo diocesano, è composto da sette membri, nominati per un triennio, due dal vescovo diocesano e cinque dal Ministro dell'Interno, sentito il vescovo stesso;
- nelle altre fabbricerie, le quali devono dotarsi di un regolamento approvato dal prefetto sentito il vescovo diocesano, è composto dal parroco o rettore della chiesa e da altri quattro membri nominati per un triennio dal prefetto, d'intesa con il vescovo diocesano.

¹² In senso contrario si veda Alonso Pérez, *Per una rilettura del significato istituzionale delle fabbricerie nell'ordinamento giuridico italiano*, Ius Ecclesiae, 2017, XIX.

¹³ Sull'equilibrio tra autorità civile e religiosa per quanto riguarda le decisioni inerenti una fabbriceria si veda Paolo Moneta, *Le fabbricerie, esempio di intesa tra autorità civile e autorità religiosa*, Stato, Chiese e pluralismo confessionale, 2017, n. 37.

Il presidente della fabbrica, che assume la rappresentanza legale, è eletto tra i membri dell'organo di governo secondo quanto previsto dallo statuto o dal regolamento e viene successivamente nominato con decreto del Ministro dell'Interno o del prefetto.

Infine, ai sensi degli artt. 38 e 39 del Regolamento esecutivo il presidente della fabbrica deve annualmente:

- predisporre il bilancio preventivo, sottoporlo all'approvazione dell'organo di governo e trasmetterlo al prefetto entro il 30 novembre dell'anno precedente;
- predisporre il conto consuntivo, sottoporlo all'approvazione dell'organo di governo e trasmetterlo al prefetto entro il 31 marzo dell'anno successivo.

La natura privatistica, insieme alle regole di governance statuite dalle norme concordatarie, pongono in capo alle fabbriche la ricerca di un costante equilibrio tra la conservazione e la conduzione di un luogo – bene comune e la predisposizione di adeguati assetti organizzativi e amministrativi, tali da garantirne una gestione efficiente ed efficace, anche adottando soluzioni tipiche delle medio-grandi imprese, quali il controllo di gestione, i codici etici e i modelli organizzativi 231¹⁴.

3.4. Le attività

Secondo l'art. 37 D.P.R. 37/1987 spetta alla fabbrica, senza alcuna ingerenza nei servizi di culto:

- provvedere alle spese di manutenzione e di restauro della chiesa e degli stabili annessi e all'amministrazione dei beni patrimoniali e delle offerte a ciò destinati;
- amministrare i beni patrimoniali destinati a spese di ufficiatura e di culto, salvo, per quanto riguarda l'erogazione delle relative rendite, il disposto dei successivi commi;
- provvedere alle spese per arredi, suppellettili ed impianti necessari alla chiesa e alla sacrestia e ad ogni altra spesa che grava per statuto sul bilancio della fabbrica.

Le fabbriche iscritte all'Anagrafe Onlus hanno ampliato tale oggetto sociale recependo le previsioni obbligatorie del D. Lgs. 460/1987 e, in partico-

¹⁴ Marco Mainardi, Barbara Sibilio, Giacomo Manetti. *Le fabbriche e la loro dimensione etica: il codice etico quale strumento di trasformazione della tensione etica dell'ente*, in: Barbara Sibilio, Antonio Matacena. *I Musei ecclesiastici*, FrancoAngeli, Milano, 2020, pp. 373-386.

lare, indirizzando l'insieme delle attività al perseguimento di esclusive finalità di utilità sociale.

In definitiva le attività svolte da una fabbrica comprendono sostanzialmente:

- conservazione e restauro della chiesa ad essa affidata;
- il sostenimento dei costi strumentali allo svolgimento del culto, senza ingerenza nello stesso;
- l'amministrazione dei beni, ove presenti, costituenti il patrimonio destinato a produrre redditi, di norma di natura fondiaria o di capitale;
- alle quali si possono aggiungere:
- l'organizzazione di eventi culturali e segnatamente di mostre temporanee e concerti, tipicamente ma non esclusivamente di musica sacra. Per completezza, si ricorda che molte fabbricere dispongono di archivi musicali significativi, alimentati dalla tradizione concertistica che da sempre ha caratterizzato tali chiese, e sono state e sono sede di prestigiose cappelle musicali;
- l'accoglienza di visitatori la quale, soprattutto nelle città a forte vocazione turistica (si pensi a Firenze e Venezia) assume indubbia natura imprenditoriale e può abbracciare anche ulteriori servizi legati al turismo.

Tali attività devono essere svolte aziendalmente, ovvero in modo efficiente, efficace e, soprattutto nel rispetto di quella economicità che per il Maestro rappresentava il presupposto dell'etica aziendale¹⁵.

3.5. *Il regime tributario*

Una fabbrica sotto il profilo tributario assume naturalmente la caratteristica di ente non commerciale ai sensi degli artt. 143 e ss. del D.P.R. 917/1986 (TUIR). Ciò in quanto la legislazione istitutiva e gli statuti prevedono come proventi ordinari quelli derivanti dalle c.d. rendite, qualificate quali redditi fondiari o di capitale (o diversi) mentre non sono previsti ricavi di natura commerciale. In aggiunta, alcune fabbricere possono contare sulla presenza significativa di visitatori e quindi su consistenti flussi economico-finanziari derivanti dalla bigliettazione nonché dai servizi accessori di accoglienza. Tali proventi, soprattutto per le fabbricere presenti in città a forte vocazione turistica, sotto il profilo tributario possono dar luogo a reddito

¹⁵ Si veda Umberto Bertini, *Considerazioni di sintesi*, in Enrico Cavalieri (a cura di), *Economia ed etica aziendale*, Giappichelli, Torino, 2002, p. 64.

d'impresa e, se ingenti, comportare la perdita della natura di ente non commerciale con le conseguenze del caso (art. 149 TUIR).

Per le fabbricerie è risultata pertanto di estremo interesse la previsione di una disciplina particolare, sostanzialmente volta ad agevolare i redditi d'impresa realizzati da enti qualificabili quali Onlus ai sensi dell'art.10, D.Lgs. 460/1997. In particolare, si è trattato di recepire:

- l'esplicita previsione dello svolgimento di attività nel settore della tutela, promozione e valorizzazione delle cose d'interesse artistico e storico di cui alla L. 1089/1939 (art. 10, comma. 1, lett. a) n. 7 D.Lgs. 460);
- il rispetto delle condizioni fissate all'art. 10 co. 1 lett. da c) ad i) del D.Lgs. 460, quali e.g. il divieto di svolgere attività diverse ad eccezione di quelle direttamente connesse, la non lucratività soggettiva e l'obbligo di devoluzione del patrimonio in caso di perdita della qualifica di Onlus.

La qualifica di Onlus permette di:

- non considerare provenienti da attività commerciale i redditi derivanti da attività di bigliettazione in quanti legati alla tutela, promozione e valorizzazione delle cose d'interesse artistico e storico;
- considerare provenienti da attività connesse, e quindi ammessi – seppur nei limiti di legge – e al contempo non concorrenti alla formazione del reddito imponibile, i redditi derivanti dalla gestione di book shop e attività simili, accessorie per natura e integrative rispetto alla bigliettazione;

di fatto escludendo nel primo caso ed esentando nel secondo caso i relativi redditi dall'assoggettamento all'imposta sul reddito delle società (Ires), con un conseguente e rilevante risparmio fiscale.

3.6. La rendicontazione

Pur nel riconoscimento dell'importanza di un sistema di rendicontazione quale strumento complesso con funzioni di informazione e controllo¹⁶, la normativa vigente non impone particolari obblighi per quanto riguarda il regime contabile – finanziario/pubblico o competenza economica – nonché il modello di rendiconto di una fabbriceria, limitandosi a fissare l'obbligo annuale di predisposizione, approvazione e deposito presso la prefettura del bilancio preventivo e del conto consuntivo. Ciò nonostante,

¹⁶ Sergio Terzani, *Introduzione al bilancio d'esercizio*, Cedam, Padova, 3^a ed., 1989, p. 3.

Soltanto le fabbricerie iscritte all'Anagrafe delle Onlus sono chiamate al rispetto di quanto previsto dall'art. 20-bis D.P.R. 600/1073 e ad esse si applica quanto statuito dalla Riforma del Terzo settore in merito a bilancio d'esercizio e bilancio sociale. In altri termini:

- ai sensi dell'art. 14, comma 1 del CTS dall'esercizio 2020 vige l'obbligo di redazione del bilancio sociale secondo il modello previsto dalle Linee guida di cui al Decreto Ministro del Lavoro e delle Politiche sociali (Mlps) 4 luglio 2019;
- ai sensi dell'art. 13 del CTS dall'esercizio 2021 vige l'obbligo della redazione del bilancio d'esercizio secondo il modello previsto dal Decreto Mlps 5 marzo 2020.

Tale modello di rendicontazione, seppur completo, allo stato attuale appare sostanzialmente limitativo per le grandi fabbricerie. Queste, alla luce delle attività e soprattutto del ruolo svolto, sono chiamate a sviluppare un sistema di bilancio tale da rispondere al dovere di accountability legato all'immenso patrimonio culturale conservato e gestito¹⁷.

3.7. La rappresentanza nazionale e europea

L'esigenza di poter contare su uno strumento comune di confronto e rappresentanza ha dato luogo nel 2005 alla costituzione dell'Associazione delle Fabbricerie d'Italia (fabbricerieitaliane.it). Tale organismo, al quale risultano 17 iscritti, ha, tra i vari compiti, quello:

- di rappresentanza generale, interagendo in particolare con il Ministero dell'Interno, la Conferenza Episcopale Italiana e altre istituzioni religiose nazionali nonché con le amministrazioni pubbliche e private;
- di approfondimento delle tematiche comuni alle Fabbricerie e di consulenza verso queste;
- di promozione di iniziative amministrative e legislative atte ad adeguare la realtà giuridica alle mutate esigenze della società;
- di favorire studi, ricerche e dibattiti su temi d'interesse del mondo delle Fabbricerie.

Sono numerosissime le attività e i progetti portati avanti dall'Associazione e in particolare sono da segnalare le iniziative rivolte in tema di contrattualistica di lavoro, sul fronte della conservazione e sicurezza delle opere d'arte, sulla promozione nazionale ed internazionale.

¹⁷ Sergio Terzani, *Il sistema dei bilanci*, Cedam, Padova, 2002, p. 244.

In tema di contrattualistica di lavoro, l'Associazione e le parti sindacali hanno da tempo siglato un contratto nazionale di lavoro per i dipendenti delle Fabbricerie. Il metodo negoziale ha permesso di armonizzare i diversi contratti applicati fino a quel momento dalle singole Fabbricerie (le Fabbriche applicavano infatti senza uno specifico indirizzo il contratto degli enti locali, quello del commercio, quello dei lavoratori edili e quello del turismo) e nel tempo si è sviluppato e consolidato consentendo il raggiungimento di rinnovi giuridici economici, fino all'ultimo accordo stipulato in data 19 dicembre 2022. La parte datoriale e quella sindacale, fin dall'inizio della trattativa hanno condiviso la necessità di sottoscrivere uno specifico CCNL per i dipendenti del settore che permettesse di regolare in modo unitario i numerosi servizi che le Fabbricerie sono chiamati ad erogare, introducendo inoltre meccanismi premiali al raggiungimento di obiettivi di efficienza, qualità ed economicità. Tutto questo si è svolto nel tempo attraverso rilevanti cambiamenti normativi sugli istituti che regolano il rapporto di lavoro e che hanno permesso alle Fabbricerie l'utilizzo di tutte le forme flessibili di lavoro, utilizzabili per far fronte alle esigenze tipiche del settore e che scaturiscono dalla peculiarità dei tanti servizi che questi enti sono tenuti ad erogare ai visitatori dei monumenti ma anche per la conservazione del patrimonio storico e culturale loro affidato.

Altre attività estremamente significativa portata avanti dall'Associazione è quella relativa alla costituzione di un tavolo tecnico di lavoro con la specifica finalità d'intraprendere un percorso comune e impostare un calendario sistematico di occasioni di confronto per mettere a sistema le esperienze e le specifiche operatività nel campo del restauro e degli interventi conservativi. Al momento un fondamentale obiettivo raggiunto dal Tavolo è rappresentato dalla definizione di Linee Guida sulle modalità operative d'ispezione e controllo degli elementi monumentali in quota di cui ciascuna fabbrica è dotata e il cui degrado può costituire pericolo per la pubblica e privata sicurezza ed incolumità. Il Tavolo Tecnico si è fatto promotore della messa a punto di una forma di utilizzo di tale documento da parte delle Istituzioni Centrali interessate:

- Ministero degli Interni, per l'adozione di un accordo quadro con i Vigili del Fuoco, (per i controlli in quota rendendo, se possibile, gratuita la prestazione, almeno per le Fabbricerie meno strutturate).
- Ministero dei Beni Culturali per la condivisione sulla metodologia adottata.

Infine, si segnala il costante e proficuo lavoro di collaborazione con le Fabbricerie che non dispongono di adeguate risorse da impiegare in interventi conservativi e di manutenzioni straordinarie. Grazie all'adozione di mi-

sure interne di sostegno finanziario ad oggi l'Associazione ha potuto erogare alle Fabbricerie associate rilevanti contributi che hanno permesso il restauro di molte opere d'arte e soprattutto il potenziamento degli standard di sicurezza degli spazi espositivi e di quelli destinati al culto.

Su impulso dell'Opera della Primaziale Pisana e con il contributo dell'Associazione sono stati realizzati numerosi convegni dove si sono confrontati, su vari temi, le principali Istituzioni impegnate nella conservazione del patrimonio delle grandi Cattedrali Europee. Questo si è altresì tramutato in un proficuo luogo di incontro con le seguenti Associazioni internazionali:

- la Europäische Vereinigung der Dombaumeister (dombaumeister-rev.de) composta da 150 professionisti provenienti da 17 Paesi Europei che si riuniscono per affrontare congiuntamente problematiche legate alla conservazione e cura delle grandi chiese e cattedrali del vecchio continente;
- la Cathedral Architects' Association (cathedralarchitects.org.uk) che è composta da professionisti impegnati nella cura delle cattedrali della Gran Bretagna;
- la Compagnie des Architectes en Chef Des Monumets Historiques (compagnie-acmh.fr) composta da esperti la cui missione è quella di proporre allo Stato francese le misure che ritengono necessarie per garantire la conservazione degli edifici che rappresentano i monumenti storici del Paese.

4. Le fabbricerie e la Riforma del Terzo settore

4.1. Incompatibilità e impatto sulle Onlus

Nel 2019 il Ministero dell'Interno ha chiesto all'Agenzia delle Entrate un parere sull'impatto della Riforma del Terzo settore, e segnatamente della soppressione della qualifica Onlus, sulle fabbricerie.

L'Agenzia delle Entrate, acquisito il parere del Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali (26 luglio 2019 prot. 7104) prende posizione sul tema con la Consulenza giuridica 956-4/2019 del 9 ottobre 2019.

Anzitutto afferma che alle fabbricerie risulta preclusa la possibilità di iscriversi al Registro Unico Nazionale del Terzo settore (Runts) (e, per evidente analogia, al Registro Imprese quale impresa sociale ai sensi del D.Lgs. 112/2017 – Decreto sull'Impresa sociale, da ora DIS). Esse non risultano riconducibili “ad alcuna delle categorie degli enti iscrिवibili al RUNTS, in quanto la normativa di derivazione concordataria (articoli 35 e 39 del DPR 13

febbraio 1987, n. 33) prevede forme di controllo da parte della Pubblica Amministrazione incompatibili con quanto previsto dall'articolo 4, comma 2, del d.lgs. 3 luglio 2017, n. 117". Successivamente, in linea con il parere espresso al riguardo dal su citato parere del Ministro del Lavoro, riconosce la natura sui generis delle fabbricerie, soggette a normazione concordataria e ad uno stringente controllo dello Stato sulla gestione delle attività. Conclude dunque escludendo la sussistenza delle esigenze di tutela che impongono la devoluzione del patrimonio gravante sulle Onlus non transitate nel Runts.

In generale, in seguito a quanto affermato dall'Agenzia delle Entrate, a una fabbrica risultava giuridicamente impedita l'iscrizione nel Runts, potendo (dovendo) la stessa continuare ad operare secondo la normativa speciale che la caratterizza nonché ad essere inquadrata sotto il profilo tributario tra gli enti non commerciali. Al contempo, per le fabbricerie Onlus si riteneva possibile disapplicare l'obbligo di devoluzione dell'incremento patrimoniale connesso alla perdita della qualifica Onlus conseguente alla definitiva entrata in vigore della Riforma e quindi alla abrogazione della fattispecie.

4.2. Il ramo ETS / Impresa sociale

Con la soppressione del regime Onlus, seppur con effetti differiti al periodo di imposta successivo all'autorizzazione della Commissione europea di cui all'art. 104, comma 2, CTS, le fabbricerie caratterizzate dalla presenza di significativi ricavi di natura commerciale derivanti dalla bigliettazione (e quindi dalla presenza di reddito d'impresa), preso atto dell'impossibilità a transitare nel Terzo settore anche quali imprese sociali, hanno corso il rischio di trasformarsi in enti commerciali.

Riconoscendo il ruolo delle fabbricerie, il legislatore è intervenuto con la Legge 15/2022 di conversione del D.L. 228/2021 (c.d. Decreto Milleproroghe). In tale sede viene estesa ad esse – attraverso il richiamo esplicito delle stesse nell'art. 4 comma 3 del CTS e nell'art. 1, comma 3 del DIS – la disciplina contemplata per gli enti religiosi civilmente riconosciuti.

È stata prevista la possibilità, superando per espressa previsione di legge gli impedimenti evidenziati nella consulenza giuridica dell'Agenzia delle Entrate, di poter assumere la qualifica di ente del Terzo settore (Ets) o impresa sociale (Is) limitatamente a talune attività – sia di interesse generale ai sensi dell'art. 5 CTS e dell'art. 2 DIS, sia diverse di cui all'art. 6 CTS – con la fruizione dei benefici connessi a tali discipline.

La scelta del legislatore di prevedere nell'ambito della complessiva Riforma del Terzo settore la possibilità di adesione parziale – il c.d. ramo Ets

o Is – si pone in continuità con quanto sancito per gli enti ecclesiastici civilmente riconosciuti dall’art. 10, comma 9, D.Lgs. 460/1987.

L’estensione alle fabbricerie non fa che sottolinearne la peculiarità e, soprattutto, permette di riconoscere da una parte l’inconciliabilità tra legislazione speciale e Riforma del Terzo settore e, dall’altra, la possibilità che vi siano delle sovrapposizioni.

Una fabbriceria trova dunque giuridicamente riconosciuta la possibilità di transitare nella Riforma del Terzo settore, seppur limitatamente alle attività svolte che risultano ricomprese negli elenchi di quelle di interesse generale all’interno del CTS e del DIS.

Nel decidere come aderire alla Riforma si trova di fronte a una regolamentazione, nonché a una modulistica non vincolante ma di indirizzo, sostanzialmente predisposte per gli enti religiosi civilmente riconosciuti.

Il punto di partenza è costituito dalla modalità formali di costituzione – costituzione che non potrà che avvenire “nel rispetto della struttura e delle finalità di tali enti”¹⁸ – del ramo Ets / Is.

Alle previsioni ministeriali si aggiunge, quale utile strumento di indirizzo per una fabbriceria, la documentazione prodotta dalla CEI¹⁹. Si tratta della predisposizione di una modulistica standard finalizzata a guidare gli enti ecclesiastici civilmente riconosciuti nell’adesione al regime Ets / Is. In particolare, sono stati elaborati quattro modelli: due ad uso esclusivo dei notai e relativi alla predisposizione degli atti di adozione del regolamento e destinazione del patrimonio ai sensi, rispettivamente, dell’art. 4, co. 3 CTS e dell’art. 1, co. 3 DIS; e due ad uso degli enti quali guide per la stesura dei regolamenti dei rami del Terzo settore o d’Impresa sociale²⁰. All’interno di una nota di accompagnamento sono inoltre previste alcune possibili tipizzazioni, relative alla previsione dell’organo di controllo al di fuori delle ipotesi di obbligatorio, alla istituzione di libri obbligatori e, infine, alla previsione della rappresentanza legale in capo a soggetti diversi da quelli ricoprenti tale carica nell’ente religioso.

¹⁸ Cfr. art. 4 comma 3 CTS e art. 1, comma 3 DIS.

¹⁹ Modelli per l’adesione alle previsioni della Riforma del Terzo settore da parte degli enti ecclesiastici civilmente riconosciuti, a cura di CEI, Unione Superiore Maggiori d’Italia (USMI) e Conferenza Italiana dei Superiori Maggiori (CISM).

²⁰ Alessandro Perego, *I Modelli di atto e regolamento per il ramo degli enti ecclesiastici proposti da CEI, USMI e CISM*, Terzjus, note e commenti, 5 maggio 2022.

5. Conclusioni

In definitiva, qual è l’impatto della Riforma del Terzo settore sulle fabbricerie?

Esiste un punto fermo: una fabbriceria non può iscriversi al Runtis in quanto soggetta a controlli pubblici che, seppur di derivazione concordataria, sono in contrasto con le caratteristiche giuridiche di un Ets.

Al contempo si ravvisa la possibilità, grazie alle modifiche introdotte dal decreto Milleproroghe 2022, di applicare tale disciplina in modo parziario. Infatti la Riforma del Terzo settore nella citata modifica del 2022 ha incluso le fabbricerie tra gli enti ai quali è consentita la costituzione di uno o più rami Ets o Is.

Le fabbricerie sono quindi chiamate a valutare l’opportunità, o meno, di avvalersi di tali previsioni, considerando che i possibili vantaggi sono riconducibili prevalentemente alla sfera tributaria. Altri aspetti, quale la possibilità di potersi avvalere della locuzione “ente del terzo settore” si ritengono allo stato attuale di assai minor rilevanza²¹.

Riferimenti bibliografici

- Bagnoli L. (2023), *Le fabbricerie e la riforma del Terzo settore*, Impresa sociale, n. 3.
- Bellucci M., Manetti G., Sibilio B. (2020), *Dalla rendicontazione alla comunicazione dialogica: il caso delle fabbricerie italiane*, in Sibilio B., Matacena A., I musei ecclesiastici. *Proposte di valorizzazione*, FrancoAngeli, Milano.
- Bertini U., (1990), *Il sistema d’azienda. Uno schema di analisi*, Giappichelli, Torino, 1990.
- Bertini U. (2002), *Considerazioni di sintesi*, in Cavalieri E. (a cura di), *Economia ed etica aziendale*, Giappichelli, Torino.
- Bucelli A. (2022), *Fabbricerie fra pubblico e privato*, La nuova giurisprudenza civile commentata, vol. 38, fasc. 1, pp. 254-260.
- Caron P.G. (1967), *Fabbricerie*, in *Enciclopedia del Diritto*, Milano, pp. 197-207.
- Conferenza Episcopale Italiana (CEI) – Unione Superiore Maggiori d’Italia (USMI) – Conferenza Italiana dei Superiori Maggiori (CISM) (a cura di) (2023), *Modelli per l’adesione alle previsioni della Riforma del Terzo settore da parte degli enti ecclesiastici civilmente riconosciuti*.
- Consorti P. (2019), *La natura giuridica delle fabbricerie alla luce della riforma del Terzo settore*, Stato, Chiese e pluralismo confessionale, n. 32.

²¹ Per un approfondimento si veda Luca Bagnoli, *Le fabbricerie e la riforma del Terzo settore*, in Impresa sociale, 2023, n. 3.

- Giannessi Egidio (1961), *Le aziende di produzione originaria*, vol. I, Corsi, Pisa.
- Greco G. (2004), *Un "luogo" di frontiera: l'Opera del Duomo nella storia della Chiesa locale. Premessa storica sulle Fabbricerie*, in AA.VV., *La natura giuridica delle fabbricerie*, Giornata di studio, Pisa, 4 maggio.
- Mainardi M., Sibilio B., Manetti G. (2020), *Le fabbricerie e la loro dimensione etica: il codice etico quale strumento di trasformazione della tensione etica dell'ente*, in Sibilio B., Maticena A., *I Musei ecclesiastici*, FrancoAngeli, Milano.
- Manetti G., Bellucci M., Bagnoli L. (2020), *The construction of Brunelleschi's dome in Florence in the fifteenth century: between accountability and technologies of government*, *Accounting History Review*, n. 30 (2).
- Moneta P. (2017), *Le fabbricerie, esempio di intesa tra autorità civile e autorità religiosa*, Stato, Chiese e pluralismo confessionale, n. 37.
- Perego A. (2022), *I Modelli di atto e regolamento per il ramo degli enti ecclesiastici proposti da CEI, USMI e CISM*, Terzjus, note e commenti, 5 maggio.
- Pérez J. I. A. (2007), *Per una rilettura del significato istituzionale delle fabbricerie nell'ordinamento giuridico italiano*, *Ius Ecclesiae*, XIX.
- Terzani S. (1989), *Introduzione al bilancio d'esercizio*, Cedam, Padova, 3^a ed.
- Terzani S. (2002), *Il sistema dei bilanci*, Cedam, Padova.

RISCHIO DI MODELLO MANAGERIALE E CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO NEL SETTORE BANCARIO

di *Maurizio Baravelli*

1. Premessa

La letteratura bancaria si è arricchita negli ultimi decenni di nuovi indirizzi e contenuti grazie al filone degli studi strategici e organizzativi¹. Più recentemente hanno preso avvio ricerche sui modelli manageriali con il fine di comprendere l'evoluzione degli assetti e dei ruoli direttivi delle banche e dei gruppi bancari in rapporto all'evoluzione dei modelli di business, in un contesto economico, finanziario e sociale in forte trasformazione². Questi complessivi sviluppi derivano dall'affermarsi dell'approccio interdisciplinare all'economia della banca che ha consentito di indagare profili in passato non ritenuti rilevanti ma che hanno assunto invece crescente criticità nella gestione dell'attività bancaria. Agli aspetti manageriali sono interessate non solo le direzioni bancarie ma anche le autorità che vigilano sulla sostenibilità dei modelli di business bancari, sulla sana e prudente gestione delle banche e sulla stabilità dell'intero settore bancario.

La dinamica ambientale e di mercato sta rivoluzionando l'attività bancaria imponendo alle direzioni bancarie di rivedere e innovare le strategie e i modelli di business in modo ormai sistematico ma conseguentemente anche gli assetti organizzativi, i ruoli e gli stili direzionali. Pressioni per una maggiore efficienza provengono da diversi fattori esterni: da una regolamentazione più stringente, dall'evoluzione della domanda dei servizi finanziari, dall'aumento della concorrenza con l'entrata di nuovi soggetti, dal persistere della crisi economica. Nel cercare di rispondere a queste pressioni esterne, le banche hanno visto nell'innovazione tecnologica la soluzione con cui ripri-

¹ Maurizio Baravelli, *Strategia e organizzazione della banca*, Egea, Milano, 2003; Maurizio Baravelli, Valerio Pesic, *Dinamiche strategiche e organizzative nelle banche italiane. Il ruolo delle Direzioni Organizzazione*, *Bancaria*, n. 3, 2015; Maurizio Baravelli, Valerio Pesic, Luciano Pilotti, *Nuovi modelli organizzativi nelle banche: metriche di controllo*, *Bancaria*, ottobre 2022, pp. 27-38.

² Maurizio Baravelli, Valerio Pesic, *Modelli manageriali e modelli di business nelle banche. Come sta cambiando il ruolo dei dirigenti nel settore bancario italiano*, Egea, Milano, 2021.

stinare le condizioni di sostenibilità, competitività e crescita. La *digital transformation* ha però messo in discussione la coerenza del contesto organizzativo interno, facendo emergere una serie di fragilità e vulnerabilità classificabili sotto diverse categorie di rischio.

Gli investimenti tecnologici si sono intensificati con la digitalizzazione di gran parte dei processi e servizi, che ha comportato snellimenti, ristrutturazioni e ampi tagli degli organici del personale e del management. Gli effetti sono stati di conseguenza dirompenti sui modelli organizzativi e manageriali delle banche. Ed è in questo scenario, di forte dinamismo dei fattori esterni e dei cambiamenti interni, che è emersa la rilevanza di categorie di rischio aziendale che si sono aggiunte a quelle tipiche dell'attività bancaria (rischi di credito, di mercato e di liquidità) facendo emergere un nuovo *framework* della rischiosità bancaria.

Questi rischi in passato non hanno destato particolare attenzione da parte del management bancario né delle autorità di controllo data la relativa stabilità ambientale, ma sono diventati ora di grande interesse, tanto è vero che hanno indotto le autorità di vigilanza a contemplarli al fine della tutela della sana e prudente gestione delle banche e della stabilità dell'intero sistema bancario. Ci riferiamo al rischio strategico e al rischio di modello di business ma anche al rischio organizzativo e soprattutto al rischio di modello manageriale³.

Studi recenti sull'evoluzione degli assetti direzionali delle banche⁴ hanno evidenziato come il rischio strategico e il rischio di modello di business presentino relazioni di stretta interdipendenza con il rischio di modello di business. In questo contributo svolgiamo una riflessione al riguardo che sottoponiamo alla discussione scientifica⁵.

³ Maurizio Baravelli, *Modelli di business e modelli manageriali della banca. Dal rischio di business model al rischio strategico. Verso una revisione del framework dei rischi bancari?*, Risk Management Review, n. 3, 2020. A questo contributo si rinvia per gli aspetti definitori della letteratura aziendale e della normativa della vigilanza bancaria.

⁴ Maurizio Baravelli, Valerio Pesic, op. cit., 2021.

⁵ Il ruolo del management di fronte alla gestione del cambiamento e come centro nevralgico del sistema aziendale è bene evidenziato da Umberto Bertini in *Scritti di politica aziendale*, Giappichelli, Torino, 2013; un'analisi che mostra la rilevanza dei fattori interni ed esterni nella generazione del cambiamento e con i quali il management si trova confrontarsi per la creazione di valore e il successo aziendale. "Governare oggi le imprese significa, da un lato, intuire i cambiamenti che si possono determinare sul mercato e possibilmente anticiparli e svilupparli con adeguate strategie, dall'altro adeguare la struttura interna dell'azienda ai nuovi piani e programmi" (p. 23).

2. Pressioni e resistenze al cambiamento nel settore bancario

Il rischio di modello manageriale può essere evidenziato nel momento in cui si indaga l'impatto che il cambiamento del contesto impone allo stesso management dal punto di vista sia del proprio assetto che del proprio comportamento direzionale. Si tratta di un rischio che riguarda le imprese in generale ma che nel caso delle banche appare di particolare rilievo per le maggiori pressioni esterne ed interne che le stanno influenzando ma anche per la minore attenzione che sta ricevendo nonostante l'impatto indiretto sugli altri rischi che abbiamo ricordato, organizzativo, strategico e di modello di business.

Mentre le imprese non finanziarie hanno mostrato la tendenza a de-burocratizzarsi e ad aumentare la flessibilità organizzativa, decentrando e adottando assetti snelli e piatti, ma anche stili manageriali che valorizzano l'intelligenza emotiva e collaborativa delle persone⁶, le banche, e soprattutto i grandi gruppi bancari, continuano a mantenere assetti direzionali accentrati e una cultura gerarchica basata sul comando-controllo. Le banche stanno pertanto correndo un rischio organizzativo e di modello manageriale perché in un contesto dinamico mantenere una cultura gerarchica non è funzionale alla flessibilità e soprattutto all'innovazione. Quest'ultima presuppone lo sviluppo di nuove conoscenze motivando le risorse umane e valorizzando il *middle management*. Nelle banche questo livello direzionale è stato invece snellito e svuotato di autonomie con la verticalizzazione delle decisioni e i controlli digitali da parte delle strutture di vertice. Di conseguenza è messa in discussione la sostenibilità prospettica degli attuali modelli di business.

Le direzioni bancarie ritengono che mantenere un prevalente accentrato decisionale sia necessario per uno stretto controllo dei rischi e il contenimento dei costi operativi. Ma non è estranea al disinteresse diffuso per le questioni organizzative una scarsa sensibilità dello stesso management bancario per le innovazioni che riguardano direttamente la gestione del personale; innovazioni che sono invece originate e attuate dalle imprese non finanziarie che verosimilmente operano in mercati più competitivi e meno protetti di quelli delle banche. È tuttavia dalle imprese che le banche dovrebbero apprendere come reagire alle pressioni economiche e sociali alle quali non possono continuamente sottrarsi.

Considerando gli scenari evolutivi dell'attività bancaria, le direzioni bancarie dovrebbero anticipare il cambiamento organizzativo per evitare di su-

⁶ Luciano Pilotti, *Organizzazioni emotive (Intelligenti e Creative). Tra welfare aziendale, responsabilità e resilienza*, McGraw-Hill, Milano, 2019; Frederic Laloux, *Reinventing organization. A guide to creating organizations inspired by the next stage in human consciousness*, Nelson Parker, Millis, 2014.

bire il rischio di obsolescenza dei modelli di business correnti ma anche e soprattutto per fare in modo che le risorse aziendali non si trovino impreparate ad affrontare i nuovi scenari.

Le banche, in particolare quelle italiane, stanno incontrando difficoltà a mantenere la sostenibilità dell'attività creditizia tradizionale, sempre più matura e meno redditizia, con il pericolo di essere emarginate da nuovi entranti nel business bancario, tecnologicamente più avanzati, in grado di offrire servizi creditizi a condizioni più competitive. Le banche potrebbero tuttavia riposizionarsi in modo difendibile nei servizi non creditizi, supportando imprese e privati con servizi rispettivamente di *corporate finance* e di *investment banking*, e di *asset management* e risparmio gestito. Sono del resto proprio questi business che le banche dovrebbero maggiormente sviluppare per sostenere il rilancio dell'economia italiana ed europea.

Ma occorre a tal fine un cambiamento organizzativo perché gli assetti gerarchici del comando e controllo si trovano depotenziati dallo sviluppo di questi tipi di attività specialistiche a contenuto consulenziale. Si evidenzia così come il sorgere di un rischio di modello manageriale derivi da un disallineamento tra l'evoluzione dei modelli di business e la persistenza degli attuali assetti organizzativi e di management. Le nuove strategie richiedono un contesto organizzativo molto diverso da quello attuale gerarchico-burocratico. Occorrono assetti flessibili e decentrati, capaci di promuovere l'arricchimento professionale e manageriale e al tempo stesso motivare favorendo lo spirito di corpo e la coesione aziendale.

3. Relazioni tra modello manageriale e modello di business

Il concetto di modello manageriale può essere impiegato sia nell'analisi e progettazione organizzativa sia nella ricerca sui modelli di business di cui il modello manageriale è da considerarsi una componente organizzativa: esso consente di avere, dal punto di vista del suo funzionamento, una visione sistemica della condotta manageriale non riferita a singole posizioni direzionali ma all'intero corpo manageriale. Lo si può concepire infatti come assetto del team manageriale rappresentabile con una serie di componenti interrelate che ne determinano in modo unitario la tipologia e le caratteristiche qualitative le quali, a loro volta, si riflettono sulle capacità gestionali e organizzative e quindi sulle performance aziendali.

Queste caratteristiche sono molteplici permettendo una visione dettagliata e articolata dei modelli manageriali. Esse sono riferibili all'insieme di conoscenze, competenze, capacità, esperienze, visioni e valori nonché allo

stile di management, alla leadership che caratterizza la cultura del gruppo dirigente e quindi il suo modo di pensare, agire e operare nelle relazioni interne ed esterne e nei processi decisionali⁷.

Il modello manageriale ha una valenza di tipo diagnostico anche in un contesto di auto-valutazione. Il vertice aziendale dovrebbe pertanto avere consapevolezza dell'efficacia funzionale del proprio modello. Esso dovrebbe essere quindi monitorato da chi ha la responsabilità della supervisione interna dell'organizzazione dell'impresa. Nel caso delle banche dovrebbe essere sottoposto, insieme al modello di governance, a verifiche di adeguatezza da parte delle autorità di vigilanza nell'ambito del controllo delle condizioni di corretto funzionamento e di sostenibilità dei modelli di business bancari⁸.

Il modello manageriale è analizzabile dal punto di vista della sua struttura, – peso della gerarchia, relazioni interne, distribuzione del potere di influenza, pratiche manageriali – ma rileva soprattutto per quanto riguarda gli aspetti di comportamento che influiscono sulle performance aziendali. Si pensi alla leadership e allo stile di management e al loro impatto sulla qualità delle relazioni interne, sull'apprendimento aziendale, sulla produttività del lavoro e sull'orientamento all'innovazione, tanto per accennare solo ad alcuni degli effetti che il modello manageriale determina nel funzionamento organizzativo.

Il modello manageriale può essere considerato una componente del modello di business⁹ che ne determina il funzionamento e il suo adattamento alle esigenze interne ed esterne insieme alle altre componenti organizzative. Esso interagisce con tutte le variabili del modello di business¹⁰ operando come strumento di integrazione, coordinamento e controllo del processo di creazione di valore da parte dell'impresa¹¹.

⁷ Maurizio Baravelli, Valerio Pesic, op. cit., 2021.

⁸ Lei Chen, Jo Danbolt, John Holland, *Rethinking bank business models: the role of intangibles*, Accounting, Auditing & Accountability Journal, (27)3, 2014.

⁹ Maurizio Baravelli, *Modelli di business: definizioni e componenti. Dalla letteratura aziendale e quella bancaria*, Business Model SREP: il ruolo del CFO e del CRO, AIFIRM-APB, position paper, n. 21, 2020.

¹⁰ Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Christofer L. Tucci, *Clarifying business models: origins, present, and future of the concept*, Communications of the Association for Information Systems, 15(1), 2005, pp. 1-43.

¹¹ Nella letteratura il modello manageriale non è indicato tra le componenti del modello di business che interagendo creano valore; probabilmente perché il management viene considerato un elemento esterno. A ben vedere esso non può essere escluso agli elementi del funzionamento del modello di business visto che vi si includono le variabili organizzative e il management è una componente organizzativa che interagisce con tutte le altre variabili interne ma anche esterne agendo come strumento di integrazione, coordinamento e controllo. Cfr. Susan Christine Lambe, Marco Montemari, *Business Model Research: From Concepts to Theories*, International Journal of Business and Management, (12)11, 2017.

Nel suo continuo divenire, in un ambiente mutevole, il modello di business può richiedere cambiamenti, adattamenti e innovazioni anche del modello manageriale. Quale che sia il punto di vista con cui si considera il modello manageriale, come fattore esterno o come componente interna del modello di business, resta pur sempre di rilievo la questione della sua coerenza.

4. Banche e rischio di modelli manageriale

Mantenere assetti di tipo gerarchico-meccanico frena l'innovazione dei modelli di business che richiede il coinvolgimento e un clima organizzativo di coesione oltre che l'adeguamento delle competenze manageriali e professionali. Occorre di conseguenza evitare che la politica di riduzione dei costi operativi, grazie alla verticalizzazione delle decisioni, agli snellimenti realizzati con la digitalizzazione dei processi, determini effetti de-motivazionali del personale e lo svilimento del management intermedio, tenuto conto del ruolo di questa linea direzionale nell'innovazione, implementazione e monitoraggio della strategia ma anche nel recupero di un clima organizzativo che sta decadendo con il verticismo organizzativo¹².

In sostanza, il rischio di modello manageriale che le banche stanno correndo, specie i grandi gruppi bancari, deriva dal prevalere di un orientamento all'efficienza che mette in secondo piano l'efficacia gestionale. Lo stile di management dovrebbe pertanto prestare maggiore attenzione alla qualità delle relazioni interne, alla motivazione e alla crescita professionale del personale creando condizioni favorevoli alla *learning organization* anche per uscire dalla trappola dell'isomorfismo strategico-organizzativo dovuto alle condotte imitative che le banche seguono sul piano competitivo.

Per poter rispondere a rapidi cambiamenti di mercato è necessario sviluppare e disporre di "capacità dinamiche", come sono state definite,¹³ riguardanti la vision, il monitoraggio e la riconfigurazione del modello di business; queste capacità sono diverse dalle "capacità operative" che attengono invece alla gestione corrente del business. Dalle capacità dinamiche dipendono la rapidità e il grado di efficacia con cui l'impresa adegua le risorse ai mutamenti del contesto competitivo.

Si tratta di capacità che non si sviluppano in contesti burocratici perché questi non favoriscono i processi di *learning organization*. La banca è sot-

¹² Bill Wooldridge, Steven W. Floyd, (1990), *The strategy process, middle management involvement, and organizational performance*, Strategic Management Journal, 11(3), 1990.

¹³ David J. Teece, *Business models and dynamic capabilities*, Long Range Planning, (51)1, 2018.

toposta pertanto a un rischio di modello manageriale se queste capacità dinamiche non crescono al proprio interno e non agiscono sulla trasformazione delle risorse aziendali quando occorre rivedere e innovare il modello di business.

Occorre quindi un cambiamento soprattutto dell'organizzazione del lavoro che vada verso modelli preordinati a promuovere l'apprendimento continuo in modo che il personale sia sempre pronto ad affrontare nuovi compiti e attività in rapporto all'evoluzione del contesto esterno. Un obiettivo che è maggiormente perseguibile in contesti che valorizzano le capacità di iniziativa e sviluppano competenze e abilità multifunzione grazie alla concessione di ampie libertà agli individui, introducendo il principio dell'auto-organizzazione e stili direzionali partecipativi¹⁴.

Andare verso modelli manageriali organizzativi decentrati, inclusivi e partecipativi significa del resto condividere le tendenze evolutive dell'attività bancaria. Le banche si trovano a dovere decidere se di fronte ai problemi del continuo efficientamento della tradizionale attività di prestito, con un rischio di sostenibilità, non sia più conveniente diversificare accettando il rischio dell'innovazione grazie all'ampia gamma dei servizi della finanza specialistici che in combinazione con il credito tradizionale rafforzano la capacità competitiva. Queste attività di reggono su strutture professionali che richiedono approcci meritocratici e la diffusione di potere a favore degli esperti¹⁵.

5. Rischio di modello manageriale, strategico e di modello di business

Il rischio di modello manageriale può rimanere nascosto in situazioni apparentemente in equilibrio nel breve ed emergere a un certo punto senza segnali premonitori. Ed è per tali ragioni che si spiega la sua rilevanza se collocato in un *framework* in cui sono chiarite le relazioni che esso presenta nei confronti sia del rischio strategico sia del rischio di modello di business.

A proposito della distinzione tra strategia e modello di business e delle relazioni sui due concetti vi è una ampia discussione in letteratura con varie

¹⁴ Maurizio Baravelli, Luciano Pilotti, *Organizational Models and Dynamic Capabilities: From Bureaucratic Structures to a Freedom and Emotional Management for a Sustainable, Participative and Innovative Bank. The Case of Italian Banks*, Journal of Economics and Public Finance, 8(4), 2022, pp. 95-117.

¹⁵ Henry Mintzberg H., *Power In and Around Organization*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.Y., 1983.

visioni; verosimilmente anche per questo motivo la normativa di vigilanza non entra nelle definizioni ma pare darne un'interpretazione che anche noi condividiamo¹⁶: la strategia (piano strategico) può essere vista come lo strumento di monitoraggio del modello di business con la conseguente interconnessione dei relativi rischi¹⁷.

La normativa di vigilanza europea sulla Business Model Analysis (BMA) prevede la valutazione della sostenibilità (e quindi dei relativi rischi) sia della strategia che del modello di business delle banche¹⁸ ma non contempla la questione del modello manageriale pur richiamandone alcuni profili come le competenze e l'esperienza del management, che sono evidentemente determinanti per il successo aziendale¹⁹.

Un modello manageriale che si dimostri, nelle sue componenti, in un dato momento, funzionale alle caratteristiche del modello di business e quindi performante rispetto alle variabili di contesto interne ed esterne, può risultare incoerente se tali variabili di contesto si modificano e comportare di conseguenza un calo delle performance e quindi anche un rischio strategico e di modello di business.

Ciò accade quando il vertice aziendale non percepisce la necessità di un cambiamento immediato. Può dipendere dalla propria (in)capacità di vision, ma anche dal mancato sviluppo delle condizioni organizzative necessarie per favorire la lettura delle dinamiche esterne e per darvi efficaci risposte. Si pensi per esempio a un middle management non sufficientemente attento al monitoraggio dell'azione sul mercato, perché non ha ricevuto adeguate autonomie decisionali, oppure perché poco collaborativo nel far presente al vertice sopravvenienti difficoltà implementative. E ciò può verificarsi per motivi che dipendono pur sempre dall'inadeguatezza del modello manageriale: eccessivo accentramento, scarsa qualità delle relazioni interne, limitato coinvolgimento e conseguente demotivazione dei livelli direttivi intermedi e operativi, sistemi di pianificazione e controllo che non sviluppano apprendimento sull'ambiente competitivo, cultura burocratica che contrasta con il dinamismo del mercato.

¹⁶ Peter Seddon, Geoffrey Lewis, *Strategy and business models: What's the difference?*, PACIS 2003 Proceedings, 17, 2003.

¹⁷ Ramon Casadesus-Masanell, Joan Enric Ricart, *From strategy to business models and onto tactics*, Long Range Planning, 43(2-3), 2010.

¹⁸ EBA (2018), *Guidelines for common procedures and methodologies for the supervisory review and evaluation process (SREP)*, Final Report.

¹⁹ Altre concettualizzazioni ci appaiono meno convincenti: vedi Marco Di Antonio, Laura Nieri, *Rischio strategico e di business model, Business Model SREP: il ruolo del CFO e del CRO*, AIFIRM-APB, position paper, n. 21, 2020.

Si tratta di circostanze riferibili alla qualità del modello manageriale, nei vari profili che variamente lo configurano, per cui si possono osservare ritardi, inefficienze, disfunzioni ed errori che comportano cali delle performance, perdita di capacità competitiva e quindi un rischio strategico, nella fase sia di progettazione che di implementazione, con un impatto sul modello di business, e sulla sua capacità di creare valore, trovandosi anche a non essere più sostenibile.

Queste situazioni di rischio, che mettono a repentaglio il successo e la stessa vita delle banche, e in generale delle imprese, si possono osservare anche in assenza di cambiamenti repentini del contesto ambientale e di mercato quando il modello manageriale tende ad indebolirsi nel tempo per conflitti interni o per decadimento qualitativo e inerzia nel suo necessario continuo rinnovamento.

6. Considerazioni conclusive

Il modello manageriale dovrebbe ricevere particolare attenzione dagli amministratori aziendali e, nel caso delle banche, anche da parte delle autorità con compiti di vigilanza prudenziale preventiva. Si dimostra infatti che le crisi bancarie sono dovute all'inefficienza e inadeguatezza del modello manageriale oltre che del governo societario. Infatti non si può ritenere che la qualità della governance sia un indicatore sufficiente per valutare la qualità del governo aziendale; infatti anche quando la governance non appare debole, il management può avere pur sempre il sopravvento. La coerenza manageriale è quindi sempre determinante e necessaria affinché la banca non corra gravi rischi.

La questione è però più ampia riconducendosi anche al tema della responsabilità sociale delle banche che, con il recente quadro normativo sui rischi sulla sostenibilità, devono avere comportamenti *compliant* con i fattori ESG (*Environmental, Social e Governance*), i quali hanno implicazioni con le condotte del management²⁰.

Del resto i modelli manageriali non possono non andare incontro alle nuove istanze sociali, al modo di pensare dei giovani, restii a lavorare in contesti burocratici e accentrati. Anche le banche non possono trascurare lo stato di benessere psicologico del personale che richiede un contesto dove il lavoro consenta spazi di autonomia e responsabilità decisionali.

²⁰ Gary Hamel, Michele Zanini, *Humanocracy: creating organization as amazing as the people inside them*, Harvard Business Review Press, Boston, Massachusetts, 2020.

Quindi la questione dei modelli manageriali delle banche è destinata a diventare sempre più rilevante da molti punti di vista coinvolgendone i valori, il modo di pensare, la cultura, la condotta e il funzionamento democratico delle banche²¹.

Riferimenti bibliografici

- Baravelli M. (2003), *Strategia e organizzazione della banca*, Egea, Milano.
- Baravelli M. (2020), *Modelli di business e modelli manageriali della banca. Dal rischio di business model al rischio strategico. Verso una revisione del framework dei rischi bancari?*, Risk Management Review, n. 3.
- Baravelli M. (2020), *Modelli di business: definizioni e componenti. Dalla letteratura aziendale e quella bancaria*, Business Model SREP: il ruolo del CFO e del CRO, AIFIRM-APB, position paper, n. 21.
- Baravelli M., Bianchini G. (2023), *Responsabilità sociale e corporate democracy nel settore bancario*, Rivista Minerva Bancaria, n. 4.
- Baravelli M., Pesic M. (2021), *Modelli manageriali e modelli di business nelle banche. Come sta cambiando il ruolo dei dirigenti nel settore bancario italiano*, Egea, Milano.
- Baravelli M., Pesic V. (2015), *Dinamiche strategiche e organizzative nelle banche italiane. Il ruolo delle Direzioni Organizzazione*, Bancaria, n. 3.
- Baravelli M., Pilotti L. (2022), *Organizational Models and Dynamic Capabilities: From Bureaucratic Structures to a Freedom and Emotional Management for a Sustainable, Participative and Innovative Bank. The Case of Italian Banks*, Journal of Economics and Public Finance, 8(4), pp. 95-117.
- Baravelli M., Pesic V., Pilotti L. (2022), *Nuovi modelli organizzativi nelle banche: metriche di controllo*, Bancaria, ottobre, pp. 27-38.
- Bertini U. (2013), *Scritti di politica aziendale*, Giappichelli, Torino.
- Casadesus-Masanell R., Ricart J. E. (2010), *From strategy to business models and onto tactics*, Long Range Planning, 43 (2-3).
- Chen L., Danbolt J., Holland J. (2014), *Rethinking bank business models: the role of intangibles*, Accounting, Auditing & Accountability Journal, (27) 3.
- Di Antonio M., Nieri L. (2020), *Rischio strategico e di business model*, Business Model SREP: il ruolo del CFO e del CRO, AIFIRM-APB, position paper, n. 2.
- EBA (2018), *Guidelines for common procedures and methodologies for the supervisory review and evaluation process (SREP)*, Final Report.
- Hamel G., Zanini M. (2020), *Humanocracy: creating organization as amazing as the people inside them*, Harvard Business Review Press, Boston, Massachusetts.
- Laloux F. (2014), *Reinventing organization. A guide to creating organizations inspired by the next stage in human consciousness*, Nelson Parker, Millis.

²¹ Maurizio Baravelli, Giovanni Bianchini, *Responsabilità sociale e corporate democracy nel settore bancario*, Rivista Minerva Bancaria, n. 4, 2023.

- Lambert S., Montemari M. (2017), *Business Model Research: From Concepts to Theories*, International Journal of Business and Management, (12)11.
- Mintzberg H. (1983), *Power In and Around Organization*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.Y.
- Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci C. L. (2005), *Clarifying business models: origins, present, and future of the concept*, Communications of the Association for Information Systems, 15(1), 1-43.
- Pilotti L. (2019), *Organizzazioni emotive (Intelligenti e Creative). Tra welfare aziendale, responsabilità e resilienza*, McGraw-Hill, Milano.
- Seddon P., Lewis, G. (2003), *Strategy and business models: What's the difference?*, PACIS 2003 Proceedings, 17.
- Teece D.J. (2018), *Business models and dynamic capabilities*, Long Range Planning, (51)1.
- Wooldridge W., Floyd S. (1990), *The strategy process, middle management involvement, and organizational performance*, Strategic Management Journal, 11(3).

GLI ADEGUATI ASSETTI SOCIETARI NELL'ECONOMIA AZIENDALE

di *Paolo Bastia*

1. Premessa

La gestione del rischio, sulla base di informazioni che ne restituiscano la percezione all'imprenditore e al management, oggi irrinunciabile e finalmente riconosciuta nel nostro ordinamento per tutte le imprese, rappresenta un oggetto di studio fondamentale e risalente negli Studi di Economia Aziendale e a questa dimensione, vitale per salvaguardare la continuità aziendale, il Prof. Umberto Bertini ha dedicato un'opera antesignana, pervenendo alla nozione di Azienda come "sistema di rischi"¹.

Si consideri che la dottrina, all'epoca, era ancora embrionale su questo argomento e che non vi era la risonanza che poi nei successivi decenni ha ricevuto, sia per i grandi casi di dissesto di importanti imprese, sia per le normative del TUF e del TUB, con lo sviluppo di attività, processi e ruoli aziendali specializzati, nel dar corpo al sistema dei controlli interni.

Proprio perché anticipatore, quel contributo, con la sua originalità e genuinità può essere particolarmente rilevante nel pensare a interventi di riadeguamento strutturale e operativo, in tema di controllo del rischio, per le imprese di medie e di piccole dimensioni, che non possiedono ruoli di controllo di secondo e di terzo livello, procedure per la *compliance* e strumentazione evolute per i controlli interni, sia gestionali che economico-finanziari, diversamente dalle società quotate e dalle banche e dagli intermediari finanziari.

¹ Si legga il bellissimo Saggio di Umberto Bertini, *Introduzione allo studio dei rischi nell'economia aziendale*, Giuffrè, Milano, 1987, dove afferma, tra l'altro, la connaturale presenza del rischio in qualunque esistenza in vita, sia della persona che dell'azienda, riuscendo a cogliere, da par suo, l'essenza delle grandi questioni che accompagnano i destini degli individui, così come delle istituzioni economiche, fino a fornire un quadro rappresentativo di estremo rigore e di grande sistematica (aspetto a cui era estremamente attento), con individuazione dei problemi e delle direzioni delle soluzioni, in cui si fondano sagacia, lungimiranza e razionalità imprenditoriale, conferendo all'ancora poco esplorato tema dei Rischi aziendali un valore e uno spessore di rilevanza strategica.

2. L'obbligo degli adeguati assetti

L'art. 375 del d.lgs. n. 12 gennaio 2019, n. 14 recante il nuovo Codice della Crisi d'impresa e dell'insolvenza (CCII) ha modificato l'art. 2086 c.c. mediante l'aggiunta del comma 2, ai sensi del quale *“L'imprenditore, che operi in forma societaria o collettiva, ha il dovere di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale, nonché di attivarsi senza indugio per l'adozione e l'attuazione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale”*.

Il CCII, anticipando anche le linee della Direttiva UE 1023/2019 riguardante i quadri di ristrutturazione preventiva, sulla scia della Raccomandazione UE n. 135 del 12 marzo 2014, sollecita l'approntamento di strumenti di emersione precoce della crisi, anticipandone la gestione mediante un'ideale organizzazione e una dedicata strumentazione.

Gli assetti organizzativi, amministrativi e contabili (meglio dire informativi) adeguati configurano, in tal modo, una dotazione e un criterio generale di condotta che ricevono specificità proprio grazie al taglio aziendalistico della progettazione, tenuto conto delle caratteristiche della singola impresa².

Nel sistema delle imprese italiane, la modalità di gestione prevalente è spesso riconducibile a quella del prevalente personalismo nella conduzione aziendale, dell'accentramento delle prerogative di governo e di molte funzioni aziendali rilevanti (commerciali, tecniche), con limitati processi di delega e con un insieme di relazioni prettamente informale, se non indisciplinato. In questo ambiente prevalgono la promiscuità dei compiti, l'assenza di definite sfere di responsabilità, la vaghezza di molte iniziative, la presenza rarefatta (se non l'assenza) di regolamentazione scritta, a vantaggio di una prassi tramandata, di una condivisione di valori e di metodi di lavoro, di con-

² Sugli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili, per una trattazione aziendalistica, si veda Paolo Bastia, *Gli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili nelle imprese: criteri di progettazione*, Ristrutturazioni Aziendali, luglio 2021; *Gli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili nelle imprese a struttura complessa e nei gruppi societari*, La Magistratura (Rivista dell'Associazione Nazionale Magistrati), n. 1/2022; *Assetti organizzativi e scienza aziendale: principi di organizzazione, principi contabili, principi di rilevazione*, Gli assetti organizzativi dell'impresa, Quaderno n. 18, Scuola Superiore della Magistratura, Roma, 2022. In preparazione (a cura di Paolo Bastia), *Gli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili per l'impresa*, Giuffrè Francis LeFebvre, Milano, 2024.

suetudini, di volta in volta riviste alla luce di rivisitazioni, se non di vere e proprie improvvisazioni, della figura imprenditoriale.

Questo modello di intrapresa viene definito “azienda imprenditoriale”, che può risultare vincente, entro certi limiti, in contesti particolarmente favorevoli, ma sempre più rarefatti: presidio di nicchie competitive, eccellenze di prodotto, artigianalità, localismo, prossimità alla clientela servita, qualità intesa come “ben fatto”, a volte relativa semplicità dei processi produttivi e modesto tasso di innovazione, flessibilità e, nei casi più felici, capacità straordinarie dell'imprenditore, quale soggetto economico e “motore” della gestione, con caratteristiche carismatiche riconosciute dagli *stakeholders* (dipendenti, clienti, fornitori). Peraltro, il capitalismo familiare è in grado di esprimere condizioni di competitività particolari: forte impegno e dedizione all'azienda, sacrificio, tempo personale dedicato dalla compagine familiare, alto senso di appartenenza, trasmissione di *know how*, di valori imprenditoriali, di relazioni commerciali, di consolidata tradizione e comprovata reputazione.

I rischi di questo modello di imprenditorialità sono molteplici e riconducibili principalmente: *i*) al rischio di non continuità, a causa della eccessiva dipendenza dalle vicende personali e dalla autoreferenzialità dell'imprenditore, dall'alea di passaggi generazionali; *ii*) alla limitatezza di risorse manageriali; *iii*) alle carenze organizzative, procedurali e di pianificazione e controllo; *iv*) alla ricorrente sottocapitalizzazione e alla fragilità della struttura finanziaria, unitamente alla difficoltà di accesso alla finanza esterna.

Peraltro, l'impresa di modeste dimensioni, in un'economia sempre più globalizzata, con una crescente regolamentazione di contesto, con sfide tecnologiche e tassi di innovazione particolarmente forti (si pensi ad esempio alla rivoluzione digitale), può risultare esposta ad una condizione di debolezza competitiva, mentre le tendenze appaiono premianti per le imprese maggiori o per quelle che riescono a formare reti ed alleanze in grado di esprimere, a livello di sistema, posizioni di dominanza competitiva.

Appare subito evidente che i nuovi obblighi previsti dal legislatore avranno un impatto particolarmente forte per la maggior parte delle aziende italiane³, ancorché il criterio di attuazione sia quello dell'*adeguatezza*: il nostro sistema di imprese è quindi chiamato ad un grande sforzo di riadeguamento dei propri assetti e ad un prolungato impegno di interiorizzazione da parte dei soggetti aziendali, ai vari livelli organizzativi.

³ Sulle implicazioni strategiche e organizzative della rivoluzione digitale per le imprese, si veda Paolo Bastia, *Innovazione e opportunità per le imprese*, Atti di Convegno, Università, Ca' Foscari, Venezia, 2017. In ordine alle caratteristiche delle aziende “imprenditoriali”, tradizionalmente incentrate sul ruolo personale del soggetto aziendale, cfr. Giorgio Brunetti, *Artigiani, visionari e manager*, Bollati Boringhieri, Torino, 2012.

Il modello alternativo a quello “imprenditoriale” è quello della cosiddetta “impresa manageriale”, a sua volta variamente caratterizzata, ma nella quale, tipicamente, si ritrovano specifici connotati:

- a) un sistema di *corporate governance* configurato in maniera non embrionale, sia come composizione qualitativa e quantitativa del consiglio di amministrazione e razionale sistema delle deleghe; sia come presenza di organi di controllo, societari (società di revisione o revisore unico) e aziendali (organismo di vigilanza ai sensi del d.lgs. n. 231/2001); sia come dotazione di procedure e regolamentazioni formali: codice etico, protocolli e procedure scritte, anche se non integralmente sviluppate nella totalità dei processi aziendali, procedure per la qualità e relativa certificazione, osservanza di normative speciali (sanitarie, ambientali, sulla sicurezza del lavoro, ecc.);
- b) una struttura organizzativa formalizzata, con ruoli definiti e attribuzione sufficientemente chiara delle responsabilità, unitamente a meccanismi organizzativi di supporto: programmazione e controllo, sistemi informativi (anche integrati secondo logiche del tipo ERP), sistemi retributivi e incentivanti evoluti, attività formative, ecc.;
- c) un assetto manageriale sviluppato, specie nelle funzioni operative chiave, con supporti decisionali quantomeno convenzionali, se non avanzati: responsabilizzazione formale per specifiche unità organizzative, gestione per obiettivi, *budgeting* e *reporting* manageriali, meccanismi di coordinamento (*management committee*, *budgeting team*, *project management*), autonomie decisionali, chiaro disegno delle responsabilità economiche.

Questa realtà aziendale “manageriale” trova poi un maggiore livello di complessità in presenza di gruppi societari, tipicamente caratterizzati da una *holding* (più spesso operativa, ma anche pura di partecipazioni), che è chiamata al coordinamento di una pluralità di varie società, giuridicamente autonome, ma riconducibili ad un unico indirizzo strategico, per funzionare come un’unica entità economica, con linee guida interne di gruppo e dipendenze funzionali degli organi delle società controllate dalle funzioni accentrate presso la capogruppo.

In queste situazioni⁴, sia l’assetto di *corporate governance*, sia la struttura organizzativa, sia lo sviluppo manageriale, aumentano il loro grado di com-

⁴ Cfr. Henry Mintzberg, *Management: mito e realtà*, Garzanti, Milano, 1991; Id., *Il lavoro manageriale*, FrancoAngeli, Milano, 2016. Si vedano inoltre Patrizia Riva, *La mappa dei ruoli e i compiti degli attori della governance societaria in situazione di going concern*, in Patrizia Riva (a cura di), *Ruoli di Corporate Governance. Assetti organizzativi e DNF*, Egea, Milano, 2020; Paola Vola, Lucrezia Songini, *Il ruolo del direttore amministrativo e finanziario e la*

plexità, secondo un impianto multilivello e percorsi decisionali, informativi, di delega e di responsabilizzazione che seguono le nervature della struttura del gruppo.

Non si deve pensare, tuttavia, che per le imprese manageriali e i gruppi l'adeguamento agli obblighi di cui all'art. 2086 sia relativamente più semplice, ancorché vi siano migliori presupposti: la scala di intervento è infatti maggiore e più complessa, la dimensione dei rischi più problematica e l'opera di sistematizzazione assai complicata, con esiti che devono scontare le interiorizzazioni da parte del personale e le consuete resistenze al cambiamento.

3. L'adeguato assetto organizzativo, amministrativo e contabile

La definizione degli assetti aziendali costituisce una condizione morfologica e quindi strutturale, che condiziona l'agire dell'azienda durevolmente nel tempo: di qui la sua importanza cruciale per il corretto funzionamento dell'azienda in buona salute e la consapevolezza che un'eventuale crisi dell'impresa trova radici, più o meno remote, proprio nelle criticità che attengono l'assetto organizzativo dell'azienda.

Il significato di *assetti* trova una puntuale definizione a livello di dottrina⁵ come “dimensione formale del contesto interno dell'azienda”, articolato in “*aspetti strutturali* e in *meccanismi operativi*”.

Il contributo che gli assetti istituzionali concorrono a fornire è quello dell'azione organizzata, vale a dire della gestione coordinata e finalizzata, a sistema, nel contesto di un'azienda che ha configurato razionalmente i profili morfologici e fisiologici della sua attività, che tendono a conferire durevol-

rilevanza dei processi di reporting, in Patrizia Riva (a cura di), *Ruoli di Corporate Governance. Assetti organizzativi e DNF*, op. cit.

Sulle strutture dei gruppi aziendali, coerenti con gli orientamenti strategici, si veda M. Bergamaschi, *I gruppi aziendali. Dinamiche strategiche e strutture organizzative*, Cedam, Padova, 2011.

Relativamente, infine, alle logiche economiche degli sviluppi delle strutture a *holding*, si rimanda a Oliver Williamson, *The Economic Institution of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, The Free Press, New York, 1985.

⁵ Cfr. Giuseppe Airoldi, *I sistemi operativi*, Giuffrè, Milano, 1980; nonché Paolo Bastia, *Principi di Economia Aziendale*, Cedam, Padova, 2009; *Sistemi di pianificazione e controllo*, il Mulino, Bologna, 2009; *Gestione della crisi e piani di risanamento aziendali*, Giuffrè Francis Lefebvre, Milano, 2022. Sugli assetti istituzionali in generale e in particolare sui cosiddetti “assetti tecnici”, tra i quali rientrano per l'appunto gli assetti organizzativi, si richiama il testo di Giuseppe Airoldi, Giorgio Brunetti, Vittorio Coda, *Corso di Economia Aziendale*, il Mulino, Bologna, 2005.

mente all'azienda, pur con gli opportuni riadeguamenti richiesti dall'evoluzione del contesto, i suoi caratteri distintivi.

Gli aspetti strutturali concernono essenzialmente:

- l'assetto di *corporate governance*: definizione del modello, composizione dell'organo amministrativo, articolazione e composizione degli organi di controllo;
- la struttura organizzativa a livello di *macrostruttura* (architettura delle funzioni e dei ruoli, ovvero dei principali processi) e di *microstruttura* (precisazione dei contenuti di ciascuna funzione o ruolo, ovvero di specifiche attività interne);
- l'architettura delle funzioni decentrate e delle relazioni stabili con categorie di *stakeholders* (*partners*, subfornitori, terzisti, concessionari, licenziatari, ecc.);
- configurazione dei processi operativi interni, secondo linee orizzontali e verticali, volti ad assicurare l'integrazione manageriale e operativa;
- il sistema della regolamentazione interna variamente deliberata ed emanata dagli organi apicali dell'azienda: *policies*, protocolli, procedure formali, linee guida, regolamenti, principi interni direttive, ordini di servizio, circolari interne, ecc.;
- il modello organizzativo ai sensi del d.lgs. n. 231/2001, nelle sue parti generale e speciale, con il codice etico e i protocolli applicativi;
- le procedure per la certificazione della qualità;
- l'impianto amministrativo-contabile;
- l'*information technology* e la struttura informativa al servizio della gestione del costruito decisionale complessivo dell'impresa (sistemi integrati ERP, reti informatiche interne, intranet aziendali).

Gli *aspetti operativi* riguardano a loro volta i meccanismi di funzionamento degli elementi strutturali:

- convocazioni e funzionamento degli organi di amministrazione e di controllo;
- sistema dei controlli interni, che ha il suo vertice nel Collegio sindacale;
- funzionamento dell'Organismo di Vigilanza ai sensi del d.lgs. n. 231/2001;
- rapporti delle funzioni di controllo, quando esistenti: di terzo livello (internal auditing) e di secondo livello (risk management, compliance officer, controller);
- flussi informativi in linea verticale ed orizzontale;
- supporti di pianificazione, programmazione e controllo manageriale;
- sistema di *reporting* manageriale (alta e media direzione);

- meccanismi di coordinamento (*management committee, task force*);
- sistemi retributivi e sistemi incentivanti;
- processi formativi;
- relazioni di verifica, valutazioni di conformità, rapporti ispettivi, meccanismi sanzionatori, ecc.

È evidente che la configurazione di assetti strutturali e operativi attiene prevalentemente ad aziende a struttura complessa e decentrata e di significative dimensioni, proprio per dar conto dell'ampiezza della configurazione che gli assetti aziendali possono esprimere.

D'altro canto, le aziende minori troverebbero sovradimensionato un assetto così ampiamente descritto, dovendosi, nel caso di specie, progettare soluzioni *ad hoc*, in un bilanciamento tra ottimizzazioni organizzative, da un lato, e costi correlati dall'altro lato, senza peraltro trascurare le inefficienze derivanti da possibili ridondanze, rigidità procedurali ed eccessi di burocratizzazione.

Preme fare presente il fatto che l'orientamento recente dell'organizzazione aziendale tende a superare i rischi di rigidità e di meccanicismo delle strutture tradizionali tese a formalizzare e a cristallizzare precise e univoche responsabilità, superando il classico principio manageriale di unicità di comando, inadeguato nei nuovi contesti ambientali e competitivi che impongono flessibilità e interazione nell'ambito di processi trasversali (non di ruoli codificati) dinamici e versatili, in grado di riorientarsi rapidamente verso le mutevoli esigenze della clientela, privilegiando dunque le *corresponsabilità* e la condivisione e riducendo i rigidi vincoli gerarchici delle configurazioni tradizionali, a vantaggio di una partecipazione decisionale congiunta.

4. L'assetto organizzativo

Si tratta di una dimensione chiave dell'intera definizione degli assetti istituzionali dell'azienda: l'organizzazione, intesa sia come macrostruttura che come sistema di meccanismi operativi.

La letteratura organizzativa internazionale attribuisce alla struttura organizzativa e ai relativi meccanismi di funzionamento un ruolo di primaria importanza ai fini della vitalità e della continuità aziendale, nonché per la sua competitività e la conservazione di durevoli condizioni di eccellenza: si dà richiedere un'attenta progettazione rispondente ai caratteri distintivi dell'impresa, o del gruppo.

La dottrina economica neo istituzionalista⁶ attribuisce alla struttura organizzativa, con i suoi meccanismi, un significato decisivo, circa la natura stessa dell'impresa, quale “struttura di governo alternativa al mercato” e quindi capace di esistere e di svilupparsi proprio in virtù di una capacità organizzativa superiore e più efficiente – a date condizioni – rispetto al mercato: in altri termini, un'adeguata struttura organizzativa (ma vale anche il contrario, rovesciando i termini del problema) – consente all'azienda di allargare i propri confini legali, quindi di crescere, sostituendosi al mercato mediante l'internalizzazione di processi operativi e di attività altrimenti svolti da soggetti esterni (fornitori, subfornitori, terzisti, operatori di fase, ecc.).

Trattando questo vastissimo argomento in tratti necessariamente essenziali, occorre distinguere fundamentalmente due profili della macrostruttura organizzativa:

- a) la *struttura manageriale operativa*, di linea, direttamente impegnata nella gestione del *business* aziendale (approvvigionamenti, logistica, produzione, distribuzione, marketing);
- b) la *tecostruttura*, formata da ruoli manageriali di supporto e necessari per conferire all'intera organizzazione aziendale i dovuti requisiti di coordinamento interno e di rispondenza ai vincoli esterni (*internal audit*, *compliance*, pianificazione e controllo, organizzazione, sistemi informativi).

Quanto ai criteri di progettazione della struttura organizzativa, questa non può essere configurata astrattamente, ma, come giustamente richiede il legislatore, deve essere sviluppata secondo il criterio dell'“adeguatezza alla natura e alle dimensioni dell'impresa”, o ad altre variabili rilevanti (articolazione produttiva e territoriale), secondo, dunque, un collaudato “approccio situazionale”⁷, che parte dall'individuazione delle variabili *contingency*.

Al di là della rispondenza al criterio dimensionale, che rileva sotto il profilo dell'ampiezza e dell'articolazione delle responsabilità manageriali – che saranno tipicamente tanto più numerose e molteplici al crescere della dimensione aziendale, che favorisce la specializzazione (il contrario si avrà verosimilmente con il diminuire della dimensione) – le logiche di progettazione

⁶ *Ex plurimis*, Oliver Williamson, *op. cit.*

⁷ Particolarmente rilevante risulta, ancora, il paradigma “differenziazione/integrazione” di Paul R. Lawrence, Jay W. Lorsch, *Differentiation and Integratiron in Complex Organizations*, Administrative Science Quarterly, 1967, Vol. 12, n. 1, pp. 1-47. Per una rassegna sistematica delle teorie *contingency* nella prospettiva della progettazione organizzativa, si rinvia a Maurizio De Castri, *Progettare le organizzazioni. Le teorie e i modelli per decidere*, Guerini e Associati, Milano, 2019. Per ulteriori approfondimenti sui criteri progettuali organizzativi si rinvia a Franco Isotta, *La progettazione organizzativa*, Cedam, Padova, 2011.

della struttura organizzativa devono essere coerenti con l'*orientamento strategico* dell'impresa⁸.

Più precisamente, sono le strategie aziendali a dettare le soluzioni organizzative funzionali alla loro implementazione e quindi ad assicurare il successo o quantomeno la continuità dell'azienda in condizioni di durevole equilibrio.

Non esiste il modello organizzativo migliore in assoluto (*the one best way*), bensì vanno interpretate le varie configurazioni organizzative possibili secondo la coerenza con prescelte strategie aziendali, secondo un collaudato paradigma "strategia-struttura".

In estrema sintesi, si dovrebbe progettare una struttura rispondente: *i*) alle strategie di integrazione orizzontale, con unità omogenee sviluppate nel territorio (*struttura a succursali*), per premiare la specializzazione; *ii*) alle strategie di integrazione verticale, con unità coordinate in una filiera produttivo distributiva (*struttura gerarchico-multifunzionale*); *iii*) alle strategie di diversificazione, con diverse *business units* (struttura multi divisionale); *iv*) alle strategie di progetto (*strutture a matrice*); *v*) infine alle strategie di crescita mediante gruppi societari (*struttura a holding*).

Se questo paradigma rappresenta quello fondamentale, non può essere ignorata anche una direzione inversa di "struttura-strategia", fondata sul concetto che una data struttura organizzativa – specialmente quando risulta particolarmente dimensionata e rigida – può condizionare l'opzione strategica, operando come un vincolo di contesto alla pianificazione strategica stessa: caso tipico quello delle grandi burocrazie professionali, degli apparati amministrativi, delle aziende di pubblica utilità.

Da questa analisi discende anche un evidente profilo di rischio per l'impresa e cioè il fatto che un'inadeguata struttura organizzativa può costituire il motivo o uno dei motivi principali dell'insuccesso strategico e competitivo dell'impresa e quindi della sua crisi, quantomeno per tre ragioni:

- k*) l'organizzazione risulta inefficiente e anzi ostativa del processo di cambiamento strategico;
- kk*) l'attuale struttura organizzativa riproduce modelli di comportamento manageriale superati ed esprime forti resistenze al cambiamento;
- kkk*) la struttura organizzativa esistente risulta onerosa in termini di costi organizzativi e, in certi casi, monolitica e sovradimensionata, specie

⁸ Non si può ignorare la lezione di Alfred D. Chandler, *Strategia e struttura. Storia della grande impresa americana*, FrancoAngeli, Milano, 1993; nonché, con un taglio organizzativo metodologico e progettuale più marcato, l'opera di Henry Mintzberg, *La progettazione dell'organizzazione aziendale*, op. cit.

in presenza di imprese mature, al termine di percorsi di crescita in cui sono mancati processi di razionalizzazione e ridimensionamento.

Un'ulteriore importante dimensione dell'assetto organizzativo, che si interseca con i criteri sopra menzionati, concerne il *profilo delle responsabilità*.

Un classico modello strutturale dell'organizzazione manageriale è quello dell'articolazione dell'operatività per centri di responsabilità (centri di costo, centri di ricavo, centri di profitto, centri in investimento) e per reparti specializzati, con il pregio dell'unicità di comando in ciascuna "giurisdizione" e il disegno chiaro delle responsabilità individuali⁹. Questo modello organizzativo, tuttavia, mostra i suoi pregi in presenza di lunga stabilità strategica e di validità del modello di *business* dell'impresa e presenta un carattere di rigidità e di separazione delle competenze che può ostacolare i processi di integrazione di collaborazione interfunzionale (si rischia, cioè, di decidere e di lavorare "a compartimenti stagni").

Proprio per superare queste criticità e in presenza di esigenze di significativi e frequenti mutamenti organizzativi, per conferire flessibilità e rapida adattabilità agli assetti organizzativi, sono stati sviluppati assetti organizzativi cosiddetti "per processi", volti a riorientare le attività e a rimodellare il modello di *business* secondo le mutevoli esigenze della clientela e le dinamiche competitive (spinte dai cambiamenti tecnologici e dalle modificazioni degli assetti dei mercati).

Si tratta di un assetto interfunzionale, trasversale, che privilegia la condivisione delle attività e la collaborazione (in team, in gruppi interdisciplinari), nel cui ambito evidentemente le nitide responsabilità individuali tendono a sfumare e a venire superate a vantaggio del "gioco di squadra" e delle corresponsabilità, con il pregio di una semplificazione della gerarchia organizzativa (e dei relativi costi), tramite un processo di *downsizing* orientato a strutture deverticalizzate, più snelle e piatte.

È fondamentale, sulla criticità dell'efficienza organizzativa, anche l'analisi sulla progettazione di catene del valore (*value chain*) efficienti e virtuose¹⁰ e la capacità di collegare le attività in cui si articolano in metriche

⁹ Cfr. Per il design delle responsabilità economiche, si veda Robert Newton Anthony, John Dearden, Richard F., Vancil, *Management Control Systems*, Irwin, Homewood, 1965.

¹⁰ Michael Porter, *Competitive Advantage: Creating Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York, 1985.

Sulla rilevanza storicamente acquisita e tutt'ora fondamentale dell'informazione contabile e della sua valenza diagnostica, nell'ambito di aziende complesse, si esamina Thomas Johnson, Robert Kaplan, *Relevance Lost. The Rise and Fall of Management Accounting*, Harvard Business School Press, Boston, 1987.

economiche in grado di misurarne reiteratamente le mutevoli convenienze, specie in relazione alle corrispondenti performance dei concorrenti.

5. L'assetto amministrativo-contabile

L'assetto amministrativo-contabile rappresenta, adottando una metafora, la struttura neuronale dell'azienda, con una funzionalità molteplice, che va dai profili di legittimità e di rispetto degli adempimenti obbligatori (civili, fiscali, amministrativi), alla trasparenza aziendale, con importanti riflessi reputazionali esterni (bilanci, rendicontazioni), fino al supporto fondamentale per la gestione del *linguaggio contabile ed extracontabile* al fine delle esigenze:

- i) di memorizzazione dei fatti gestionali e di sedimentazione dei trend storici dell'azienda;
- ii) di diagnosi della situazione aziendale e delle sue condizioni di equilibrio;
- iii) di supporto alle decisioni ordinarie continuative e a quelle straordinarie;
- iv) di pianificazione e controllo strategico e manageriale;
- v) di legittimazione delle decisioni, conferendo ad esse il carattere della razionalità.

Va precisato che il linguaggio contabile è l'unico che consente di combinare, a consuntivo e a preventivo, sia la cronologia che la sistematicità delle rilevazioni e delle determinazioni economiche e finanziarie, potendo esprimere reportistiche, secondo varie forme tecniche di rappresentazione (i bilanci e i *budget* ne sono un esempio), utili alla riconduzione degli equilibri economico, finanziario e patrimoniale delle diagnosi, delle valutazioni, delle interpretazioni e delle impostazioni programmatiche della gestione aziendale, altrimenti private di possibilità di giudizi di valore e di convenienza.

Lo scopo generale del sistema amministrativo-contabile è in sintesi quello di produrre *informazioni rilevanti e tempestive*, anche di tipo *predittivo*, per il controllo sulla gestione da parte degli organi di amministrazione e di controllo, per il *management*, per le autorità di vigilanza (quando richiesto), per gli *shareholders*, per gli *stakeholders* per i necessari processi di comunicazione esterna (verso il sistema bancario, l'amministrazione finanziaria).

Gli assetti di *corporate governance* e gli assetti organizzativi non potrebbero funzionare razionalmente senza l'informazione rilevante prodotta – come strumentazione conoscitiva e supporto di indirizzo – dall'assetto amministrativo contabile.

Circa le caratteristiche dell'assetto amministrativo-contabile, l'interpretazione sistematica e sostanziale del dettato del rinnovato art. 2086 c.c. ne amplia considerevolmente l'estensione delle finalità e dei contenuti: l'obbligo di istituire un assetto, anche contabile (amministrativo-contabile) "anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale" implica che l'azienda, commisurando l'impegno alla propria natura e alle proprie dimensioni, si debba attrezzare opportunamente.

Vaste sono le possibilità di progettazione, realizzazione e utilizzazione di sistemi di pianificazione e controllo integrati, con prevalente derivazione contabile consuntiva e preventiva¹¹, con vari e modulari strumenti e molteplici possibilità di:

- a) le rielaborazioni ad uso diagnostico delle risultanze della contabilità generale e dei bilanci, societari e consolidati di gruppo, con l'impiego degli indici segnaletici (*ratios*) e le analisi dei flussi finanziari;
- b) l'adozione della contabilità analitica d'esercizio o di commessa, per ottenere conti economici per singoli prodotti, mercati, aree geografiche, segmenti di clienti, canali di vendita, *business units*, al fine di conoscere redditività e livelli di efficienza anche per specifici segmenti aziendali;
- c) lo sviluppo sistematico e continuativo di programmi operativi, di piani d'azione e di budget operativi, nonché di budget di sintesi (bilanci di previsione), per conferire un orientamento al futuro al controllo di gestione e per introdurre quei parametri predittivi necessari per cogliere anticipatamente e comunque tempestivamente sia opportunità, ma soprattutto rischi e criticità, tra cui il pericolo della crisi e dell'insolvenza;
- d) l'architettura sistematica e la diffusione periodica e regolare di un sistema di *reporting*, in grado di raggiungere i soggetti apicali e il *management* per il continuo monitoraggio e per la segnalazione di anomalie della gestione aziendale svolta, in essere e prospettica.

Questo assetto amministrativo-contabile, opportunamente assistito da idonei supporti informatici, è dunque in grado di produrre analisi, statistiche, proiezioni, simulazioni, *stress analysis*, *benchmarking*, *balanced scorecard*,

¹¹ Relativamente alla specifica correlazione tra sviluppo degli assetti contabili e crescita dimensionale dell'impresa, cfr. l'interessante analisi storica di Stuart Burchell, Clubb Colin, Anthony Hopwood, John Hughes, Janine Nahapiet, *The roles of Accounting in Organizations and Society*, Accounting, Organizations and Society, 1987, n. 1, pp. 5-27.

KPI e *KRI*¹², per potenziare il livello interpretativo ed euristico del *data base* aziendale, opportunamente integrato anche con dati ed informazioni extra-contabili: tecnici, gestionali, qualitativi, extraaziendali (dati di *competitor* e di settore). Il tutto reso eventualmente più efficace da sistemi integrati dotati di *data warehouse* strutturati, in grado di servire software applicativi di *business intelligence*, per generare informazioni variamente rispondenti alle esigenze manageriali, facendo così meglio funzionare gli assetti amministrativi (nel senso di *governance*) e organizzativi dell'azienda.

Va detto che una dotazione di supporti informativi evoluta necessita di integrare l'assetto organizzativo e manageriale in maniera adeguata anche dal punto di vista dei ruoli e delle professionalità, per il corretto orientamento delle informazioni (al passato e al futuro, all'interno e all'esterno dell'azienda) e l'idoneo grado di articolazione: per prodotti, per aree geografiche, per unità organizzative, per mercati, per segmenti di clientela, per canali distributivi, per *business units*.

Particolare spazio, in un impianto informativo *forward looking* e aperto alle *sensitivity analysis* e ai *contingency plans*, va attribuito ai cosiddetti “segnali deboli” (*weak signals*), qualitativi e gestionali, ma fortemente anticipatori e predittivi e quindi più rilevanti – in contesti turbolenti e in situazioni di criticità – rispetto ai “segnali forti”, tipicamente basati su grandezze contabili, più chiari ed evidenti, ma anche fisiologicamente tardivi.

L'azienda minore è comunque in grado di dotarsi di strumenti di controllo di gestione più convenzionali e di ricorrere anche a servizi in *outsourcing*, decentrando la funzione amministrativa per il controllo di gestione a consulenza qualificata e con oneri commisurati al livello e all'ampiezza di assistenza effettivamente necessari.

È bene chiarire che questi supporti, al di là dell'osservanza a precisi obblighi, consentono all'imprenditore, ai soggetti apicali e al *management* di ottenere miglioramenti in termini di efficienza, di efficacia, di qualità e di correttezza gestionale, con evidenti convenienze economiche (minori errori decisionali, minori rischi, ottimizzazioni, legittimità). Tali maggiori prestazioni a livello di assetti, per l'impresa minore costituiscono un vantaggio competitivo maggiormente percepibile rispetto ai propri concorrenti.

¹² *Key Performance Indicator* e *Key Risk Indicator*, in grado, rispettivamente di rappresentare in maniera sistematica le metriche rilevanti a livello competitivo e a livello di rischio della specifica impresa.

6. La rilevazione tempestiva della crisi

La rilevazione tempestiva della crisi costituisce ora un obbligo inderogabile per ogni imprenditore, individuale e collettivo, quindi nelle società di capitali per il consiglio di amministrazione; con precisi doveri di vigilanza, altresì, dell'organo di controllo, non solo sull'adeguatezza degli assetti aziendali, ma anche sull'obbligo di segnalazione (al CdA) di dati e informazioni indiziari della crisi o addirittura delle pre-crisi.

In sostanza, è divenuto obbligatorio, anche e soprattutto per le aziende sane, un sistema di metriche e di elementi informativi che possano intercettare la “probabilità di crisi” (quindi la crisi) e la “probabilità di insolvenza” (quindi la crisi)¹³.

Ne consegue che il controllo di gestione, strutturato come un sistema di pianificazione e controllo integrato, esteso anche alla pianificazione finanziaria e all'inclusione di dati di segnalazione delle esposizioni verso gli *stakeholders* (dipendenti, fornitori, banche, enti erariali e previdenziali), costituisce oggi non solo una buona prassi, ma un preciso obbligo di legge. Quanto alla conformazione, all'estensione e al funzionamento di tale sistema e alle reportistiche, con le regole di comunicazione e con le implicazioni manageriali e di *corporate governance*, si tratta di soluzione da definire con estrema aderenza alle specificità aziendale¹⁴, senza trascurare l'arricchimento delle competenze interne, non solo con riguardo al CFO e al responsabile amministrativo dedicato, ma soprattutto al management ai vari livelli, che è in grado di rettificare con prontezza, competenza e conoscenza diretta della problematica, le eventuali anomalie evidenziate.

7. Conclusioni

L'importanza della novella legislativa richiamata in questo studio è di vastissima portata concreta, in quanto investe la totalità delle aziende italiane, con una invasività estremamente profonda e pervasiva nelle strutture e nei comportamenti, dettando obbligatoriamente un cambio culturale teso a sal-

¹³ Gli obblighi e le finalità sono chiaramente dettati dall'art. 3, comma 3, lettere a), b), c) e d) del CCII, con il ricorso ad un linguaggio chiaramente aziendalistico.

¹⁴ Sulla definizione di un sistema di allerta e di segnaletica per la rilevazione tempestiva della crisi, per una ricorrente e completa diagnostica aziendale si rinvia a Paolo Bastia, *Crisi aziendali e piani di risanamento*, Giappichelli, Torino, 2019. In merito agli indici selezionati dal CNDCEC (*Crisi d'impresa. Gli indici di allerta*, 2019) un'analisi è sviluppata da Paolo Bastia, *Crisi, insolvenza e indicatori nelle società e nei gruppi aziendali*, Website OCI, 2019.

vaguardare, fondamentale, la continuità aziendale, divenuto così la “stella polare” dell’agire dell’imprenditore, anche secondo il nostro ordinamento, quale riconosciuto come un “valore – fine” e non come un “valore mezzo”.

La continuità aziendale si fonda sull’assolvimento di precisi doveri di dotazione di adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili e su un innovativo approccio informativo e gestionale orientato al futuro: aspetti sui quali la dottrina economico aziendale e le best practice costituiscono sicuri riferimenti.

Ma ciò non basta: occorre infatti che le strumentazioni e le soluzioni astrattamente configurate anche nei migliori trattati in materia siano ora finalizzate agli scopi conoscitivi precisati dal legislatore, nel presente contesto ambientale, sapendo però che i contributi aziendalistici possono e devono improntare i giudizi e le valutazioni anche in sede giudiziaria e, soprattutto, indicare alle aziende le migliori prassi professionali e aziendali nella definizione delle più idonee soluzioni concrete, configurando assetti rispondenti ad attente analisi dei caratteri distintivi delle aziende e delle loro gestioni.

Riferimenti bibliografici

- Airoidi G., Brunetti G., Coda V., *Corso di Economia Aziendale*, il Mulino, Bologna, 2005.
- Airoidi G., *I sistemi operativi*, Giuffrè, Milano, 1980.
- Anthony R.N., Dearden J., Vancil R.F., *Management Control Systems*, Irwin, Homewood, 1965.
- Bastia P., *Gli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili nelle imprese: criteri di progettazione*, Ristrutturazioni Aziendali, luglio 2021.
- Bastia P., *Gli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili per l’impresa*, Giuffrè Francis Lefebvre, Milano, 2024.
- Bastia P., *Assetti organizzativi e scienza aziendale: principi di organizzazione, principi contabili, principi di rilevazione*, Gli assetti organizzativi dell’impresa, Quaderno n. 18, Scuola Superiore della Magistratura, Roma, 2022.
- Bastia P., *Crisi aziendali e piani di risanamento*, Giappichelli, Torino, 2019.
- Bastia P., *Crisi, insolvenza e indicatori nelle società e nei gruppi aziendali*, Website OCI, 2019.
- Bastia P., *Gestione della crisi e piani di risanamento aziendali*, Giuffrè Francis Lefebvre, Milano, 2022.
- Bastia P., *Gli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili nelle imprese a struttura complessa e nei gruppi societari*, La Magistratura, Rivista dell’Associazione Nazionale Magistrati, n. 1/2022.
- Bastia P., *Principi di Economia Aziendale*, Cedam, Padova, 2009.

- Bastia P., *Sistemi di pianificazione e controllo*, il Mulino, Bologna, 2009.
- Bergamaschi M., *I gruppi aziendali. Dinamiche strategiche e strutture organizzative*, Cedam, Padova, 2011.
- Bertini U., *Introduzione allo studio dei rischi nell'economia aziendale*, Giuffrè, Milano, 1987.
- Brunetti G., *Artigiani, visionari e manager*, Bollati Boringhieri, Torino, 2012.
- Burchell S., Colin C., Hopwood A., Hughes J., Nahapiet J., *The roles of Accounting in Organizations and Society*, Accounting, Organizations and Society, n. 1, pp. 5-27, 1987.
- Chandler A.D., *Strategia e struttura. Storia della grande impresa americana*, FrancoAngeli, Milano, 1993.
- De Castri M., *Progettare le organizzazioni. Le teorie e i modelli per decidere*, Guerini e Associati, Milano, 2019.
- Isotta F., *La progettazione organizzativa*, Cedam, Padova, 2011.
- Johnson T., Kaplan R., *Relevance Lost. The Rise and Fall of Management Accounting*, Boston, Harvard Business School Press, 1987.
- Lawrence P.R., Lorsch J.W., *Differentiation and Integration in Complex Organizations*, Administrative Science Quarterly, Vol. 12, n. 1, 1967.
- Mintzberg H., *Il lavoro manageriale*, FrancoAngeli, Milano, 2016.
- Mintzberg H., *Management: mito e realtà*, Garzanti, Milano, 1991.
- Porter M., *Competitive Advantage: Creating Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York, 1985.
- Riva P., *La mappa dei ruoli e i compiti degli attori della governance societaria in situazione di going concern*, in Patrizia Riva (a cura di), *Ruoli di Corporate Governance. Assetti organizzativi e DNF*, Egea, Milano, 2020.
- Vola P., Songini L., *Il ruolo del direttore amministrativo e finanziario e la rilevanza dei processi di reporting*, in Patrizia Riva (a cura di), *Ruoli di Corporate Governance. Assetti organizzativi e DNF*, Egea, Milano, 2020.
- Williamson O., *The Economic Institution of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, The Free Press, New York, 1985.

EMPATIA FISCALE: ESPLORANDO CON UMBERTO L'UMANITÀ NEL DIRITTO TRIBUTARIO

di *Brunella Bellè*

1. Premessa

Nel 2009, dopo aver partecipato alla *lectio magistralis* di Umberto Bertini, che non avevo ancora mai avuto il piacere di conoscere, se non per la sua chiara fama, sentii il bisogno di scrivergli una e-mail, non solo per fargli sapere quanto avessi apprezzato la sua lezione, ma soprattutto per dirgli – grata e piena di entusiasmo – come, con il suo intervento, illustrando la necessità di integrazione tra Economia aziendale e Management, avesse reso evidente, in modo paradigmatico, con la semplicità e la profondità che solo i grandi hanno, la deriva separatista dei saperi, frutto e conseguenza dei dilaganti specialismi e della capacità riservata a pochi di “disattivare” ciò che viene comunemente considerato stabile nelle sue configurazioni e meccaniche di funzionamento.

Umberto mi rispose immediatamente, invitandomi ad andarlo a trovare nel suo studio, e così, a distanza di pochi giorni, con mio grande senso di inadeguatezza, avviammo una conversazione vivace, seduti uno a fianco dell'altra, una conversazione “alla pari”, senza Maestri e allievi, che Umberto mi regalava, facendomi dono del suo tempo prezioso e nella quale entrambi esprimevamo, con il nostro fare appassionato, l'esigenza di semplificazione che avvertivamo quale rimedio irrinunciabile per ricondurre l'uomo, l'essere umano, al centro dei sistemi e delle istituzioni di cui siamo parte e che amiamo studiare.

Fu a quel punto che con il suo sguardo acuto e ironico, ma accogliente e affettuoso, mi invitò a parlare del mio modo di sentire l'uomo nei tributi ed io, piena di entusiasmo e meraviglia, incominciai...

2. Umanità e fisco

Sono molti i profili che consentono di esplorare il rapporto tra umanità e diritto tributario. Innanzitutto questo aspetto lo si può apprezzare nella fase

di attuazione del prelievo, intrisa di obblighi, responsabilità, adempimenti; una fase che spesso è entrata in crisi ed ha visto negati negli anni alcuni diritti fondamentali come, ad esempio, il diritto ad un giusto procedimento, ad un giusto processo, ovvero il diritto ad un sistema sanzionatorio equo e proporzionale; per non dire del diritto di proprietà, spesso piegato a pratiche “confiscatorie” che ha visto la persona/il contribuente in posizione di vera soggezione rispetto all’ autorità.

Ma la centralità dell’ essere umano può essere vista ed apprezzata, a mio parere massimamente, quando si esplora ad un livello prodromico e più generale, il rapporto tra umanità e obbligo di contribuzione; obbligo che ha impiegato secoli per riuscire a trasformarsi in un dovere civico e solidale, correlato a diritti, e non mero adempimento imposto.

Nei miei studi è stato soprattutto da quest’ ultima prospettiva che ho scelto di farmi guidare, ponendo sempre il generale dovere di contribuzione affermato dalla nostra Costituzione in relazione al termine empatia e, dunque, analizzando quest’ ultimo nella sua duplice accezione: quella psicologica e quella economico sociale.

Su questa direttrice mi sono, allora, sempre domandata se il fisco, il sistema fiscale in generale (ed il nostro in particolare), fosse capace di cogliere lo stato d’ animo dei cittadini e, di seguito, tradurlo in soluzioni normative; intendendo per stato d’ animo l’ aspirazione di ognuno di noi a realizzare liberamente la pienezza di vita che risponde alla sua natura.

Facendo, invece, ricorso all’ accezione economico sociale, mi sono sempre chiesta se ed in che misura il sistema tributario fosse capace di coinvolgere emotivamente i contribuenti con un messaggio economico politico, e dunque anche con scelte di politica sociale, in cui i contribuenti (o quanto meno la maggioranza di essi) si identificassero in piena libertà e responsabilità.

Detto in altri termini, se il sistema fiscale deve essere il condominio tratteggiato da Adam Smith¹, a me è sempre sembrato che non solo i conti devono tornare, ma le scelte che si fanno nell’ amministrazione della cosa pubblica devono poter guardare negli occhi i singoli condomini e le loro aspirazioni.

¹ Scriveva Adam Smith in A. Smith, *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, 1776, trad. it., *Ricerche sopra la natura e le cause della ricchezza delle Nazioni*, Mondadori, Milano, 1977 che “*la spesa del governo è, in riguardo agli individui di una grande nazione, come la spesa d’ amministrazione riguardo ai comproprietari di un grande patrimonio, i quali sono tutti obbligati di contribuirvi in proporzione ai loro rispettivi interessi nel medesimo*”.

Fin dagli albori dei miei studi mi aveva, infatti, colpito, assai negativamente, un aforisma di Jacques Prévert², in cui il poeta da me amato immensamente, tuona “*Le ministère des Finances devrait s’appeler ministère de la Misère puisque le ministère de la Guerre ne s’appelle pas ministère de la Paix!*”.

È questa un’espressione assai eloquente, che lascia trasparire una assoluta mancanza di empatia tra fisco e cittadino e, se è vero che la poesia e gli aforismi trasmettono non solo emozioni e sentimenti personali, ma anche un messaggio, una visione del mondo, della politica, della società che finisce per essere universale, questo motto ci parla di un tempo, il 1951, data di pubblicazione dell’opera – un tempo, quindi, storicamente non troppo lontano da noi – in cui, a distanza di circa duemilacinquecento anni dall’istituzione del primo tributum, l’uomo continuava a percepire il dovere di concorrere alle spese pubbliche in termini assolutamente negativi: il ministro delle finanze è ministro della miseria! Contribuire rende miseri, altro che pienezza della vita! Le imposte sono una disgrazia!

Ma a che cosa dobbiamo tanta avversione? Ed è ancora questo il rapporto Stato-contribuente?

Certamente quello di Prevert è un sentimento generato dal particolare momento storico e da un temperamento ribelle, un sentimento però sicuramente diffuso all’indomani di una terribile guerra; tuttavia questa antipatia, questo astio, una così profonda avversione, hanno radici profonde, che risalgono addirittura all’istituzione dei primi tributi e che oggi, per nostra fortuna, non sembra più essere attuale, ancorché nella separazione che gli specialismi inevitabilmente creano, fatalmente anche tra amministrazione e amministrati, si corre sempre l’inevitabile rischio che esso possa riemergere.

Quello del poeta è un sentimento che ha sicuramente accompagnato l’uomo fino a quando non sono arrivate (per lo meno nel continente che occupiamo, e fatte salve, forse, piccolissime eccezioni in mondi lontani) le moderne costituzioni e l’idea moderna di *homme situé*.

In ogni caso esso non è solo un sentimento che è conseguenza dell’origine dei tributi e dell’incapacità dell’uomo di evolversi e di elevarsi nei rapporti di sottomissione, ma è anche il riflesso di come i tributi siano stati nel tempo gestiti in modo non condiviso ed oppressivo, in assenza di una visione fiduciaria che ha inevitabilmente determinato un rapporto di contrapposizione e di risentimento; considerando, altresì, che, quando si chiede al cittadino di

² Lo si può leggere nella raccolta *Spetacle*, uno splendido libro dove poesie d’amore si mescolano con testi in cui il poeta esprime il suo spirito anarchico.

condividere, o di contribuire, gli si chiede – in fondo – di rinunciare per il benessere generale a ciò che egli considera suo.

3. Origini del tributo e sua metamorfosi

Il primo *tributum* che conosciamo era una tassa che i singoli cittadini dovevano pagare, in proporzione alle proprie ricchezze, per fornire durante le campagne militari del IV secolo a.C. il *soldum*, cioè la paga, ai soldati che, impegnati sui vari fronti di guerra, non potevano provvedere al sostentamento della propria famiglia.

Il tributo, quindi, nasce secondo una visione del rapporto tra istituzioni e consociati diversa da quella che poi si affermerà, ahinoi, per molti secoli.

Esso si impone per sostenere la guerra, o meglio le famiglie dei soldati, ed ha uno specifico scopo, ben definito e solo in minima parte correlato alla normale gestione dello Stato ed a quella che noi oggi chiamiamo la spesa pubblica.

Con il tempo, però, l'originaria accezione, tutto sommato moderna ed etica (sempre che si possa associare l'etica alla guerra), si è arricchita di ulteriori connotati, purtroppo tutti negativi.

Ed infatti, abolito il *tributum*, intorno al 167 a.C., come diretta conseguenza dell'espansionismo sempre più marcato dell'Impero romano e dell'annessione di nuove province, si fece largo l'idea, non più solidale ma egoista, in forza della quale i cittadini romani in quanto *cives* dovevano essere sollevati dalla corresponsione dei tributi che dovevano, invece, ricadere sui soli provinciali, vale a dire su coloro che non erano in possesso della cittadinanza romana e dunque dei diritti.

Si trattò, come è facilmente intuibile, di una soluzione odiosissima, che produsse un primo, ancorché assai limitato, sistema tributario fondato sulla sopraffazione. Sistema che, nei decenni successivi, porterà a scontri tra romani e alleati italici in ragione delle richieste avanzate da questi ultimi al fine di godere dei medesimi privilegi fiscali dei primi.

Si vengono, così, a porre le basi di un rapporto assolutamente privo di empatia, reso evidente da Tacito³ il quale nella sua opera *La Germania*, ricorda che, come segno dell'antica alleanza con i Romani, alla popolazione germanica dei Batavi spettasse “un glorioso privilegio” consistente nel “non subire l'umiliazione dei tributi!”.

³ *De origine et situ Germanorum* (98 d.C.), trad. it., *La Germania*, Mondadori, Milano, 1991, § 29.

È evidente, dunque, che quando il sistema, almeno allo stato embrionale, si forma, certamente non vi è, come risulta con palmare evidenza da questo elementare e assai sintetico *excursus* storico, alcuna forma di empatia; esso, al contrario in origine instilla e genera un sentimento che persisterà anche quando il sistema di tassazione si evolverà in maniera importante (in età imperiale) per far fronte alle esigenze di uno stato sempre più grande. Esigenze che non potevano più essere soddisfatte con le semplici imposte a carico dei provinciali ma dovevano ampliarsi e diversificarsi fino ad includere i *cives* romani con l'istituzione di una tassa sulle eredità.

Ma l'assenza di empatia ha attraversato i secoli ed ha continuato a segnare il rapporto tra stato e cittadino contribuente fino ai giorni nostri come dimostra la frase di Prevert, in un sistema sociale ed economico profondamente mutato ma che ancora non riesce a veicolare pienamente il dovere di tutti i cittadini di contribuire alle spese dello stato traducendolo in un valore.

Si tratta di resistenze dettate dalla storia ma anche, certamente, ancorate all'egoismo che, più o meno, ed in egual misura, riguarda tutti noi; egoismo di cui, tuttavia, come insegnano le neuroscienze, siamo responsabili solo a metà, essendo esso, al contempo, frutto di fattori sociali ed insieme neurologici, così che non è affatto irrilevante come viene gestita l'amministrazione della cosa pubblica e l'educazione al rispetto dell'altro che implicitamente ne deriva.

Un cambiamento assai significativo si è avuto, però, nell'ultimo secolo.

Occorre dire, infatti, che tra la fine dell'Ottocento e i primi del Novecento, grazie all'idea di stato sociale che si è affermata nella Germania di Bismarck con alcune leggi a favore dei più deboli, ed anche in seguito, in particolare dopo il primo conflitto mondiale, ma ancora di più dopo la seconda guerra, si è assistito ad un profondo cambiamento fondato sull'idea del *Welfare State*, dello Stato del benessere o Stato sociale, come se le guerre da cui i tributi hanno avuto origine fossero state capaci di mutarne la natura o, meglio ancora, di mutare la percezione da parte di tutte le classi sociali dell'obbligo che si fa dovere contributivo.

È, infatti, dopo le due grandi guerre che si assiste ad una importantissima metamorfosi, in quanto, con lo scopo di definire un nuovo sistema socio-politico-economico in cui la promozione della sicurezza e del benessere dei cittadini viene assunta dallo Stato come propria responsabilità, si affermano valori e diritti che assumono centralità nella vita comune e che consentono a tutti di comprendere che, per garantire universalmente l'affermazione dei diritti sottesi a quei valori, occorrono risorse pubbliche che non possono che essere frutto del concorso di tutti, ciascuno in ragione della propria specifica condizione.

È, dunque, a partire da questo momento che gli esseri umani, divenuti cittadini, comprendono l'importanza di avere un sistema di risorse pubbliche che sia capace di eliminare iniquità e che consenta di ricostruire città e vite dopo le colossali distruzioni della guerra. Si tratta di obiettivi che contribuiscono a creare una nuova idea di società in modo trasversale ed allargata ed è da questo momento che i più, mossi dai valori sollecitati dal nuovo scenario globale – politico, economico, sociale e culturale – non sentiranno più i tributi come un nemico ma come un giusto mezzo, uno strumento necessario per ricostruire e realizzare una società più sicura ed equa.

4. L'importanza della Scolastica e del pensiero di san Tommaso

Occorre dire, però, che se è vero che in questa prospettiva e per arrivare all'assetto attuale, fondato sulla solidarietà, la perequazione e la redistribuzione, dobbiamo molto al pensiero politico e sociale di fine ottocento/inizio novecento, che riuscì, tuttavia, ad affermarsi solo dopo il secondo conflitto mondiale, questo non significa che fino ad allora, sul piano teorico o istituzionale-normativo, non si fossero verificati essenziali passaggi valoriali.

A me piace sempre ricordare, infatti, che è nel Medio Evo che, con la Scolastica, attraverso Tommaso d'Aquino che, in questo campo, metteva a sistema il pensiero di Alberto Magno, sono state poste le fondamenta dei due basilari principi sui quali si basano i sistemi tributari moderni, recepiti dalle Costituzioni repubblicane ma già riconosciuti in altri testi fondamentali come la Magna Charta del 1215 o la dichiarazione dei diritti dell'uomo del 26 agosto del 1789.

Tommaso d'Aquino, nella *Summa teologica* (1265-1274), infatti, studiando la *causa impositionis*, con rigore scientifico, ha posto le fondamenta delle soluzioni che sono state poi recepite anche nella nostra Costituzione repubblicana attraverso due articoli fondamentali, l'art. 53 e l'art. 23, la cui concreta attuazione, e non la semplice previsione, è in grado di restituirci la misura dell'empatia che oggi con questo breve studio provo a declinare.

Dobbiamo, dunque, a san Tommaso, e al metodo conoscitivo delle cause, l'individuazione di quelli che sono, ancora oggi ed universalmente, i moderni e sempre attuali fondamenti della ragione di un tributo che consistono nell'individuazione di un presupposto concreto (causa materiale), nel fatto che l'individuazione avvenga attraverso la legge (causa efficiente – che con l'istituzione dei Parlamenti diventerà il luogo di massima rappresentanza dei cittadini), che il dovere tributario sia distribuito secondo i principi di uguaglianza e proporzionalità, quindi secondo le possibilità di ciascuno

(causa formale) e che con il tributo si persegua il bene comune (causa finale). Bene comune che diviene, quindi, termine ultimo e misura stessa dell'efficienza di un sistema.

Ma il pensiero di san Tommaso rimane incompiuto per più di 600 anni.

L'umanità ha impiegato più di sei secoli per arrivare a sentire come possibile, realistico, attuabile, un teorema così elevato.

Per molti secoli, infatti, l'umanità non ha saputo recepire e tradurre in azioni concrete e istituzioni il pensiero di un teologo e filosofo così lungimirante da essere divenuto attuale ben 700 anni dopo la sua nascita.

Ma come sono stati recepiti i suoi studi? E perché possiamo dirli ancora attuali?

Perché, di fatto, essi sono espressi nei due articoli della costituzione che rappresentano il faro di noi tributaristi: i già ricordati articoli 53 e 23.

Ed infatti, a mente del nostro art. 53 tutti sono tenuti a concorrere alle spese pubbliche in ragione della loro capacità contributiva ed il sistema tributario è informato a criteri di progressività; mentre l'art. 23 ci dice che nessuna prestazione personale o patrimoniale può essere imposta se non in base alla legge, attribuendo alla legge, e dunque al luogo in cui si esprime in massimo grado la rappresentanza perché presenti anche le minoranze, il compito di individuare i momenti fondamentali del dovere di contribuzione: chi deve contribuire, in relazione a quale presupposto ed in quale misura.

Si tratta di due principi fondamentali che in termini tanto essenziali, quanto profondi e ricchi di storia, sanno esprimere l'idea in forza della quale i tributi non rappresentano più un adempimento contro voglia, o addirittura, come si è visto, una costrizione umiliante, imposta dall'autorità e per questo da rifiutare. Qualcosa di equiparabile ad un esproprio, se non addirittura ad un saccheggio.

Essi, al contrario, sono espressione alta, si potrebbe dire massima, del dovere sociale di contribuzione correlato alla solidarietà, a cui tutti siamo tenuti in misura diversa secondo la capacità di ciascuno, allo scopo di offrire a tutti, ed in specie ai più bisognosi, ciò che ad ognuno riteniamo debba essere assicurato, in una prospettiva come si è detto solidale, redistributiva e perequativa.

5. L'affermazione di una visione condivisa e per questo “empatica” del sistema tributario

I tributi dal secondo dopoguerra in poi, con il loro gettito, divengono, dunque, strumento di attuazione di diritti, percorso condiviso, che la collet-

tività intraprende attraverso scelte politiche che orienta all'interno di un perimetro definito dei valori universali riconosciuti dalla nostra Costituzione.

Ed infatti l'art. 23 ci dice, riprendendo un principio della Magna Charta, divenuto poi *slogan* della rivoluzione americana (1775-1783), che non può esserci imposizione senza rappresentanza, il grido della rivoluzione risuona, infatti, in questi termini “*no taxation without representation*”.

I tributi sono, o meglio divengono, quindi, momento fondante e strumento essenziale delle democrazie e della partecipazione, rispetto ai quali l'empatia è, ora, solo conseguenza delle buone o delle cattive pratiche di governo, della loro buona o cattiva gestione, o, ancora meglio, della maggiore o minore corrispondenza tra le scelte politiche ed il sentimento dei cittadini, giacché sul piano etico, ma soprattutto giuridico, il dovere è, finalmente, definitivamente affermato.

È chiaro, infatti, che perché la “condivisione” determinata dalle esigenze dettate dal dopoguerra permanga, continui ad essere sentita come la migliore strada possibile per la realizzazione di ciascuno e dei valori condivisi da tutti – o quanto meno dai più – si rivela fondamentale che i governi facciano tesoro del loro mandato e utilizzino in modo virtuoso lo strumento della tassazione, che è strumento assai delicato e duttile in quanto esso non è solo imposizione di tributi (dunque prelievo *tout court*), ma anche strumento che sceglie cosa, chi e come tassare, determinando comportamenti orientati verso la più piena attuazione dei valori costituzionali e disincentivando comportamenti che danneggiano o possono danneggiare la persona o la collettività. Strumento al quale affidiamo, in ultima istanza, un impegno sociale fondante e a sua volta fondato sulla solidarietà e sull'uguaglianza.

Al riguardo può essere sufficiente fare riferimento, per esempio, al rapporto tra tributi e ambiente, rapporto ancorato su prelievi che si riferiscono a comportamenti che danneggiano l'ambiente, come, per esempio, la *carbon tax* o la *plastic tax* (alcune delle c.d. *green taxes*) ma che contempla anche *bonus* e/o agevolazioni per coloro che si adoperano in senso positivo attraverso acquisti o investimenti che contribuiscono a migliorarlo o a non deteriorarlo.

In una prospettiva funzionale della contribuzione tutto può essere filtrato da e attraverso i tributi. I tributi possono divenire misura e fine per assicurare beni e servizi e raggiungere obiettivi condivisi.

Ogni aspetto della nostra vita economica e sociale, non ultima la nostra salute, può essere conseguenza di buone o cattive pratiche; si pensi alla *sugar tax*, un tributo pensato per indurre comportamenti virtuosi e ridurre il rischio di problemi di salute correlati all'uso eccessivo di bevande zuccherate ma ridurre al tempo stesso la spesa pubblica sanitaria.

Ovviamente si tratta di un sistema delicato, destinato a reggersi su solide gambe solo fino a quando la cattiva gestione o i mutamenti valoriali non tempestivamente percepiti non arrivano ad incrinare il rapporto tra stato e cittadino/contribuente, il quale, tuttavia, non deve restare a guardare. Quello del cittadino è, infatti, un ruolo attivo, nessuna democrazia può fare a meno di questo e neppure l'evoluzione delle istituzioni umane vi può rinunciare.

La tassazione, la rappresentanza, la spesa pubblica e il diritto di voto sono, infatti, tutti valori che si tengono insieme e che conferiscono ai cittadini un enorme potere che può arrivare ad esprimersi addirittura con un comportamento estremo come la c.d. resistenza fiscale, la quale coincide con il non riconoscersi più, non tanto nei valori su cui si fonda la tassazione, ma con le singole scelte politiche e socioeconomiche relative alla gestione delle risorse da parte dei rappresentanti che sono stati scelti democraticamente dagli amministratori.

Come è accaduto nel I secolo a.C., quando degli zeloti residenti in Giudea si rifiutarono di pagare le tasse imposte dall'Impero romano. Ma anche negli anni Trenta, negli Stati Uniti, all'epoca della c.d. "grande depressione", quando si formarono diverse associazioni di contribuenti aventi come scopo la protesta fiscale nei confronti delle tasse assai elevate che colpivano la proprietà. O quando, durante la Seconda guerra mondiale, ci fu una diffusa protesta fiscale scaturita dalla contrarietà per la guerra in atto attuata dai cosiddetti cristiani anarchici. O ancora, nel corso della guerra del Vietnam, quando, agli inizi del 1968, più di quattrocento editori e giornalisti scrissero una lettera sul *New York Post* dove esprimevano il loro aperto dissenso e annunciavano la loro protesta fiscale; protesta cui si aggiunsero, nel tempo, docenti dell'università di Harvard e nove membri del *Massachusetts Institute of Technology*, tra i quali i Nobel Salvador Luria e George Wald.

Tra gli esempi più recenti, e in considerazione del momento che stiamo vivendo; mi piace, infine, ricordare, la città di Beit Sahour, il villaggio di cui il Nuovo Testamento ci parla per ricordare il luogo dove i pastori ebbero l'annuncio della nascita di Cristo, villaggio che, tra il 1988 e il 1989, durante la prima Intifada, vide i palestinesi presenti in città, resistere al richiamo della guerra armata usando la protesta fiscale come tecnica di resistenza non violenta contro Israele.

Ma la resistenza non deve essere confusa con l'evasione; mentre quest'ultima rappresenta, infatti, in massimo grado, la totale assenza di visione democratica partecipata, essendo essa negazione del valore costituzionale espresso dall'articolo 53 della nostra Costituzione, e negazione dei diritti fondamentali, soprattutto per i meno abbienti, la resistenza fiscale, si fonda,

al contrario, su valori riconosciuti e condivisi che talvolta la storia calpesta e/o rimette inesorabilmente in discussione.

6. Conclusioni

Quando ebbi finito, tutta trafelata, Umberto mi abbracciò.

Non avevo ancora conosciuto la sua spontaneità e la sua fisicità e la cosa mi sorprese ed imbarazzò un poco, ma solo per un attimo, subito prevalsero, infatti, la sua generosità e la sua sapienza.

Da allora, non abbiamo più avuto conversazioni scientifiche così fitte, forse negli incontri che nel tempo si sono succeduti abbiamo commentato qualche fatto politico, economico; certamente, però, abbiamo parlato della nostra passione per Gesù Cristo e della nostra fede, ma il suo abbraccio dura ancora nel tempo ed io non ho mai smesso di sentirlo.

Ti voglio bene Umberto, non so se sono diventata un bravo docente come tu stringendomi mi preannunciasti, ma se lo sono lo devo anche a te.

Grazie con tutto il mio cuore.

LA DOPPIA MATERIALITÀ QUALE STRUMENTO PER LIMITARE LE STRATEGIE REPUTAZIONALI BASATE SUL *REPORTING*: BREVI RIFLESSIONI¹

di *Francesca Bernini*

1. Introduzione

Secondo la *World Commission on Environmental Development* (United Nations, 1987, p. 51) lo sviluppo è sostenibile quando “incontra i bisogni del presente senza compromettere la possibilità di soddisfare i bisogni delle generazioni future”. In ottica aziendale, il concetto di sviluppo sostenibile ha introdotto le organizzazioni agli ambiti operativi inerenti al più ampio concetto di responsabilità sociale d’impresa e di sostenibilità (Schaltegger *et al.*, 2016), valorizzandone le relazioni con l’etica aziendale (Manasakis, 2018).

La prospettiva della sostenibilità, ad oggi, agisce quale parte attiva della progettazione della formula imprenditoriale (Coda, 1984, 1988), dei modelli di *business* delle aziende e si osserva nella prospettiva della loro catena del valore (Porter, 1985). In questo modo, etica, responsabilità sociale d’impresa e sostenibilità possono essere osservate in ottica strategica (Rushton, 2008). Si forma, pertanto, una consapevolezza da parte delle aziende che porta a concepire l’impegno in sostenibilità non più come una attività pionieristica e “*a latere*”, rispetto alla gestione caratteristica, ma come parte integrante della visione strategica dell’azienda (Bertini, 1991; Ansoff, 1968), nonché come necessaria *compliance* o come *status* segnalato da certificazione. In tal senso, ci si riferisce sia alla propensione al raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile (SDG) delle Nazioni Unite sia ai rischi riguardanti il rispetto delle normative attuali e future relative alla sostenibilità (Sætra, 2022).

Entrambe le prospettive sopra richiamate portano aziende e studiosi a valutare l’impegno (o il mancanto impegno) in sostenibilità come elemento ca-

¹ Il presente scritto, in alcuni tratti, si ispira al capitolo edito con il titolo: Bernini F., *L’azienda e la sostenibilità: un impegno sostanziale per la creazione di valore economico e sociale o una strategia basata sull’ambiguità del reporting?*, raccolto in La Rosa F. (a cura di), *Costituzione, legalità e aziende. Raccolta interdisciplinare di saggi del progetto formativo ACI-SCO*, FrancoAngeli, Milano, 2023.

pace di impattare sulle dinamiche economico-finanziarie e su quelle inerenti alla rischiosità aziendale. In ultima analisi, dunque, sul valore. Nonostante che i rischi legati alle tre dimensioni ESG, in grado di dare una concretizzazione della sostenibilità (Atkins *et al.*, 2023), rappresentino una minaccia per la competitività e la sopravvivenza delle aziende, essi possono diventare leve del valore fondamentale (Seele e Schultz, 2022). Ad esempio, gli effetti degli atteggiamenti che l'azienda assume nel gestire i temi legati alla sostenibilità sono sempre più enfatizzati dai mercati e da altri attori dell'ecosistema ambientale (Dimson *et al.*, 2020), dal momento che le *performance* ESG influenzano sui parametri del valore aziendale, quali ad esempio le determinanti del rischio percepito dagli investitori (Sætra, 2022).

2. La *disclosure* relativa alla sostenibilità e la doppia materialità

Benché il legame tra impegno ambientale e sostenibilità finanziaria sia un tema ancora discusso, esso è stato reso evidente e formalizzato dai recenti interventi normativi che stanno gradualmente entrando in vigore a partire dal 2023. Si tratta degli effetti prodotti sul *reporting* aziendale dalla Direttiva Europea 2022/2464 sul *Corporate Sustainability Reporting* (CRSD). Tali effetti si palesano direttamente sul *reporting* aziendale ma, di fatto, rappresentano un incentivo, tanto indiretto quanto potenzialmente efficace, per orientare le aziende verso una gestione consapevole delle strategie legate alla sostenibilità. In particolare, la CRSD spinge verso una osservazione degli effetti che tali strategie possono produrre in termini di costi, ricavi e rischi, di valore e, quindi, verso la definizione di un orientamento strategico (Coda, 1988) capace gestire tali aspetti quali determinanti dei processi di creazione o distruzione di valore.

Nello specifico, ci si chiede se tale effetto “propulsore” sia stato consolidato dall'avvento del concetto della doppia materialità, introdotto proprio dalla direttiva sopra richiamata. La CRSD, infatti, propone una nuova prospettiva che non solo integra la sostenibilità nella rendicontazione, ma ne favorisce anche l'inclusione nei modelli di *business* delle aziende.

Una delle innovazioni più evidenti, in tal senso, fa esplicito riferimento al concetto di “dichiarazione sulla sostenibilità” (*sustainability statement*), che sostituisce di fatto la “rendicontazione non finanziaria” (DNF) precedentemente redatta in via obbligatoria da alcune tipologie di aziende. Nonostante che le modifiche intervenute sul piano terminologico possano apparire come un'innovazione formale, esse riflettono invece una novità sostanziale. Infatti, mentre il termine “*reporting* non finanziario” suggerisce che le informazioni

relative alla sostenibilità non siano rilevanti per le *performance* finanziarie, i concetti di “informazione sulla sostenibilità” e di “dichiarazione di sostenibilità” non escludono la rilevanza delle tematiche ESG per i principali fruitori dei *report* finanziari né la possibilità di osservare la sostenibilità da una prospettiva di creazione del valore per gli azionisti. Questo cambiamento crea di fatto un collegamento tra sostenibilità e *performance* finanziaria e incoraggia le aziende ad allineare la rendicontazione di sostenibilità a quella finanziaria eliminando la possibilità di divulgare la CSR separatamente. Infatti, mentre la pratica del *reporting* separato mira a specifici *target*, il *reporting* integrato è progettato per soddisfare le esigenze informative delle parti interessate indistintamente (Velte, 2022).

Il sistema di *reporting* di sostenibilità è regolato da specifici *standard* di rendicontazione che si pongono come obbligatori per le aziende coinvolte dalla normativa in vigore². Esse, infatti, devono fornire un resoconto di sostenibilità riguardante le proprie strategie e i modelli di *business*, *governance* e organizzativi, le opportunità e rischi legati alla sostenibilità, nonché le politiche, gli obiettivi, i piani d’azione e le *performance*. Il coinvolgimento degli *stakeholder* è, inoltre, fondamentale per il processo di *due diligence* continuo dell’azienda e per la valutazione della materialità della sostenibilità.

È proprio nella nuova concezione di *reporting* di sostenibilità che nasce il concetto di doppia materialità. Infatti, in precedenza, l’analisi di materialità era limitata all’osservazione degli impatti prodotti dall’attività aziendale, mediante la costruzione di una matrice, riguardante le questioni evidenziate dai 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDG) dell’Agenda ONU 2030 e di solito conforme ai *framework* e agli indicatori proposti dagli *standard* della *Global Reporting Initiative* (GRI). La ricognizione degli impatti rilevanti dell’attività di un’impresa, da un lato, è affidata al consiglio di amministrazione e, dall’altro, è completata e informata dal dialogo con gli *stakeholder* interessati. Anche per questo motivo essa rappresenta una vera e propria attività strategica.

L’EFRAG fornisce una definizione più complessa di doppia materialità, rispetto a quella precedente alla CRSD, che rappresenta la base per la rendicontazione di sostenibilità. Il concetto di doppia materialità ingloba due dimensioni strettamente correlate: materialità degli impatti e materialità finanziaria. Le linee guida EFRAG (ESRS1-Appendice) sottolineano che le aziende e la loro rendicontazione di sostenibilità, allo stesso tempo, producono un impatto sull’ecosistema esterno (materialità *inside-out*) e sono in-

² A partire dal 2020, la Commissione europea ha affidato all’EFRAG lo sviluppo dei nuovi standard di rendicontazione della sostenibilità dell’UE.

fluenzate da fattori esterni che possono creare o distruggere valore per le organizzazioni (materialità *outside-in*). La materialità *inside-out* è riconosciuta come materialità degli impatti, mentre la materialità *outside-in* è identificata come materialità finanziaria. Dal momento che la doppia materialità risulta dall'unione di queste due dimensioni, una questione di sostenibilità è coerente con il principio della doppia materialità se è rintracciabile nella prospettiva della materialità degli impatti, in quella finanziaria o in entrambe. Poiché le due dimensioni della materialità sono correlate, le aziende sono incentivate a includere il concetto di sostenibilità nel proprio modello di *business* e, quindi, a migliorare o ridefinire i propri sistemi di misurazione della *performance* e di gestione del rischio. Il processo di valutazione della materialità, volto a identificare le tematiche da rendicontare nel rapporto di sostenibilità, mira a rintracciare impatti materiali, rischi e opportunità riguardanti questioni ambientali, sociali e di *governance* dal punto di vista di entrambe le prospettive della materialità sopra richiamate.

La materialità degli impatti riguarda le evidenze materiali, effettive o potenziali, positive o negative, che l'attività di un'organizzazione produce sulla società e sull'ambiente nel breve, medio e lungo termine. Essa comprende gli impatti causati dall'azienda e quelli direttamente collegati alle sue operazioni, prodotti o servizi lungo l'intera catena del valore.

La materialità finanziaria riguarda gli effetti della sostenibilità sui parametri economico-finanziari. L'inclusione della materialità finanziaria nei *report* di sostenibilità rappresenta un'estensione del concetto di materialità che mira a introdurre nel bilancio le informazioni relative agli effetti degli aspetti legati alla sostenibilità. La valutazione della materialità finanziaria vuole identificare le questioni di sostenibilità che risultano rilevanti per i principali fruitori dei documenti che danno rappresentazione degli andamenti economico-finanziari e che sono utili per prendere decisioni per i potenziali investitori. Infatti, un'informazione è ritenuta "materiale" se in caso di sua omissione il processo decisionale di chi utilizza tale informazione può essere compromesso.

La possibilità per le aziende di gestire questo potenziale legame tra strategie di sostenibilità, da un lato, e *performance* e valore, dall'altro, può originare atteggiamenti diversi, che si fondano tra le altre cose anche sul loro rapporto con gli *stakeholder*.

Guardando al *reporting* di sostenibilità, si possono riscontrare scenari patologici-distopici (Cornell e Damodaran, 2020) in cui le aziende con comportamenti opportunistici conseguono risultati migliori rispetto a quelli delle cosiddette "*good company*". La sostenibilità può pertanto trasformarsi in un concetto esteriore privo della sostanza che dovrebbe essere costruita

mediante un impegno reale. Questo accade se gli *stakeholder* non percepiscono l'intento fuorviante di tali tipi di organizzazioni. Gli scenari distopici possono concretarsi quando l'azienda utilizza strategie patologiche, collegate alla sostenibilità, per creare valore per gli azionisti. Si fa riferimento, in particolare, a strategie che in virtù di una loro comune modalità operativa vengono definite mediante l'attribuzione di una desinenza “-washing (Bernini *et al.*, 2023) e, pertanto, possono essere identificate come “washing-strategy”.

Si tratta di strategie basate sulla relazione azienda-*stakeholder*, in quanto al contempo promosse dalle aziende e stimolate dai portatori di interessi, dal momento che l'impegno in sostenibilità può essere incentivato, tra le altre cose, dalla ricerca del consenso degli attori dell'ecosistema sociale (Ferrón-Vílchez *et al.*, 2021), dalla volontà di nascondere comportamenti non allineati ai principi dell'etica aziendale o dall'intento di alimentare la reputazione aziendale per creare valore (Bernini e La Rosa, 2024). In altri termini, ciò che le aziende riportano riguardo al loro impegno in tema di sostenibilità non sempre è ancorato a comportamenti etici ma può essere il frutto di strategie volte a migliorare la loro immagine mediante la divulgazione di informazioni strumentali e manipolate (Cho *et al.*, 2022).

Queste strategie tendono verso percorsi di creazione del valore *non* etici che si fondano su una “*captatio benevolentiae*” dei portatori di interessi basata su informazioni fuorvianti. In pratica, l'impegno in sostenibilità diviene *driver* del valore economico non tanto a seguito di azioni reali quanto piuttosto come “informazione” da consegnare agli *stakeholder* per alimentare un percorso di crescita reputazionale in grado di generare valore economico (Bernini, 2023).

L'alterazione delle informazioni crea asimmetrie informative capaci di confondere gli *stakeholder* per conseguire legittimazione di azioni aziendali che non sono “buone pratiche” e per migliorare le *performance* finanziarie, per il tramite dello sviluppo di capitale relazionale e reputazionale, senza dover assumere comportamenti etici nella sostanza (Mahoney *et al.*, 2013; Siano *et al.*, 2017). Etica e sostenibilità, infatti, sono ritenute dimensioni chiave per la promozione della reputazione aziendale (Dollinger *et al.*, 1997; Rabaya e Saleh, 2022). Pertanto, nell'ambito delle “washing-strategy”, il *reporting* rappresenta uno strumento per il coinvolgimento degli *stakeholder* e per lo sviluppo di strategie di comunicazione capaci di alimentare risorse immateriali, il capitale relazionale e reputazionale, e i percorsi di creazione del valore per gli azionisti (Rabaya e Saleh, 2022; Cantele e Zardini, 2018). La *performance* economico-finanziaria, in questo caso, viene incrementata compiendo sforzi limitati. La *ratio* delle “washing-strategy” ori-

gina dal *trade-off* tra le pressioni istituzionali verso le tematiche di sostenibilità (Lee e Raschke, 2023), da un lato, e la difficoltà da parte degli attori dell'ecosistema sociale di identificare i comportamenti reali, dall'altro (Berrone *et al.*, 2017; Wang *et al.*, 2018; Zharfpeykan, 2021). Le strategie sopra richiamate possono assumere profili differenti che si osservano in base alla modalità con cui vengono attuate e al tema a cui si riferiscono.

In base al primo criterio, si possono riscontrare (Bernini e La Rosa, 2024; Bernini *et al.*, 2023):

- omissioni nel *reporting* rispetto a quanto accade nella realtà. Si tratta, in tal caso, di divulgazione “selettiva” attuata in modo asimmetrico (Ferrón-Vílchez *et al.*, 2021), che si realizza omettendo informazioni sulle prestazioni negative (Crifo e Sinclair-Desgagné, 2013) o enfatizzando quelle relative alle prestazioni positive (Lyon e Maxwell, 2011; Guo *et al.*, 2017, Torelli *et al.*, 2020; Delmas e Burbano, 2011; Du, 2015; Marquis *et al.*, 2016);
- divulgazione di informazioni fuorvianti (Delmas e Burbano, 2011; Du, 2015; Pope e Wæraas, 2016; Seele *et al.*, 2017; Guix *et al.*, 2022; Lee e Raschke, 2023) o false che delineano un'immagine non veritiera del comportamento dell'azienda (Mitchell e Ramey, 2011), dando adito a frodi quando le affermazioni fuorvianti sono intenzionalmente finalizzate a generare un'immagine dannosa per gli interlocutori (Kurpierz e Smith, 2020);
- mancanza di sostanza, causata dalla differenza tra ciò che le aziende riportano e ciò che fanno realmente (Berrone *et al.*, 2017; Walker e Wan, 2012; Siano *et al.*, 2017).

In base al tema oggetto del *reporting*, invece, possono riscontrarsi varie “*nuance*” che indicano qual è l'ambito nel quale le strategie suddette sono perpetrate. A titolo di esempio, si pensi al *greenwashing*, al *bluwashing* o *brownwashing* quando la comunicazione ingannevole riguarda l'impegno ambientale (Bernini *et al.*, 2023), al *withewashing* quando invece si tratta del contesto dei diritti umani, al *machinewashing* quando la comunicazione fuorviante è dedicata a descrivere un utilizzo etico dell'intelligenza artificiale (Bernini *et al.*, 2024; Schultz e Seele, 2023) o al *socialwashing* quando si tratta l'impegno sociale dell'azienda. Vi è, poi, il più generale concetto di *ethicswashing* (Schultz *et al.*, 2023, Schultz *et al.*, 2024), inteso come il fenomeno della strumentalizzazione dell'etica perpetrato mediante l'utilizzo di una comunicazione fuorviante che crea un'immagine etica, mentre non esiste alcuna teoria, argomento o applicazione etica sul piano sostanziale.

3. Conclusioni

Fino ai tempi più recenti, le informazioni sulla sostenibilità sono state divulgate su base esclusivamente volontaria e, quindi, sono state soggette a discrezionalità, libertà nei contenuti e mancanza di processi di *audit*, a potenziale discapito della comparabilità e della completezza informativa. Allo stesso tempo, l'attuale e crescente interesse verso il tema, da parte di Istituzioni e società, ha originato uno sviluppo della quantità e della qualità della divulgazione, formale e informale, relativa ai fattori ESG. Dunque, il *reporting* dedicato alla sostenibilità, fino ad ora prevalentemente volontario, si è prestato a rappresentare uno strumento per le cosiddette “*washing-strategy*” (Yu *et al.*, 2020; DeSimone *et al.*, 2021). La *disclosure* volontaria, infatti, può essere strategicamente utilizzata per comunicare affermazioni fuorvianti o solo simboliche (Zharfpeykan, 2021), generando asimmetrie informative (Gugerty, 2009).

Fino al momento della standardizzazione del *reporting* di sostenibilità, mediante la definizione di norme e principi obbligatori, alcune aziende hanno cercato di soddisfare le esigenze informative degli attori dell'ecosistema sociale e le pressioni esercitate da tutti gli *stakeholder*, realizzando strategie egoistiche. Infatti, poiché valutare la qualità e la veridicità della rendicontazione volontaria sui temi ESG può essere faticoso per gli *stakeholder* (Yu *et al.*, 2020; Zharfpeykan, 2021), le aziende possono più facilmente mettere in atto le strategie basate sulla divulgazione per trarre beneficio dall'inganno riferito al loro impegno in materia di sostenibilità. Tuttavia, in questi casi, il processo di creazione del valore non si basa su una ridefinizione del modello di *business* ed è fortemente minacciato dalla percezione degli *stakeholder* e dal rischio di danni reputazionali. Inoltre, le “*washing-strategy*” non sono in grado di creare valore sociale (IVSC, 2020 e 2022; Michelon e Parbonetti, 2012), sebbene siano capaci di minacciarlo.

Lo scopo del *reporting* di sostenibilità, nel quadro dell'EFRAG sopra richiamato, è fornire informazioni pertinenti, fedeli, comparabili e affidabili riguardo agli impatti rilevanti prodotti dalle azioni di sostenibilità, poste in essere dall'azienda, per le parti interessate, e sui rischi e sulle opportunità che l'impegno nelle pratiche di sostenibilità genera riguardo alla capacità delle imprese di creare valore.

Sebbene la doppia materialità emerga nel campo degli studi dedicato al *reporting*, ad essa può essere attribuita, a parere di chi scrive, anche un'influenza significativa in termini di realizzazione di comportamenti aziendali tesi alla sostenibilità. Pertanto, è ragionevole considerare le nuove prospettive proposte dalla CRSD come un incentivo per le aziende a considerare

l'impegno ESG non solo come una risposta alle pressioni degli *stakeholder* (Ferrón-Vílchez *et al.*, 2021) o come una leva per mantenere o sviluppare la competitività sui mercati (Cennamo *et al.*, 2009) ma anche come strategia concreta e sostanziale capace di incidere su *performance* economico-finanziarie e valore. In questa prospettiva, lo sviluppo di sistemi di misurazione della *performance* e di gestione del rischio può essere incentivato dal quadro normativo che orienta le aziende verso la doppia materialità.

Nel contesto attuale, si manifestano alcune situazioni che possono favorire lo sviluppo di scenari diversi. Infatti, la sostenibilità diviene da un lato un elemento che partecipa a pieno al disegno strategico delle aziende, come necessaria *compliance* e come leva del valore; dall'altro lato, è proprio il processo di conversione dell'immagine della sostenibilità in valore, per il tramite della reputazione che può aprire la strada per la realizzazione di strategie "non etiche". Per tali ragioni, per ricercatori e operatori aziendali si creano spazi per interrogarsi sul ruolo dell'introduzione del fondamento della doppia materialità come freno alle politiche di *misleading disclosure* sulla sostenibilità e come elemento capace di concentrare l'attenzione delle aziende sul legame tra sostenibilità ambientale, sociale e di *governance* e sostenibilità economica. Il fondamento della doppia materialità, inoltre, può dirigere le organizzazioni aziendali verso la visione di un finalismo aziendale (Bertini, 1990; Giannessi, 1979) orientato al concetto di valore condiviso e a una visione sostanziale della sostenibilità.

La possibilità di trovare un'area di sovrapposizione tra ESG, valore per gli azionisti e per gli *stakeholder* può essere rintracciata nel significato attribuito al "valore condiviso", inteso come l'"insieme delle politiche e delle pratiche operative che rafforzano la competitività di un'azienda, migliorando nello stesso tempo le condizioni economiche e sociali della comunità in cui essa opera. La creazione di valore condiviso si focalizza sull'identificazione e sull'espansione delle connessioni tra progresso economico e progresso sociale" (Porter e Kramer, 2011), in cui la sostenibilità diviene elemento determinante della capacità delle aziende di generare redditi e della determinazione della loro posizione competitiva.

Riferimenti bibliografici

- Ansoff I. H. (1968), *Strategia aziendale*, Etas, Milano.
- Atkins J., Doni F., Gasperini A. (2023), *Exploring the Effectiveness of Sustainability Measurement: Which ESG Metrics Will Survive COVID-19?*, *Journal of Business Ethics*, 185(3).

- Bernini F., Ferretti P., Gonnella C., La Rosa F. (2024), *Measuring machinewashing under the corporate digital responsibility theory: A proposal for a methodological path*, Business Ethics, the Environment & Responsibility.
- Bernini F., Giuliani M., La Rosa F. (2023), *Measuring Greenwashing: A Systematic Methodological Literature Review*, Business Ethics, the Environment & Responsibility.
- Bernini, F. (2023), *L'azienda e la sostenibilità: un impegno sostanziale per la creazione di valore economico e sociale o una strategia basata sull'ambiguità del reporting?*, in La Rosa F. (a cura di), *Costituzione, legalità e aziende. Raccolta interdisciplinare di saggi del progetto formativo ACISCO*, FrancoAngeli, Milano.
- Berrone P., Fosfuri A., Gelabert L. (2017), *Does greenwashing pay off? Understanding the relationship between environmental actions and environmental legitimacy*, Journal of Business Ethics, 144(2).
- Bertini U. (1974), *L'azienda come sistema cibernetico*, in Rivista dei dottori commercialisti, n. 3, pp. 391-407.
- Bertini U. (1982), *Realtà e prospettive dell'azienda moderna*, in Studi e informazioni, n. 2.
- Bertini U. (1987), *Introduzione allo studio dei rischi nell'economia aziendale*, Giuffrè, Milano.
- Bertini U. (1988), *Creatività e gestione strategica dell'azienda*, in Scritti in onore di Luigi Guatri, Bocconi Comunicazione, Milano.
- Bertini U. (1990), *Il sistema d'azienda. Schema di analisi*, Giappichelli, Torino, seconda edizione.
- Bertini U. (1991), *Scritti di politica aziendale*, seconda edizione ampliata, Giappichelli, Torino.
- Bertini U. (2004), *Dissesti aziendali e sistemi di controllo interni*, in Studi e Note di Economia, n. 2.
- Bertini U. (2010), *La Scuola Toscana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, in RIREA, n.11 e 12.
- Cantele S., Zardini A. (2018), *Is sustainability a competitive advantage for small businesses? An empirical analysis of possible mediators in the sustainability financial performance relationship*, Journal of Cleaner Production, 182.
- Cennamo C., Berrone P., Gomez-Mejia L. (2009), *Does stakeholder management have a dark side?*, in Journal of Business Ethics, 89.
- Cho C., Fabrizi M., Pilonato S., Ricceri F. (2022), *Not all bad news is harmful to a good reputation: Evidence from the most visible companies in the US*, in Journal of Management and Governance.
- Coda V. (1984), *La valutazione della formula imprenditoriale*, in Sviluppo e Organizzazione, marzo-aprile.
- Coda V. (1988), *L'orientamento strategico dell'impresa*, Utet, Torino.
- Cornell B., Damodaran A. (2020), *Valuing ESG: Doing Good or Sounding Good?*, in NYU Stern School of Business, <https://ssrn.com/abstract=3557432>.

- Crifo P., Sinclair-Desgagne B. (2013), *The Economics of Corporate Environmental Responsibility*, in *International Review of Environmental and Resource Economics*, 7.
- DeSimone S., D’Onza G., Sarens G. (2021), *Correlates of internal audit function involvement in sustainability audits*, in *Journal of Management and Governance*, 25.
- Dimson E., Marsh P., Staunton M. (2020), *Divergent ESG Ratings*, in *The Journal of Portfolio Management*, 47(1).
- Direttiva (Ue) 2022/2464 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 14 dicembre 2022.
- Dollinger M., Golden P., Saxton T. (1997), *The effect of reputation on the decision to joint-venture*, in *Strategic Management Journal*, 18(2).
- Dollinger M., Golden P., Saxton T. (1997), *The effect of reputation on the decision to joint-venture*, in *Strategic Management Journal*, 18(2).
- Du X. (2015), *How the Market Values Greenwashing? Evidence from China*, *Journal of Business Ethics*, 128.
- Dumay J. (2016), *A critical reflection on the future of intellectual capital: from reporting to disclosure*, in *Journal of Intellectual Capital*, 17(1).
- Dye J., McKinnon M., Van der Byl C. (2021), *Green Gaps: Firm ESG Disclosure and Financial Institutions’ Reporting Requirements*, in *Journal of Sustainability Research*, 3(1).
- EFRAG (2022), *European Sustainability Reporting Guidelines*. Double materiality conceptual guidelines for standard-setting.
- Ferrón-Vílchez V., Valero-Gil J., Suárez-Perales I. (2020), *How does greenwashing influence managers’ decision-making? An experimental approach under stakeholder view*, in *Corporate Social Responsibility Environmental Management*, 28.
- Gatti L., Pizzetti M., Seele P. (2021), *Green lies and their effect on intention to invest*, in *Journal of Business Research*, 127.
- Gatzert N. (2015), *The Impact of Corporate Reputation and Reputation Damaging Events on Financial Performance: Empirical Evidence from the Literature*, in *European Management Journal*, 33(6).
- Giannessi E. (1979), *Appunti di economia aziendale*, Pacini, Pisa.
- Gugerty M. K. (2009), *Signaling virtue, voluntary accountability programs among nonprofit organizations*, in *Policy Sciences*, 42.
- Guix M., Ollé C., Font X. (2022), *Trustworthy or misleading communication of voluntary carbon offsets in the aviation industry*, in *Tourism Management*, 88.
- Guo R., Tao L., Li C. B., Wang T. (2017), *A path analysis of greenwashing in a trust crisis among Chinese energy companies: The role of brand legitimacy and brand loyalty*, in *Journal of Business Ethics*, 140.
- IVSC (2020), *Perspectives Paper: Defining and Estimating ‘Social Value’*.
- IVSC (2022), *Perspectives Paper: Defining and Estimating ‘Social Value’ – part II*.
- Kurpierz J. R., Smith K. (2020), *The greenwashing triangle: adapting tools from fraud to improve CSR reporting*, in *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 11(6).

- Lee M.T., Raschke R.L. (2023), *Stakeholder legitimacy in firm greening and financial performance: What about greenwashing temptations?*, in *Journal of Business Research*, 155.
- Lyon T.P., Maxwell J.W. (2011), *Greenwash: Corporate environmental disclosure under threat of audit*, in *Journal of Economics & Management Strategy*, 20(1).
- Mahoney L.S., Thorne L., Cecil L., LaGore W. (2013), *A research note on standalone corporate social responsibility reports: Signaling or greenwashing?*, in *Critical Perspectives on Accounting*, 24.
- Manasakis C. (2018), *Business ethics and corporate social responsibility*, in *Managerial and Decision Economics*, 39.
- Mitchell L., Ramey W. (2011), *Look How Green I am! An Individual-level Explanation for Greenwashing*, in *Journal of Applied Business and Economics*, 12(6).
- Pope S., Wæraas A. (2016), *CSR-Washing is Rare: A Conceptual Framework, Literature Review, and Critique*, in *Journal of Business Ethics*, 137.
- Porter M., Kramer M.R. (2011), *Creating Shared Value. How to reinvent capitalism— and unleash a wave of innovation and growth*, *Harvard Business Review*, January-February.
- Porter M.E. (1985), *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, NY, Free Press.
- Rabaya A. J., Saleh N. M. (2022), *The moderating effect of IR framework adoption on the relationship between environmental, social, and governance (ESG) disclosure and a firm's competitive advantage*, in *Environment, Development and Sustainability*, 24.
- Rushton K. (2008), *Business ethics: a sustainable approach*, in *Business Ethics, the Environment and Responsibility*, 11(2).
- Sætra H.S. (2022), *The AI ESG protocol: Evaluating and disclosing the environment, social, and governance implications of artificial intelligence capabilities, assets, and activities*, in *Sustainable Development*, 31(2).
- Sanchez Danes G., Heintges S., Mazzeo P., Villacorta V., Trouvain E. (2023), *Implementation Guidance for the materiality assessment*, EFRAG.
- Schaltegger S., Hansen. G., Lüdeke-Freund F. (2016), *Business Models for Sustainability: Origins, Present Research, and Future Avenues*, in *Organization & Environment*, Vol. 29(1).
- Schultz M.D., Conti L. G., Seele P. (2023), *Corporate Legitimacy via Digital Ethicswashing? A Systematic Review on Misleading AI Communication*, *Academy of Management*.
- Schultz M.D., Conti L.G., Seele P. (2024), *Digital ethicswashing: a systematic review and a process-perception-outcome framework*. *AI Ethics*.
- Schultz M.D., Seele P. (2023), *Towards AI ethics' institutionalization: knowledge bridges from business ethics to advance organizational AI ethics*, *AI and Ethics*, 3.
- Seele P., Schultz M.D. (2022), *From greenwashing to machinewashing: a model and future directions derived from reasoning by analogy*, in *Journal of Business Ethics*, 178.

- Seele P., Gatti L. (2017), *Greenwashing revisited: In search of a typology and accusation-based definition incorporating legitimacy strategies*, in *Business Strategy and the Environment*, 26(2).
- Siano A., Vollero A., Conte F., Amabile S. (2017). *More than words'': Expanding the taxonomy of greenwashing after the Volkswagen scandal*, in *Journal of Business Research*, 71.
- Torelli R., Balluchi F., Lazzini A. (2020), *Greenwashing and environmental communication: Effects on stakeholders' perceptions*, in *Business Strategy and the Environment*, 29.
- United Nations (1987), *Development and International Economic Co-Operation: Environment*, Report of the World Commission on Environment and Development.
- Velte, P. (2022), *Archival research on integrated reporting: A systematic review of main drivers and the impact of integrated reporting on firm value*, in *Journal of Management and Governance*, 26.
- Walker K., Wan F. (2012), *The Harm of Symbolic Actions and Green-Washing: Corporate Actions and Communications on Environmental Performance and Their Financial Implications*, *Journal of Business Ethics*, 109.
- Wang, Z., Hsieh T., Sarkis J. (2018), *CSR Performance and the Readability of CSR Reports: Too Good to be True?*, in *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25.
- Wang, Z., Hsieh T., Sarkis J. (2018), *CSR Performance and the Readability of CSR Reports: Too Good to be True?*, in *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25.
- Yu E. P., Van Luub B., Chen C. H. (2020), *Greenwashing in environmental, social and governance disclosures*, in *Research in International Business and Finance*, 52.
- Zharfpeykan R. (2021), *Representative account or greenwashing? Voluntary sustainability reports in Australia's mining/metals and financial services industries*, in *Business Strategy and the Environment*, 30(4).

UN DIBATTITO SUI RISCHI AZIENDALI IN UN MERCATO IN CONTINUA EVOLUZIONE

di *Claudio Bianchi*

La lunga ed articolata amicizia che mi ha legato ad Umberto Bertini si è anche espressa attraverso scambi di opinioni non sempre coincidenti.

L'interpretazione dei rischi aziendali e le modalità per fronteggiarli ci hanno visti divisi, anche se ci accomunava la concretezza del tema.

Il Maestro Bertini, infatti, era attratto dall'impostazione dell'Economia aziendale che vedeva nell'impresa il centro gestionale di tutti i rischi presenti nel sistema economico aziendale: *“Tale ‘stato di pericolo’ è suscettibile di aumentare nel tempo per effetto del dinamismo dei fenomeni ambientali alla cui manifestazione la stessa azienda contribuisce mediante i processi economici e tecnici che si sviluppano nel suo seno [...] L'azienda, per quanto in determinati casi possa giungere ad imporre la sua legge, non potrà mai dominare interamente l'ambiente nel quale opera: al contrario, essa dovrà sempre sottostare alle ‘forze nuove’ che promanano da tutto ciò che la circonda”*¹.

A questa impostazione erano, di conseguenza, collegate le indicazioni per fronteggiare la totalità dei rischi, attribuendo alla struttura aziendale ed alla sua dinamicità gli strumenti per fronteggiarli. Nevralgico, a tal proposito, è il ruolo della Corporate Governance: *“In pratica, i rischi che promanano dalle manifestazioni del mondo aziendale vengono sottoposti dai responsabili della gestione ad un adeguato ‘trattamento’ allo scopo di ridurre la loro incidenza nella sfera economica dell'azienda”*². Su questo specifico aspetto ho sempre condiviso l'analisi di Umberto³, l'esigenza di programmare e controllare è connaturata al raggiungimento dell'economicità e non vi è econo-

¹ Umberto Bertini, *Introduzione allo studio dei rischi nell'economia aziendale*, Collana Studi economico-aziendali, NS. Saggi, Giuffrè, Milano, 1987.

² Ibidem.

³ Claudio Bianchi, *Il modello aziendale come modello di economicità*, Edizioni Kappa, Roma, seconda edizione aggiornata, 1998; Claudio Bianchi, *Strutture Aziendali nel mercato globalizzato*, Esculapio, Bologna, 2^a ed., 2010.

micità senza efficienza e, dunque, senza la capacità di prevenire e gestire i rischi rivenienti dal mercato⁴.

Bertini, infatti, sosteneva: *“l’area del governo, come si è visto, è quella in cui confluiscono tutte le problematiche della Corporate Governance; agli uomini di governo è perciò demandato di trovare le soluzioni più adeguate per risolverle”*⁵.

Gli esempi possibili sono pressoché infiniti: per le cause e per i rimedi. Al riguardo i rischi connessi con il mercato⁶, dove insiste con la sua offerta l’impresa, determinano una serie di problemi, il più grave dei quali è la contrazione delle vendite, perché genera quella dei ricavi, determina l’inventario di magazzino e quant’altro. Peraltro, una tale crisi ha riflessi terribili sugli aspetti finanziari, sia nel ciclo attivo che in quello passivo. Nel primo, si constata la contrazione delle entrate con correlato aumento dei crediti; nel secondo l’incremento dei debiti verso fornitori oltre i cosiddetti tempi ragionevoli.

Forse questo è il più grave dei rischi, tant’è che se non viene affrontato in tempi e modi adeguati può indurre l’impresa all’estinzione.

L’esempio estremo appena riportato induce, come osserva Bertini, alla necessità di un controllo di gestione sapiente e puntuale, il che significa strutturare l’azienda in modo adeguato e dotarla di un organico correlato alla complessa “bisogna”; a questo è funzionale il “sottosistema di controllo”. Tuttavia, la finalità del controllo è altresì quella di “rivedere” il sistema della pianificazione nei suoi aspetti generali e particolari⁷.

Quanto precede e molto altro esprime l’impegno dello studioso Bertini sul complesso e mai risolto tema dei rischi d’impresa, intorno al quale ruota da sempre l’intera problematica imprenditoriale, con le sue variazioni dovute al tempo e, soprattutto, all’evoluzione dei sistemi di produzione e vendita: *“è il caso infatti di ripetere che la maggior parte dei processi gestionali si svolge sotto condizioni di incertezza determinata dalla presenza conaturata e congenita del rischio in tutte le manifestazioni di vita dell’azienda”*⁸.

⁴ Claudio Bianchi, *Tipologia della crisi d’impresa e politiche di intervento operativo*, Rirea, Roma, 2004.

⁵ Umberto Bertini, *Scritti di Politica Aziendale*, Giappichelli, Torino, 2013.

⁶ A tal riguardo, Bertini parlava di “congiuntura”, riprendendo la definizione di Chessa (La nozione economica del rischio, 1927), quale “complesso delle cause economiche, sociali e giuridiche che determinano modificazioni nel valore dei beni, indipendentemente dalla volontà del proprietario o dal costo sostenuto dal medesimo”. Bertini U., *Introduzione allo studio dei rischi nell’economia aziendale*, op. cit.

⁷ Umberto Bertini, *Il sistema d’azienda. Schema di analisi*, Giappichelli, Torino, 1980.

⁸ Ibidem.

Oggi, il tema dell'intelligenza artificiale ha aperto un capitolo nuovo quanto ai rischi d'impresa sia in termini di conoscenza degli stessi che della modalità per fronteggiarli.

I rischi derivanti dall'intelligenza artificiale riguardano, fondamentale, l'eliminazione dei posti di lavoro e la precarizzazione del lavoro stesso. Per quanto attiene al primo aspetto, le macchine tendono sempre più a prendere il posto delle risorse umane; per quanto attiene al secondo aspetto, la tecnologia è in grado di potenziare la produttività, accorciando sensibilmente la durata dei cicli produttivi e, dunque, delle ore di lavoro del personale. La visione per cui la flessione dell'occupazione costituisca solo motivo di preoccupazione per operai e impiegati di colossi commerciali è parziale, poiché, attualmente, assistiamo alla incalzante sostituzione dei software alle figure professionali. L'intelligenza artificiale consentirà a chiunque di acquisire competenze digitando un comando su una tastiera ed i lavoratori ben retribuiti inizieranno a percepire una riduzione salariale o del potere d'acquisto. I maggiori profitti, di certo, accresceranno la ricchezza di azionisti e classi apicali, più difficilmente, i salari dei dipendenti. Il rischio è quello della definitiva scomparsa della classe media che, unito alla dilagante disoccupazione, comporterebbe la progressiva impossibilità di implementare politiche redistributive del reddito.

La regolamentazione è doverosa, in primo luogo, per salvaguardare il diritto al lavoro, anche di quello più qualificato, per evitare una nuova scomparsa di mestieri, già in parte estinti a seguito dell'inarrestabile processo di automazione e globalizzazione. In secondo luogo, si rivela altresì doverosa per rispondere compiutamente alle sfide poste dall'innovazione. Ad esempio, è auspicabile attuare idonee politiche attive del lavoro per riqualificare e ricollocare le nuove figure professionali, ad alto valore aggiunto, che nasceranno. Altro tema da affrontare è quello di "normare il cambiamento e la sua gestione", nell'ambito non solo del "Sistema Paese", ma in ambito internazionale; quindi, garantire, anzitutto, il finanziamento degli opportuni investimenti imprescindibili per concretizzare il passaggio alla nuova dimensione e all'industria 4.0.

A inizi dicembre 2023, dopo un lungo dibattito istituzionale sulla necessità di regolamentazione, la Presidenza del Consiglio Europeo e i negoziatori del Parlamento Europeo raggiungono un accordo provvisorio sulla proposta relativa a regole armonizzate sull'intelligenza artificiale (IA), il cosiddetto "Regolamento sull'intelligenza artificiale"; si tratta delle prime regole per l'IA al mondo. Questo progetto di regolamento mira ad assicurare che i sistemi di IA immessi sul mercato europeo e utilizzati nell'UE siano sicuri e

rispettino i diritti fondamentali e i valori della stessa Unione, al fine di stimolare gli investimenti e l'innovazione, ma tutelando il diritto al lavoro.

Il Maestro, in tempi non sospetti, preannunciava: *“mediante il computer è possibile valutare e verificare le varie ipotesi alla luce degli effetti che le diverse scelte potrebbero determinare sul sistema. Si instaura pertanto un rapporto continuato uomo/macchina che ha lo stesso identico significato delle ricerche di laboratorio nel campo delle scienze fisiche e biologiche”*⁹. E, ancora, asseriva: *“il processo di simulazione mediante computer consente infatti di conoscere e valutare gli effetti di determinati provvedimenti sulle condizioni operative dell'azienda senza che il corso della gestione risulti minimamente influenzato. È come se si riuscisse a leggere nel futuro facendo un salto in avanti nel tempo, di un mese, sei mesi, un anno, cinque anni”*¹⁰.

Se ancora fosse tra noi, Umberto Bertini si getterebbe a corpo morto su questo nuovo capitolo delle problematiche aziendali e, conoscendolo, posso dire che non si fermerebbe prima di aver conseguito un risultato positivo.

Credo sia il caso di riprendere il discorso sui contrasti scientifici ai quali avevo accennato prima.

Debbo premettere che il prof. Bertini, come dimostrato, era una “punta di diamante” dell'intelligenza economico aziendale, mentre io ero nato e cresciuto nella scientificità espressa dalla Tecnica Industriale.

Qui eravamo diretti da genialità, come il prof. Luigi d'Alessandro, che ci hanno spinto allo specifico esame di taluni rischi determinanti per l'attività aziendale. Mi soffermo su due di questi solo per dare un segno dell'impegno che ci veniva richiesto e, soprattutto, della modalità di intervento.

Il primo riguardava l'annoso problema della dimensione degli impianti¹¹, misurata in termini economici con riferimento al confronto dell'onere per le scorte, da considerare in alternativa alla scelta dimensionale di cui sopra. Una complessa applicazione matematica supportava gli elementi per la soluzione del problema e, soprattutto, esprimeva l'esigenza dell'impegno matematico nelle scelte aziendali.

Questo, in termini di calcolo probabilistico, è risultato ancora più utile quando abbiamo dovuto risolvere problemi connessi con le valutazioni di interventi per guasti¹², al punto tale che proprio gli studi su tale aspetto hanno fatto vincere il premio Nobel per l'economia al prof. Trygve Haavelmo nel 1989.

⁹ Ibidem.

¹⁰ Ibidem.

¹¹ Luigi d'Alessandro, *Plant and stocks in the production of goods in seasonal demand*, Basil Blackwell, Oxford, 1963.

¹² Luigi d'Alessandro, *Scritti di economia industriale*, Edizioni Kappa, Roma, 1987.

Di fatto, le modalità per affrontare i rischi di impresa hanno vissuto nel tempo e vivono ancora forme e strumenti diversi come si addice ad un sistema in continua evoluzione come quello aziendale.

È proprio tale convincimento che ha spinto me e l'amico Bertini a non abbandonare mai il tema che, per lui, ha significato anche quella felice pubblicazione dal titolo "Introduzione allo studio dei rischi nell'economia aziendale".

In seguito, quando l'Economia Aziendale ha fagocitato la tecnica industriale, il focus sull'argomento si è inevitabilmente posto sul tema generale dei rischi d'impresa, che sono ora più attentamente valutati anche in funzione dell'Intelligenza Artificiale, la quale dà alle possibili soluzioni nuova linfa e a chi, come me, ha vissuto i descritti periodi dell'intervento matematico una grande soddisfazione.

Concludo ricordando il comune impegno, ancorché spesso differenziato sulle forme applicative, che mi ha unito allo studioso e grande amico Umberto Bertini.

Riferimenti bibliografici

- Bertini U. (1980), *Il sistema d'azienda. Schema di analisi*, Giappichelli, Torino.
- Bertini U. (1987), *Introduzione allo studio dei rischi nell'economia aziendale*, Colana Studi economico-aziendali, NS. Saggi, Giuffrè, Milano.
- Bertini U. (2013), *Scritti di Politica Aziendale*, Giappichelli, Torino.
- Bianchi C. (1998), *Il modello aziendale come modello di economicità*, Edizioni Kappa, Roma, 2^a ed. aggiornata.
- Bianchi C. (2004), *Tipologia della crisi d'impresa e politiche di intervento operativo*, Rirea, Roma.
- Bianchi C. (2010), *Strutture Aziendali nel mercato globalizzato*, Esculapio, Bologna, 2^a ed.
- Chessa F. (1927), *La nozione economica del rischio*, *Giornale degli Economisti e Rivista di Statistica*, vol. 68, n. 2, pp. 65-91.
- D'Alessandro L. (1963), *Plant and stocks in the production of goods in seasonal demand*, Basil Blackwell, Oxford.
- D'Alessandro L. (1987), *Scritti di economia industriale*, Edizioni Kappa, Roma.

DALLA TEORIA DELL'AZIENDA SISTEMA APERTO ALLO STAKEHOLDER ENGAGEMENT: UN'APPLICAZIONE OPERATIVA DEI FONDAMENTI DELL'ECONOMIA AZIENDALE

di *Maria Teresa Bianchi*

1. Introduzione

Ne *Il Sistema di Azienda. Schema di analisi* Umberto Bertini sosteneva, nel solco di altri autorevoli studiosi (Zappa, Onida, Amaduzzi, Giannessi, Caramiello), che l'azienda fosse un sistema aperto, dinamico e complesso¹. Questa visione ha profondamente inciso sulle modalità di gestire l'azienda attraverso un approccio sempre più costruito rispetto a linee strategiche che devono essere individuate con un'ideale attività di programmazione². Il periodo pandemico è stato un perfetto stress test che ha portato aziende al fallimento ed altre, nello stesso settore e con dimensioni analoghe, ad un consistente sviluppo. Ciò evidenzia che l'azienda è un sistema aperto che dovrà comprendere quali siano i driver del successo e quali i germi della crisi attraverso una continua analisi dell'ambiente in cui opera. Oggi uno dei riferimenti principali per scambiare informazioni con il proprio mercato di riferimento è quello di adottare una corretta politica di stakeholder engagement.

L'attualità del pensiero del Prof. Bertini sta proprio nell'aver capito quanto l'azienda sia un sistema aperto e quanto sia dinamico. Il tentativo del presente contributo è proprio quello di dimostrare come l'approccio allo studio delle dinamiche aziendali sia evoluto nelle moderne tecniche di stakeholder engagement.

¹ Gino Zappa, *Le produzioni nell'economia dell'impresa*, Vol. I, Giuffrè, Milano, 1956; Pietro Onida, *Economia d'Azienda*, Utet, Torino, 1982; Aldo Amaduzzi, *L'azienda. Nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, Utet, Torino, 1963; Egidio Giannessi, *Le aziende di produzione originaria*, Corsi, Pisa, 1960; Umberto Bertini, *Il sistema d'azienda. Schema d'analisi*, Giappichelli, Torino, 1990; Carlo Caramiello, *L'azienda, operazioni di gestione e dinamica dei valori*, 2^a ed. Giuffrè, Milano, 1997.

² Claudio Bianchi, *Il modello aziendale come modello di economicità*, Kappa, Roma, 2008.

2. L'azienda come sistema aperto

L'azienda è un sistema aperto, perché è parte di un macrosistema, l'ambiente esterno, con il quale interagisce. L'azienda, infatti, opera in un preciso contesto politico, sociale, economico e culturale che ne condiziona l'attività³. Questi elementi fanno dell'azienda: un sistema aperto, che riceve e offre risorse all'ambiente in cui è inserito; un sistema sociale, costituito da persone che vi lavorano; e un sistema finalizzato, che cerca di soddisfare i bisogni di chi ne fa parte. Bertini definì l'azienda come una combinazione di parti o sub sistemi riuniti in un tutto e che agiscono in reciproca dipendenza⁴. Questo approccio fa emergere immediatamente l'importanza della struttura che va a definire i caratteri relativamente stabili che legano le parti. In questo senso l'azienda può esser vista come una combinazione di fattori produttivi dotata di un proprio assetto strutturale. Se, invece, osserviamo l'azienda in un determinato istante, essa appare come un sistema coordinato di risorse volto alla creazione di ricchezza.

L'assetto strutturale dell'azienda non è statico, bensì dinamico⁵. La modificazione della struttura è l'adeguamento dell'azienda al mutare delle condizioni esterne in cui opera; l'azienda è alla costante ricerca del suo equilibrio dinamico. Per fare ciò, è necessario che la stessa sia un sistema aperto e interattivo di continuo interscambio con il proprio ambiente.

L'analisi del modello sistematico porta ad analizzare l'azienda su due fronti: da una parte il sistema della produzione: cioè la combinazione dei fattori produttivi; dall'altra il sistema delle relazioni costituito dalla fitta rete azienda-ambiente⁶.

Il sistema della produzione è l'interno della realtà aziendale: materiali, impianti, lavoro, capitale, etc. sono tutti fondamentali. Gli elementi essenziali sono quindi le risorse, l'organizzazione ed i processi gestionali ed operativi.

Il sistema delle relazioni ha, invece, a che fare con fornitori, clienti, concorrenti, finanziatori, eventuali azionisti, lavoratori e non da ultimo la comunità. In altre parole, le relazioni con gli stakeholder.

Gli stakeholder rappresentano l'insieme dei soggetti con cui l'impresa viene a contatto e che, a vario titolo, hanno interesse al buon funzionamento della sua attività. Essi danno un contributo alla impresa e ricevono da essa una ricompensa. Per esempio i lavoratori offrono forza lavoro e ricevono

³ Umberto Bertini, *Il sistema d'azienda. Schema d'analisi*, Giappichelli, Torino, 1990.

⁴ *Ibidem*.

⁵ *Ibidem*.

⁶ *Ibidem*.

come ricompensa una remunerazione e la stabilità del posto di lavoro; le banche offrono un capitale e si attendono di ricevere alla scadenza il capitale prestato maggiorato degli interessi. Gli azionisti investono il proprio capitale e si attendono un'adeguata remunerazione⁷.

Il ruolo dell'ambiente esterno e, dunque, degli stakeholder è divenuto sempre più centrale per l'impresa, tanto che si è passati dalla pianificazione a lungo termine alla pianificazione strategica con l'obiettivo di meglio rispondere alle criticità ed alle opportunità offerte dall'ambiente⁸. Oggi la pianificazione strategica sta lasciando il passo all'approccio strategico, cioè la gestione del cambiamento in un contesto fortemente instabile e competitivo. È fondamentale che gestione strategica (i caratteri di fondo dell'azienda) e la gestione corrente (quella delle singole situazioni operative) siano consonanti. Il governo strategico è proprio la conversione dei fattori soggettivi aziendali nel sistema strutturale di condizioni oggettive su cui fondare la propria attività e le proprie relazioni con l'ambiente⁹.

La gestione strategica che determina l'assetto strutturale dell'azienda si basa sul cambiamento e, dunque, sull'innovazione. Ciò determina un approccio di lungo termine che interesserà tutto il patrimonio aziendale, tangibile ed intangibile.

Oggi è evidente per qualsiasi impresa che è fondamentale per la strategia aziendale curare il rapporto con tutti gli stakeholder al fine di operare secondo gli input che provengono dal mercato e, allo stesso tempo, inviando al mercato input che possano influenzare il comportamento degli stakeholder.

Bertini ha più volte sottolineato come la vitalità del capitale aziendale imponga una particolare cura a quella specifica categoria di stakeholder rappresentata dagli investitori attuali e potenziali ecco perché dal generale stakeholder engagement oggi si pone grande attenzione allo shareholder engagement¹⁰.

⁷ Umberto Bertini, *Scritti di politica aziendale*, Giappichelli, Torino, 2013.

⁸ Michele Galeotti, *Governo dell'azienda e indicatori di performance*, Giappichelli, Torino, 2006, Michele Galeotti, Stefano Garzella, *Governo Strategico dell'azienda*, Giappichelli, Torino, 2013.

⁹ Michele Galeotti, *Governo dell'azienda e indicatori di performance*, Giappichelli, Torino, 2006.

¹⁰ Franco Malerba, Mario Pianta, Antonello Zanfei, *Le dinamiche dell'innovazione. Introduzione all'edizione italiana*, Carocci, Roma, 2007.

3. Dallo stakeholder engagement allo shareholder engagement

Lo stakeholder engagement¹¹ è la leva principale di monitoraggio e gestione della qualità delle relazioni e diventa ingrediente importante nella formulazione delle politiche e strategie organizzative¹².

In tutte le organizzazioni, siano esse del settore pubblico o privato, è cruciale comprendere in profondità i trend emergenti (criticità ed opportunità) nel contesto di riferimento in cui l'organizzazione vive ed opera ed identificare in modo puntuale le tematiche sulle quali investire in via prioritaria, in risposta alle aspettative degli stakeholder chiave. In particolare, la qualità delle relazioni (il "capitale relazionale") instaurate con i diversi stakeholder e l'esperienza (presente e passata) osservata dagli stessi influenzano l'allineamento tra promesse (*value proposition*), aspettative, azioni e percezioni¹³. Il mancato allineamento degli elementi richiamati ha un impatto economico diretto, in quanto provoca inefficienza ed inefficacia nell'erogazione dei propri servizi ed indiretto, in quanto intacca la reputazione dell'organizzazione.

Esistono due tipi di stakeholder; gli stakeholder primari, cioè quelle figure o quei gruppi senza i quali l'azienda non potrebbe sopravvivere, come gli azionisti, gli investitori, i dipendenti, i clienti e i fornitori. È compito dei manager mantenere un rapporto di benessere con loro, per il bene dell'azienda. Gli stakeholder secondari sono, invece, quelle figure che influenzano o vengono influenzate dall'azienda o dall'impresa, ma sono escluse dalle transazioni con essa e non sono essenziali alla sua sopravvivenza. Nonostante ciò, hanno il potere di condizionare l'opinione pubblica a favore o contro le azioni dell'azienda, perciò sono in grado di provocare un successo o un grave danno ad essa.

L'atavica ed elevata concentrazione proprietaria delle società di capitali italiane ha per molto tempo ostacolato l'attivismo degli azionisti di minoranza, in particolare degli investitori istituzionali, a causa della loro ridotta capacità di influenzare le decisioni del governo strategico d'azienda. Il susseguirsi di interventi legislativi a livello comunitario, culminanti con la Shareholder Rights Directive II¹⁴, recepiti dai singoli Stati membri, ha rap-

¹¹ Michael C. Jensen, William H. Meckling, *Theory of the firm: Managerial behavior, agency cost and ownership structure*, Journal of financial economics, vol. 3, n. 4, pp. 305-360, 1976.

¹² Robert E. Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Cambridge, 1984.

¹³ Ibidem. Marco Becht, Julian Franks, Colin Mayer, Stefano Rossi, *Returns to shareholder activism: Evidence from a clinical study of the Hermes UK focus fund*, Review of Financial Studies, vol. 22, n. 8, pp. 3093-3129, 2009.

¹⁴ Federico Raffaele, Eugenio Ruggiero, *Il recepimento in Italia della Shareholder Rights II*, Cedam, Padova, 2021.

presentato un elemento di fondamentale importanza per la definizione di meccanismi di corporate governance all'avanguardia.

Lo shareholder-director engagement è il dialogo diretto tra investitori e i consiglieri di amministrazione. È indispensabile un idoneo coordinamento tra i differenti canali di coinvolgimento. Lo shareholder-director engagement può attuarsi in due modalità, ovvero il one-way e il two-way, le quali, a loro volta, possono manifestarsi nella maniera one-on-one o collettiva¹⁵.

Il primo caso prevede la partecipazione, di volta in volta, di un solo investitore all'incontro con l'emittente; mentre nella seconda eventualità vi è la contemporanea partecipazione di più investitori che possono offrire agli amministratori presenti una pluralità di punti di vista con riferimento alle tematiche in discussione. I benefici per gli investitori derivanti dall'adozione dello *shareholder director engagement* sono: una maggiore conoscenza del consiglio di amministrazione e dell'emittente; l'utilizzo di canali comunicativi diretti e aperti; una migliore comprensione della prospettiva del consiglio di amministrazione in merito a tematiche di business, di corporate governance e di sostenibilità; la possibilità di esprimere direttamente al consiglio di amministrazione le proprie opinioni. Mentre, i principali benefici riscontrati per gli emittenti nell'utilizzo dello *shareholder-director engagement* sono: il rendere noto, in modo più approfondito, l'operato del consiglio di amministrazione e una migliore comprensione della prospettiva degli investitori in merito a tematiche di business, di corporate governance e di sostenibilità.

Gli Italian Shareholder Director Exchange (I-SDX)¹⁶ sono stati sviluppati da Assogestioni con lo scopo di favorire, nel contesto italiano, il dialogo tra gli investitori e i board degli emittenti, agevolare l'armonizzazione degli standard normativi presenti a livello sovranazionale. Essenzialmente, tali principi forniscono un framework per l'organizzazione e la gestione dello shareholder-director engagement, che è efficace sia per gli emittenti e sia per gli investitori nel creare valore sostenibile nel medio-lungo periodo.

Gli I-SDX prendono spunto dallo Shareholder-Director Exchange (SDX) Protocol, adottato nel 2014 negli Stati Uniti. Per l'elaborazione di tali principi si è tenuto conto dell'esperienza maturata anche attraverso il Comitato

¹⁵ Nello shareholder-director one-way engagement sono solo gli investitori ad esporre il proprio punto di vista ai consiglieri di amministrazione; questi ultimi, invece, sono liberi di chiedere delucidazioni in merito a quello che è stato loro divulgato. Contrariamente, con lo shareholder-director two-way engagement, vi è un reciproco scambio informativo tra gli attori contemplati.

¹⁶ I principi italiani di *shareholder-director engagement* sono sette e affrontano i seguenti argomenti: l'adozione delle procedure, l'oggetto, la richiesta, l'identificazione dei soggetti coinvolti nella gestione e nell'organizzazione, la modalità, l'informativa in merito agli incontri ed esempi di soluzioni tecnico-pratiche.

dei gestori, nonché dei protocolli di engagement e di *stewardship* adottati in ambito nazionale e internazionale, tra i quali: il Collective Engagement Framework messo alla luce da The Investor Forum; l'EFAMA Stewardship Code e i Principi Italiani di Stewardship per l'esercizio dei diritti amministrativi e di voto nelle società quotate. Una recente ricerca pubblicata da Borsa Italiana mostra che su 33 società italiane con azioni ordinarie quotate che appartengono al Ftse Mib al 31 dicembre 2022, ben 32 hanno pubblicato una politica di dialogo con gli azionisti.

L'engagement diviene un tavolo di confronto fra azienda e soggetti ad essa interessati; in particolare, gli shareholders dialogano con il board al fine di indirizzare lo stesso verso pratiche di governance come quelle ESG. Ma è anche una modalità per comprendere il futuro della società attraverso, ad esempio, l'analisi dei piani di successione legati a figure apicali come il CEO o il CFO¹⁷.

4. La sintesi della teoria del sistema aperto: il Report Integrato

È di tutta evidenza, quindi, che le moderne forme di engagement siano una vera e propria dimostrazione di come l'azienda sia, oggi più che mai, un sistema aperto e dinamico che non può non tener conto del dialogo con tutti i portatori di interesse e con gli investitori in particolare¹⁸.

Lo strumento principale per il dialogo con i portatori di interesse è il Report Integrato, il quale notifica le attività societarie realizzate e quelle che si concretizzeranno tramite l'attuazione del Piano Industriale in essere. Uno dei fini di tale documento è, quindi, l'esplicitazione dell'accrescimento delle varie accezioni del capitale aziendale, sottolineando l'ammontare di valore creato per le diverse categorie di portatori di interesse. Pertanto, la costruzione e la pubblicazione del Report Integrato è intesa come una modalità di engagement degli stakeholder, dato che può rafforzare le relazioni con i portatori di interesse preesistenti e può crearne di nuove con altri soggetti. In particolare, visionando questa documentazione, gli stakeholder con cui la società ha dialogato possono rendersi conto se l'azienda ha effettivamente tenuto in considerazione le loro istanze e se, dunque, è proficuo continuare ad

¹⁷ Nicola Cucari, *Lo shareholder engagement negli studi di corporate governance. Un'analisi empirica mediante la Qualitative Comparative Analysis*, FrancoAngeli, Milano, 2019.

¹⁸ Lex Donaldson, James H. Davis, *Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns*, Australian Journal of Management, vol. 16, n. 1, pp. 49-64, 1991.

intrattenere un rapporto con la stessa¹⁹. Inoltre, se un potenziale portatore di interesse capisse, leggendo il Report, che la società è predisposta al rapporto comunicativo, potrà essere incentivato ad iniziare una interrelazione. Quanto è stato appena detto è facilitato dalla possibilità che gli stakeholder hanno di osservare i vantaggi acquisibili in termini di valore economico generato e distribuito dall'azienda. Dunque, un'azienda, desiderando il raggiungimento del successo sostenibile, dialoga con gli stakeholder, abbandonando l'ottica dello shareholder value e cercando di massimizzare il valore per la totalità dei portatori di interesse.

Le aziende che vogliono aprire al dialogo con gli investitori, sulla scorta del Codice di Corporate Governance, si doteranno di una Policy di Stakeholder Engagement²⁰. Tale documento si rivolge a tutte le persone che lavorano per l'impresa e, in modo specifico, ai comparti societari che intendono attuare un'attività per la quale è necessario il coinvolgimento dei portatori di interesse. *L'External Relation, Communication & Sustainability* è la funzione aziendale che supervisiona l'engagement, supportando le funzioni dell'impresa competenti. La Policy di Stakeholder Engagement è conforme agli standard e ai principi di coinvolgimento riconosciuti a livello globale, tra cui gli AA1000 Stakeholder Engagement Standard (SES) e i Global Reporting Initiative Sustainability Reporting Standards.

La policy definirà le diverse fasi da seguire nell'attività di engagement²¹, in particolare: il primo stadio riguarda la definizione degli obiettivi e la pianificazione delle attività di stakeholder engagement. L'efficacia del coinvolgimento dipende dalla coerenza con la complessiva strategia aziendale e con i fini della specifica attività che si vuole intraprendere. In questo modo può essere opportunamente determinato l'ambito di consultazione e le tematiche da trattare all'interno di esso. La seconda fase consiste nell'individuazione degli stakeholder di riferimento. Annualmente, la Direzione dell'External Relation, Communication & Sustainability, con il contributo delle altre funzioni aziendali, mappa le categorie di portatori di interesse con le quali la società si relaziona o con cui sarà utile farlo in futuro. Il terzo stadio si so-

¹⁹ Yonca Ertimur, Fabrizio Ferri, Stephen Stubben, *Board of directors' responsiveness to shareholders: Evidence from shareholder proposals*, Journal of Corporate Finance, vol. 16, n. 1, pp. 53-72, 2010.

²⁰ Robert E. Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Cambridge, 1984. James Hawley, Andrew Williams, *The emergence of universal owners: Some implications of institutional equity ownership*, Challenge, p. 43 ss., 2000; Patrick Hell, *A defense of proxy advisors in light of revised EU Shareholder Right Directive*, European Company Law Journal, p. 185, 2019.

²¹ James H. Davis, F. David Schoorman, Lex Donaldson, *Toward a stewardship theory of management*, Academy of Management Review, vol. 22, n. 1, pp. 20-47, 1997.

stanza nella determinazione dei livelli e dei metodi di engagement degli stakeholder, che possono mutare in considerazione del livello di interattività richiesta, della profondità della comunicazione che si intende avviare, delle finalità alla base del coinvolgimento e della natura del rapporto instaurato. L'ideale definizione dei livelli e dei metodi di engagement consente di raggiungere gli scopi aziendali e di rispettare le aspettative degli stakeholder. In sintesi, tali procedimenti possono coincidere con: la compilazione di questionari, l'utilizzo delle piattaforme di social media, il dar luogo a delle riunioni, l'esecuzione di interviste, il servirsi del sito web, le presentazioni, i forum e, in definitiva, i webinar. L'ultima fase è l'analisi dei risultati, la quale consente la valutazione dell'efficacia dell'attività di coinvolgimento e la relativa comunicazione, internamente ed esternamente alla struttura aziendale. L'entità preposta a tale attività è la funzione aziendale che ha effettuato l'engagement, con l'ausilio dell'External Relations, Communication & Sustainability. Inoltre, l'amministrazione societaria deve essere tempestivamente informata, con il supporto delle funzioni aziendali competenti, circa le risultanze del dialogo. Un esempio di comunicazione è la matrice di materialità riportata nel Report Integrato²².

I temi riguardanti la materialità devono, infatti, essere individuati anche tramite il coinvolgimento dei portatori di interesse e sono raccordati con i principi stabiliti dalle normative relative alla Dichiarazione non finanziaria e con gli obiettivi del Piano di Sostenibilità. Tra questi ultimi è importante sottolineare la definizione di un sistema di corporate governance che sia allineato alle migliori pratiche nazionali e internazionali e favorire il coinvolgimento delle persone che lavorano nell'impresa²³.

Congiuntamente al Report Integrato, la Relazione Finanziaria Annuale è uno degli strumenti che le società utilizzano per coinvolgere e informare una determinata categoria di stakeholder, ovvero i portatori del capitale di rischio. Questa riflessione può essere estesa anche alla Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari dell'esercizio, in quanto, tramite la lettura di essa, gli stakeholder, e in particolare gli azionisti, possono conoscere le motivazioni societarie alla base delle scelte aziendali.

Al fine di poter meglio definire un efficace shareholder engagement, le imprese effettuano il *perception study*, ovvero un'analisi indipendente ri-

²² William F. Sharpe, *Capital asset prices: a theory of market equilibrium under condition of risk*, The Journal of Finance, 1964. Randall S. Thomas, James F. Cotter, *Shareholder proposals in the new millennium: Shareholder support, board response, and market reaction*, Journal of Corporate Finance, vol. 13, n. 2-3, pp. 368-391, 2007.

²³ Shann Turnbull, *Corporate Governance: its scope, concerns and theories*, Corporate Governance, vol. 5, n. 4, pp. 181-205, 1997.

guardo alla percezione che gli investitori e gli analisti hanno dell'azienda. Tale studio evidenzia l'apprezzamento o meno del mercato per la strategia della società e un livello di comprensione della stessa²⁴.

Il coinvolgimento degli azionisti avviene anche attraverso la definizione delle scelte inerenti la remunerazione dei dirigenti che ricoprono ruoli apicali; infatti, gli shareholder, in sede assembleare, sono chiamati ad approvare la politica dei compensi. Il Consiglio di Amministrazione, invece, deve definire la politica di remunerazione riguardante gli amministratori esecutivi e i dirigenti con responsabilità strategiche, su proposta del Comitato per le nomine e la remunerazione, il quale deve presentare al CdA le proposte su tali questioni e deve determinare gli obiettivi di performance per la stima dei compensi variabili. Dunque, il fatto che una società consenta agli shareholder di esprimere la propria opinione relativamente alla determinazione della politica di remunerazione è in linea con la Shareholder Rights Directive II, la quale prescrive il “say-on-pay” come mezzo di coinvolgimento.

Molto positivamente vengono accolti gli sforzi fatti dalle società che, attivando uno specifico processo di engagement, cercano di raccogliere informazioni per individuare le tematiche di interesse degli shareholder e dei proxy advisors, in materia di remunerazione. La compliance aziendale al Codice di Corporate Governance riguarda anche la modalità di rappresentazione della remunerazione del CEO²⁵.

Fino ad ora, si è affermato che i benefici che l'azienda trae dall'applicazione dello shareholder engagement discendono, in parte, dal senso di partecipazione ai traguardi aziendali che tale forma di coinvolgimento cerca di suscitare negli azionisti. D'altra parte, non esistono investitori dotati di un grado di razionalità accettabile che scelgano di continuare ad essere o di diventare shareholder a prescindere dalla porzione di valore dell'impresa che viene a loro corrisposta. Quindi, i presupposti di un efficace shareholder engagement sono la presenza delle determinanti del valore per l'azionista, che derivano dalle politiche aziendali e, di conseguenza, dai risultati economico-finanziari dell'impresa.

Il Report integrato e le informazioni economico finanziarie sono l'elemento chiave per informare gli stakeholders su quanto prodotto, sulla capacità di recepire le istanze degli stakeholders stessi e di tradurle in obiettivi aziendali. Il processo è, dunque, quello di recepire le istanze degli stakehol-

²⁴ Stephen L. Nesbitt, *Long-term rewards from shareholder activism: A study of the “CalPERS Effect”*, Journal of Applied Corporate Finance, vol. 6, n.4, pp. 75-80, 1994.

²⁵ Salvatore Esposito De Falco, Nicola Cucari, Sergio Carbonara, *Shareholder engagement e cocreation. Un'analisi su un campione di imprese quotate*, Sinergie Italian Journal of Management, vol. 36, n. 106, 2018.

ders e farle divenire obiettivi per i key managers; le aziende attente alla politica di engagement traducono gli obiettivi che arrivano dal confronto con gli stakeholders in obiettivi per i managers e questo innesca un processo virtuoso.

È evidente, tuttavia, che le strategie sono quelle individuate dall'azienda e la sensibilità nell'ascoltare le istanze del mercato non significa farsi dettare l'agenda da quest'ultimo, ma cogliere gli elementi che costituiscono opportunità e farli propri.

5. Considerazioni conclusive

Da quanto fin qui evidenziato, appare chiaro come la teoria del sistema aperto sia oggi più che mai attuale.

Non si può prescindere dal mercato, ma non solo studiando lo stesso in modo solipsistico, o facendo le analisi che possono indurre l'azienda a questa o quella scelta, ma andando a promuovere un dialogo con gli attori che sul mercato rappresentano gli investitori attuali e potenziali. Ascoltare le istanze di questi ultimi significa guadagnare consenso sul mercato, significa essere attenti alla volontà di chi investe o potrà investire, significa mostrarsi sensibile soprattutto agli obiettivi ESG, che rappresentano una delle principali richieste degli investitori.

L'attualità e la modernità della teoria dell'azienda come sistema aperto appaiono nella capacità di rappresentare l'impresa del terzo millennio, in particolar modo la società quotata, che ha il dovere di ascoltare le istanze del mercato. *“Per governare un'azienda in modo consapevole e proficuo (ed anche per orientarla opportunamente verso il cambiamento), è necessario prima di tutto conoscere i suoi valori identitari. L'azienda deve, in altre parole, trovare un equilibrio tra l'ineludibile esigenza del cambiamento e la necessaria stabilità identitaria oltreché vocazionale”*²⁶.

“L'azienda è un'istituzione economica governata dall'uomo che opera in un ambiente dinamico. Vive nell'oggi ed è proiettata nel futuro. Alla base della sopravvivenza e del successo della stessa vi sta, pertanto, da un lato la capacità di realizzare efficacemente ed efficientemente il disegno imprenditoriale dell'oggi (potremmo parlare di impostazione strategica attuale), ma dall'altro lato la capacità di interpretare la dinamica ambientale e di progettare e realizzare un disegno imprenditoriale per il futuro diverso da quello attualmente in essere (potremmo parlare di strategia per il domani o,

²⁶ Umberto Bertini, *Scritti di politica aziendale*, Giappichelli, Torino, 2013.

*meglio, di intento strategico). Non basta, quindi, governare validamente l'azienda dell'oggi (cioè il sistema d'azienda attualmente operante), bisogna anche pensare all'azienda del domani (e tradurre tale pensiero in un progetto) ed operare per realizzarla*²⁷.

L'impresa è, quindi, ben governata se chi la guida è aperto all'ascolto delle istanze che vengono dal mercato e dagli investitori, in particolare, ed è in grado di tradurre tali istanze in obiettivi concreti che consentano la crescita e lo sviluppo dell'azienda. Quest'ultima, adottando tali comportamenti, dimostra, *per tabulas*, di essere un sistema aperto e dinamico come correttamente sostenuto dal Prof. Umberto Bertini.

Riferimenti bibliografici

- Amaduzzi A. (1963), *L'azienda. Nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, Utet, Torino.
- Becht M., Franks J., Mayer C., Rossi S. (2009), *Returns to shareholder activism: Evidence from a clinical study of the Hermes UK focus fund*, *Review of Financial Studies*, vol. 22, n. 8, pp. 3093-3129.
- Bertini U. (1990), *Il sistema d'azienda. Schema d'analisi*, Giappichelli, Torino.
- Bertini U. (2013), *Scritti di politica aziendale*, Giappichelli, Torino.
- Bianchi C. (2008), *Il modello aziendale come modello di economicità*, Kappa, Roma.
- Bianchi Martini S. (2018), *Il Sistema dei valori e le strategie aziendali*, Giappichelli, Torino.
- Caramiello C. (1997), *L'azienda, operazioni di gestione e dinamica dei valori*, 2^a ed. Giuffrè, Milano.
- Cucari N. (2019), *Lo shareholder engagement negli studi di corporate governance. Un'analisi empirica mediante la Qualitative Comparative Analysis*, Franco-Angeli, Milano.
- Davis J.H., Schoorman F.D., Donaldson L. (1997), *Toward a stewardship theory of management*, *Academy of Management Review*, vol. 22, n. 1, pp. 20-47.
- Donaldson L.E., Davis J.H. (1991), *Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns*, *Australian Journal of Management*, vol. 16, n. 1, pp. 49-64.
- Esposito De Falco S., Cucari N., Carbonara S. (2018), *Shareholder engagement e cocreation. Un'analisi su un campione di imprese quotate*, *Sinergie Italian Journal of Management*, vol. 36, n. 106.
- Ertimur Y., Ferri F., Stubben S. (2010), *Board of directors' responsiveness to shareholders: Evidence from shareholder proposals*, *Journal of Corporate Finance*, vol. 16, n. 1, pp. 53-72.

²⁷ Silvio Bianchi Martini, *Il Sistema dei valori e le strategie aziendali*, Giappichelli, Torino, 2018.

- Freeman R.E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Cambridge.
- Galeotti M. (2006), *Governo dell'azienda e indicatori di performance*, Giappichelli, Torino.
- Galeotti M., Garzella S. (2013), *Governo Strategico dell'azienda*, Giappichelli, Torino.
- Giannessi E. (1960), *Le aziende di produzione originaria*, Corsi, Pisa.
- Hawley J.P., Williams A.T. (2000), *The emergence of universal owners: Some implications of institutional equity ownership*, Challenge, p. 43 ss.
- Hell V.P. (2019), *A defense of proxy advisors in light of revised EU Shareholder Right Directive*, European Company Law Journal, p. 185.
- Jensen M.C., Meckling W.H. (1976), *Theory of the firm: Managerial behavior, agency cost and ownership structure*, Journal of Financial Economics, vol. 3, n. 4, pp. 305-360.
- Malerba F., Pianta M., Zanfei A. (2007), *Le dinamiche dell'innovazione. Introduzione all'edizione italiana*, Carocci, Roma.
- Nesbitt S.L. (1994), *Long-term rewards from shareholder activism: A study of the "CalPERS Effect"*, Journal of Applied Corporate Finance, vol. 6, n. 4, pp. 75-80.
- Onida P. (1982), *Economia d'Azienda*, Utet, Torino.
- Raffaele F., Ruggiero E. (2021), *Il recepimento in Italia della Shareholder Rights II*, Cedam, Padova.
- Sharpe W. (1964), *Capital asset prices: a theory of market equilibrium under condition of risk*, The Journal of Finance.
- Thomas R., Cotter J. (2007), *Shareholder proposals in the new millennium: Shareholder support, board response, and market reaction*, Journal of Corporate Finance, vol. 13, n. 2-3, pp. 368-391.
- Turnbull S. (1997), *Corporate Governance: its scope, concerns and theories*, Corporate Governance, vol. 5, n. 4, pp. 181-205.
- Zappa G. (1956), *Le produzioni nell'economia dell'impresa*, Vol. I, Giuffrè, Milano.

UNA MAPPA PER ORIENTARE L'ANALISI STRATEGICA DELL'AZIENDA

di *Silvio Bianchi Martini*

Ho pensato a lungo quale argomento avrei potuto affrontare in questo breve scritto in onore di Umberto, il mio Maestro. Ho deciso, dopo settimane di impasse, di affidarmi a lui nella scelta.

La sua casa di Focette, in Versilia, era il luogo in cui negli ultimi anni avevamo la consuetudine di vederci per stare un po' insieme e, quando ero prossimo a pubblicare nuove ricerche sui temi della strategia, ero solito sottoporgli i manoscritti. I confronti che ne seguivano erano sempre affascinanti e mi offrivano nuovi spunti che spesso mi trasmetteva con battute fulminee. Il suo giudizio e le sue considerazioni sono state per me un banco di prova ed uno stimolo ben più utile, attento e rigoroso, dei consueti referaggi.

In una occasione Umberto manifestò il suo apprezzamento per un volume, allora in fase di ultimazione, realizzato con la collaborazione di Antonio Corvino ed Elisabetta Rocchiccioli, nel quale abbiamo presentato la prima versione di una mappa per orientare l'analisi strategica dell'azienda¹. Abbiamo discusso con lui del contenuto di tale volume e mi ha offerto alcuni suggerimenti.

Ho scelto quindi, seguendo le preferenze di Umberto, di ritornare in questa sede su tale tema presentando in estrema sintesi il modello analitico, che abbiamo rivisitato a seguito di ulteriori riflessioni e confronti successivamente alla prima pubblicazione.

Preciso che il modello qui sintetizzato ha molti elementi comuni ma anche vari elementi di novità rispetto a quello sin ora pubblicato. Questi elementi di novità sono frutto delle ulteriori riflessioni condotte principalmente con Antonio Corvino e Andrea Dello Sbarba.

La questione di fondo affrontata riguarda l'individuazione del "percorso" e degli "oggetti" dell'analisi strategica dell'azienda intendendo dare una risposta, con approccio pragmatico, alla seguente domanda, solo apparente-

¹ Silvio Bianchi Martini, Antonio Corvino, Elisabetta Rocchiccioli, *Governare strategicamente l'azienda*, Giappichelli, Torino, 2019.

mente semplice: quali passi deve compiere un soggetto (sia esso un imprenditore, un manager, un consulente o un analista finanziario) che sia chiamato a valutare la qualità della strategia di un'azienda?

L'analisi strategica non si realizza, infatti, in un sol passo né con tanti passi uguali e rettilinei. Bisogna invece percorrere un complesso cammino in un territorio morfologicamente assai vario.

Nel definire il percorso di analisi strategica viene adottata la “metafora dell'antico esploratore”: colui che intende fare un'analisi strategica di un'azienda, proprio come un esploratore del passato che si addentri in un territorio da lui non conosciuto, sarà agevolato se avrà a disposizione una mappa che rappresenta – pur in modo schematico e con un certo grado di approssimazione – le regioni in cui camminerà. Grazie alla mappa l'esploratore, così come l'analista della strategia, sarà agevolato nel trovare il sentiero da seguire individuando in esso gli oggetti ricercati. Ovviamente oltre alla mappa serve l'esperienza e la competenza tecnica, sia per l'esploratore che per l'analista della strategia aziendale.

Oltre alla mappa l'esploratore ha bisogno anche di alcuni strumenti; se il territorio è di alta montagna necessita di corde, cordini e fettucce, ciaspole e ramponi, moschettoni e così via. Anche l'analista della strategia avrà bisogno di strumenti: i modelli della pianificazione strategica, gli schemi di analisi porteriani del vantaggio competitivo, della catena del valore e il modello delle cinque forze, la rete del valore e la filiera del valore, la *swot analysis*, le matrici diagnostiche, i modelli della *resource-based view*, gli strumenti di analisi della dinamica dei settori, i modelli analitici dell'innovazione strategica, gli schemi di rappresentazione del *business model* e così via. In questa sede non vengono presentati, ovviamente, gli strumenti di analisi in quanto essi non sono, come tali, elementi della mappa (i ramponi sono cosa diversa dalla mappa che orienta il cammino).

Nella mappa per l'analisi strategica presentata si rappresentano 5 Regioni nell'ambito delle quali si osservano 10 oggetti di analisi. Si riporta subito la mappa in forma tabellare. Nella parte finale di questo scritto, e dopo aver descritto sinteticamente i vari punti, verrà riportata la mappa grafica.

Tab. 1 – La mappa in forma tabellare

REGIONI DELLA MAPPA		OGGETTI DI ANALISI
Regione I	Azienda dell'oggi	1 Sistema d'azienda attualmente operante
		2 Impostazione strategica attuale
		3 Processo di attuazione dell'impostazione strategica attuale
		4 Processo di apprendimento dell'impostazione strategica attuale
Regione II	Processo di trasformazione	5 Dimensione politica del cambiamento (intento strategico, strategie non realizzate, strategie emergenti)
		6 Dimensione operativa del cambiamento
Regione III	<i>Performance</i>	7 <i>Performance</i> considerando primariamente quelle strategiche
Regione IV	Sistema di <i>corporate governance</i> e di controllo interno e rischi	8 Sistema di <i>corporate governance</i>
		9 Sistema di controllo interno e di gestione dei rischi
Regione V	Valori e identità aziendale	10 <i>Core values system</i>

Si può innanzitutto porre l'attenzione sull'azienda dell'oggi (cioè al tempo in cui l'analisi viene effettuata) e, in tale ambito, osservare la stessa sotto il profilo "oggettivo", guardando dunque all'azienda fattuale. Si può parlare, al riguardo, di sistema d'azienda attualmente operante. Nessuna analisi può prescindere dall'approfondire innanzitutto ciò che l'azienda concretamente oggi è, le sue risorse, attività, relazioni e gli attuali andamenti economico-finanziari.

Come osserva Umberto, però, *"la migliore spiegazione della dinamica aziendale, più che nella realtà dei fatti"* che contraddistinguono le operazioni gestionali *"può essere ricercata nelle condizioni soggettive che sovrintendono a tali operazioni e, quindi, in definitiva, nelle 'astrazioni' poste a fondamento delle idee che alimentano il sistema delle decisioni"*. Sono le idee, precisa ancora, a rappresentare il *"principale elemento di qualificazione delle operazioni aziendali e costituiscono ... il 'vero' fondamento dell'economicità aziendale"*².

Ogni analisi accurata delle condizioni dell'azienda non si può quindi limitare al *livello concreto, operativo, fattuale* ma deve rivolgersi anche al sovraordinato sistema delle idee e delle decisioni con particolare riferimento alle idee imprenditoriali.

² Umberto Bertini, *Scritti di politica aziendale*, Giappichelli, Torino, 2013, p. 116.

Si può in tal senso affermare che l'analisi strategica dell'azienda deve considerare, oltre al profilo oggettivo, il profilo "soggettivo" e dunque, deve rivolgere l'osservazione all'idea imprenditoriale e al connesso modello ideale al quale il sistema d'azienda operante oggi si ispira.

Il sistema d'azienda attualmente operante deriva, si può dire, dalla volontà di realizzare un'idea imprenditoriale che prende corpo nella mente di colui/coloro che hanno la massima responsabilità di governo. Il *management* dovrebbe cercare di dare contenuto e di realizzare al meglio il progetto d'impresa espressione di una specifica idea imprenditoriale³.

Questo progetto d'impresa per l'oggi, la cui definizione impone uno sforzo di razionalizzazione, sistematizzazione e rappresentazione dell'idea imprenditoriale, viene in questa sede definito impostazione strategica attuale e rappresenta, si può dire, la concettualizzazione in termini progettuali dell'idea imprenditoriale del Soggetto economico. L'impostazione strategica, in tal senso, si eleva (o meglio, dovrebbe elevarsi) a modello di riferimento della attuale attività gestionale⁴.

È importante inoltre ricordare che per effetto della concreta e quotidiana gestione operativa si verifica un processo adattivo che, pur senza stravolgere le direttrici essenziali del modello ispiratore, determina parziali modificazioni all'interno dell'impostazione strategica attuale. Ciò avviene per effetto del manifestarsi dei processi di realizzazione e dei processi di appren-

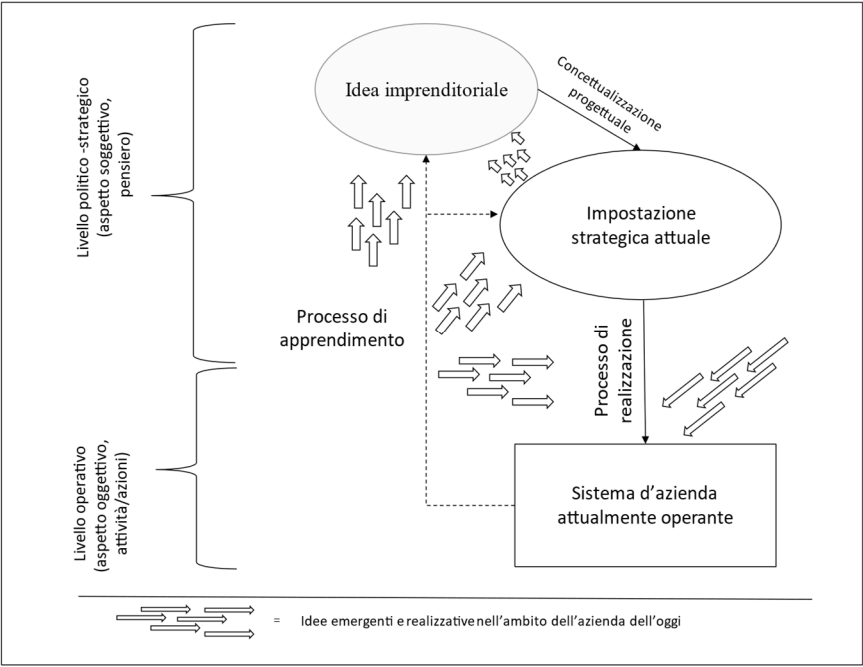
³ Alle idee imprenditoriali "corrispondono le 'rappresentazioni' relative agli 'indirizzi di fondo' della gestione, concepite al fine di migliorare le condizioni operative generali dell'azienda, sia sul versante interno dell'organizzazione produttiva, sia quello esterno delle relazioni ambientali" (Bertini, *Scritti di politica aziendale*, op. cit., p. 119). Alle idee manageriali "corrispondono le rappresentazioni relative alla più conveniente 'messa in opera' di tali indirizzi, orientando al meglio la struttura organizzativa al fine di ottenere la massima funzionalità del sistema produttivo" (ibidem). Sul sistema delle decisioni si veda: Paola Miolo Vitali, *Il sistema delle decisioni aziendali. Analisi introduttiva*, Giappichelli, Torino, 1993.

⁴ "Ogni azienda definisce i propri 'modelli gestionali' diversi nel tempo e nello spazio per contenuti e forme" (Bertini, *Scritti di politica aziendale*, op. cit. p. 115). Ovviamente la distinzione tra idea imprenditoriale e sua concettualizzazione progettuale nell'impostazione strategica attuale, e dunque l'individuazione di una "fase di passaggio" tra l'idea e il progetto, ha natura semplificativa. È del tutto naturale, ad esempio, che non vi sia un vero e proprio passaggio cronologico tra la formazione dell'idea imprenditoriale e la progettualizzazione dell'impostazione strategica. Resta il fatto, però, che tener distinti i due aspetti (idea imprenditoriale e sua progettualizzazione nell'impostazione strategica) è molto utile per razionalizzare il processo di generazione/formulazione ed anche quello di analisi della strategia. È evidente infatti che a fronte di un'ottima idea imprenditoriale si potrebbe avere una pessima progettualizzazione della stessa; ad esempio capita spesso che una nuova idea imprenditoriale fallisca concretamente per l'incapacità di tradurla in un adeguato progetto (si pensi a molte *startup* innovative). Cfr. Bianchi Martini, Corvino, Rocchiccioli, *Governare strategicamente l'azienda*, op. cit., p. 42 e ss.

dimento. La stessa impostazione strategica attuale, quindi, tende a mutare con la sua realizzazione.

In altre parole, la concreta operatività offre indicazioni al *management* per riflettere su rivisitazioni e perfezionamenti dell'impostazione strategica attuale e, in termini sovraordinati, su affinamenti dell'idea imprenditoriale. Alcuni elementi vengono abbandonati ed altri emergono. Tra l'idea imprenditoriale, l'impostazione strategica attuale e il sistema d'azienda attualmente operante esiste pertanto una relazione di influenza multi-circolare e multi-direzionale.

Fig. 1 – Livello politico e livello operativo



Ecco che si può affermare che nell'ambito della Prima Regione analitica (Azienda dell'oggi) si individuano quattro principali Oggetti di analisi: 1. l'impostazione strategica attuale, 2. il sistema d'azienda operante, 3. il processo di realizzazione, 4. il processo di apprendimento.

L'analisi dell'azienda dell'oggi non esaurisce però le regioni e gli oggetti dell'analisi strategica. È evidente, infatti, che essa deve rivolgersi anche al processo di cambiamento dell'azienda pensato e da realizzare (Regione II), dunque alla trasformazione strategica.

Se è vero infatti che, come anticipato, in alcuni casi il cambiamento avviene nell'ambito delle medesime linee di indirizzo di fondo attualmente in atto (dunque nell'ambito degli indirizzi di fondo dell'impostazione strategica attuale) è anche vero che a volte si attivano nuove strategie attraverso le quali l'azienda "cambia pelle": "cambiano [...] i sistemi di obiettivi; cambiano le linee guida del sistema delle idee, cambiano le relazioni esterne; cambiano i rapporti interni; cambiano i riferimenti culturali e le condizioni di contesto; cambia il sistema operativo; e qualche volta cambia la stessa missione dell'azienda"⁵.

Si può osservare, a tal riguardo, che in nessuna azienda esiste un'idea imprenditoriale e un connesso "progetto gestionale" (impostazione strategica) che possa indefinitamente superare la prova del tempo. Neppure le aziende che oggi consideriamo di grande e "inattaccabile successo" possono ritenersi al sicuro ed anzi proprio l'illusorio convincimento di essere "strutturalmente superiori ai competitor" può offuscare il necessario orientamento al cambiamento. Il governo strategico dell'azienda deve pertanto necessariamente, se guardiamo oltre le prospettive del breve/medio termine, condurre consapevolmente verso un diverso "progetto gestionale", un diverso modello di riferimento (in questa sede parliamo di intento strategico). Progetto che sarà necessariamente fondato su un'idea imprenditoriale diversa (in modo più o meno marcato) da quella che trova la sua concettualizzazione nell'impostazione strategica attuale, un'idea imprenditoriale pensata oggi per il domani⁶. Si potrebbe dire che in ogni buona azienda in funzionamento in un medesimo istante devono esprimersi, a livello di pensiero, almeno due idee imprenditoriali, una per l'oggi ed una per il domani.

Come evidenziato in altra sede, parlare della necessità di due idee imprenditoriali potrebbe apparire come una "forzatura", ma ritengo utile tale forzatura proprio per enfatizzare il fatto che il cambiamento va innanzitutto "pensato" e non solo "vissuto" o addirittura "subìto"⁷.

Un Soggetto economico che non abbia questa lettura imprenditoriale *duale* (o in alcuni casi molteplice, mi disse Umberto nel nostro colloquio) dimostra di non possedere adeguate qualità strategiche.

⁵ Bertini, *Scritti di politica aziendale*, op. cit., p. 157. Di regola in questi casi "la fase di gestazione di una nuova strategia è abbastanza lunga e travagliata (travaglio strategico)".

⁶ Sulla natura "duale" della strategia si veda: D.H. Abell, *Managing with dual strategies*, Free Press, New York, 1993.

⁷ "[...] le idee, manifestate dai diversi soggetti direttamente impegnati nella gestione, a nostro giudizio, rappresentano infatti il principale elemento di qualificazione delle operazioni aziendali e costituiscono al tempo stesso, il 'vero' fondamento dell'economicità aziendale", in Bertini, *Scritti di politica aziendale*, op. cit., p. 14.

È necessario ribadire che nell’accezione assunta nel presente lavoro, con la terminologia *intento strategico* si vuole esprimere innanzitutto il progetto imprenditoriale che il *top management* “*intende realizzare*” per il conseguimento dell’equilibrio economico “*nel futuro*”. Esso si ispira ad un’idea di sviluppo dell’azienda e, quindi, costituisce un modello che si eleva a punto di riferimento per tratteggiare la direzione di marcia ipotizzata per il cambiamento.

Più specificatamente, l’intento strategico viene riferito sia all’“*intenzione*” del vertice aziendale di attuare determinate linee strategiche (e, dunque, un “progetto imprenditoriale” che ha connotati diversi dal sistema d’azienda attualmente operante), sia alla “*tensione*” rispetto al perseguimento di tale proposito (dal latino *intentu(m)* da intendere = tendere verso). L’intento strategico viene letto, in altre parole, come proposta progettuale imprenditoriale (o meglio come unitaria idea imprenditoriale tradotta in termini progettuali) – espressione del *top management team* e della sua capacità di *envisioning* – ma anche come fattore di catalizzazione dell’impegno degli uomini d’azienda, ai diversi livelli, nel realizzare il cambiamento⁸. Assume pertanto un significato molto rilevante il tema della “comunicazione” e “condivisione in azienda” dell’intento strategico⁹.

L’intento strategico dei vertici aziendali, in tal senso, non si identifica in un piano né in un programma, ma in un progetto tratteggiato in modo consapevole, anche se non minuzioso né rigidamente e dettagliatamente definito, circa lo stato futuro desiderato dell’azienda; è fondato su un’idea-guida di sviluppo¹⁰ e offre una “bussola” all’agire strategico e un “alimentatore” delle energie manageriali ed esecutive.

L’intento strategico è quindi, necessariamente, frutto di un processo di “concettualizzazione strategica di una nuova idea imprenditoriale” da parte del *top management* – anche se le idee originarie su cui si fonda, in molti casi, si alimentano nell’operatività e derivano da percezioni originali di uomini collocati ai diversi livelli gerarchici ed in diversi contesti istituzionali – ed offre l’indirizzo di attuazione di una ipotesi imprenditoriale attiva che deve mobilitare il sistema umano nella realizzazione di un nuovo modello¹¹.

⁸ Cfr. Silvio Bianchi Martini, *Introduzione all’analisi strategica dell’azienda*, Giappichelli, Torino, 2009.

⁹ Sul tema si veda: Antonio Corvino, *La comunicazione della strategia nel governo dell’azienda*, Cacucci, Bari, 2008.

¹⁰ Si veda, a tal proposito: Silvio Bianchi Martini, Edoardo Forconi, Elisabetta Rocchiccioli, *Management by values. La strategia orientata ai valori identitari*, Giappichelli, Torino, 2022.

¹¹ L’idea imprenditoriale per il domani e la relativa concettualizzazione progettuale nell’intento strategico viene sovente, nelle aziende adeguatamente managerializzate, formalizzata in un piano strategico che normalmente ha, al suo interno, sia l’analisi che conduce alla necessità

È evidente che l'intento strategico non corrisponde all'impostazione strategica che verrà assunta nel futuro né, tantomeno, al sistema d'azienda operante nel domani. Via via che sarà data attuazione al nuovo intento strategico l'idea imprenditoriale del domani che lo ispira, infatti, si affinerà, si arricchirà e in parte si modificherà (anche con alcune esclusioni) anche per effetto di eventi e forze ambientali ed aziendali non previste o non prevedibili nel momento di concettualizzazione originaria.

Si può dire, usando le parole di Umberto, che il processo di cambiamento strategico si realizza a livello politico ed a livello operativo. Il livello politico è (o meglio dovrebbe essere) ispiratore e alimentatore dell'operatività, mentre il livello operativo è fonte di sperimentazione, apprendimento e ispirazione di quello politico.

Si può pertanto affermare che i principali oggetti di analisi strategica nell'ambito del processo di cambiamento/trasformazione (Regione II) sono: 5. il cambiamento a livello di pensiero politico/strategico (in breve, profilo politico); 6. il cambiamento a livello di operatività (in breve, profilo operativo).

Ovviamente la suesposta distinzione tra cambiamento a livello di pensiero e cambiamento a livello operativo è molto fluida in quanto pensiero ed azione sono strettamente intrecciati e mutuamente condizionanti. Viene comunque qui richiamata perché, per chi fa analisi strategica, è importante essere pienamente cosciente che gli errori nel governo del cambiamento possono riguardare l'aspetto speculativo (è stato ipotizzato un intento strategico o un percorso di cambiamento non adeguato) o quello operativo (si realizza in modo non positivo un intento e un percorso validamente ipotizzato).

Riepilogando brevemente si può dire che l'approccio di governo strategico deve essere "plurale", deve cioè guardare sia all'impostazione strategica attuale sia all'intento strategico futuro. Di fronte alla (necessaria) dissonanza tra le caratteristiche del sistema d'azienda attualmente operante (e l'impostazione strategica da cui siffatto sistema deve discendere) e l'intento strategico¹², il *management* deve agire per colmare il *gap*¹³.

di mutare il disegno imprenditoriale dell'oggi, sia la descrizione della formula imprenditoriale per il domani, sia la rappresentazione economico-finanziaria prospettica. Il piano strategico è, dunque, uno strumento per la rappresentazione, la pianificazione, la comunicazione e l'attuazione dell'intento strategico.

¹² Sul tema, si veda: Vittorio Coda, Edoardo Mollona, *Managing processes of strategic change, A strategy dynamic model*, in Mollona E. (a cura di), *Strategia a livello aziendale*, Egea, Milano, 2000.

¹³ Si veda: R.A. Burgelman-A.S. Grove, *Strategic Dissonance*, California Management Review, Vol. 38, 1996.

I “percorsi gestionali nuovi” determinati dalle nuove strategie di regola si affiancano, si sovrappongono e si intrecciano con quelli preesistenti¹⁴. Ciò determina una situazione nella quale l’azienda svolge al contempo attività di attuazione dell’impostazione strategica preesistente e attività di realizzazione del nuovo intento strategico. Coda al riguardo distingue tra attività correnti (attuazione dell’impostazione strategica attuale) e attività di *setup* strategico (realizzazione dell’intento strategico futuro)¹⁵. Si nota a questo riguardo che la coesistenza e l’intrecciarsi di attività correnti e di *setup* fa sì che le risultanze economiche rappresentate nel bilancio non esprimano né l’impostazione strategica attuale né l’intento strategico futuro ma una loro complessa commistione; in particolare, di norma, alcuni costi connessi al disegno imprenditoriale prospettico gravano sul risultato economico di bilancio prima che si possano dispiegare pienamente i ricavi connessi alla nuova strategia. Per evitare fraintendimenti nella lettura dei dati di bilancio è dunque necessario aver chiara la struttura e la dinamica strategica dell’azienda. La lettura delle *performance* strategiche (Regione III della mappa) impone quindi specifici approfondimenti analitici che si esprimono conclusivamente nella valutazione della complessa capacità di creare valore economico nell’intrecciarsi nel tempo e nello spazio di diversi disegni.

Rimangono da richiamare le due ultime Regioni della mappa: il sistema di *corporate governance* e dei controlli interni e di gestione dei rischi (Regione IV) ed il sistema dei valori e l’identità aziendale (Regione V).

Si potrebbe pensare che si tratti di elementi che esulano l’analisi strategica ma, a mio parere, non è così.

Un valido sistema di *corporate governance* e un robusto ed efficace sistema dei controlli interni e di gestione dei rischi sono infatti un presupposto essenziale affinché le strategie dell’azienda possano acquisire solidità e accuratezza. La solidità e funzionalità di tali sistemi è essenziale ad esempio a mettere in sicurezza la strategia rispetto agli effetti deleteri dei conflitti di interessi, alle problematiche dei passaggi generazionali e manageriali, alle azioni temerarie, alle allocazioni inadeguate e così via. Il sistema di *corporate governance* e quello di controllo interno e di gestione dei rischi sono quindi due *colonne portanti* dell’assetto strategico dell’azienda.

Quanto ai valori ed all’identità aziendale si può osservare, in estrema sintesi, che è vero che la gestione aziendale tende necessariamente ad orientare, nelle aziende ben governate, verso il conseguimento / sostenimento / rinnovamento e lo sfruttamento di un vantaggio competitivo o di un *set* di vantaggi

¹⁴ U. Bertini, *Scritti di politica aziendale*, op. cit., p. 157.

¹⁵ Cfr: Vittorio Coda, Giorgio Invernizzi, Paolo Russo, *La strategia aziendale*, McGraw-Hill, Milano, pp. 5-21.

competitivi. È anche vero, però, che esiste normalmente un *corpus* di idee e valori guida – e in taluni casi non sempre fisiologici anche di prassi operative – che in un certo qual modo trascende dal singolo e specifico vantaggio competitivo. Denominiamo questo sistema di idee e valori identitari *core values system*.

Questo concetto è validamente espresso da Larsen, ex CEO Johnson & Johnson: “*I valori chiave compresi nel nostro credo potrebbero anche costituire un vantaggio competitivo, ma non è questo il motivo per cui li abbiamo adottati. Li abbiamo adottati perché ci indicano qual è il nostro significato e li manterremmo anche se, in particolari situazioni, dovessero rivelarsi fonte di uno svantaggio competitivo*”¹⁶.

Il cambiamento, ed anche quei cambiamenti che vanno a toccare una componente costitutiva centrale della strategia di *business* come il vantaggio competitivo, non disperde (o meglio, non dovrebbe disperdere) alcuni valori identitari. Anzi, si può ritenere che sia proprio l’accelerazione e l’infittirsi dei cambiamenti tipici del nostro tempo ad imporre una maggiore attenzione a quei valori che non devono essere nel breve abbandonati perché danno contenuto all’identità aziendale e, quindi, costituiscono l’origine prima (anche se, ovviamente, non l’unico elemento) della distintività. Questi valori sono punti di riferimento per prendere le decisioni e per il concreto agire.

Il continuo (e ineludibile) orientamento alla mutazione (strategica e operativa), necessariamente fondato sul ripensamento del disegno imprenditoriale, espone l’azienda al rischio di disperdere ad ogni passo il valore della propria storia, di rinunciare ai propri valori identitari. Potremmo metaforicamente sostenere che la *mutazione organica* dell’azienda diverrebbe *mutazione genetica* andando ad alterare il suo DNA.

Cosa avverrebbe ad esempio, all’identità dell’organizzazione se un’azienda come Apple iniziasse a realizzare beni tecnologici senza contenuto di *design*, accuratezza produttiva e senza il carattere *user friendly* o alla Brunello Cucinelli se, rinunciando alla filosofia di “azienda umanistica” per esigenze economiche contingenti, scegliesse di sfruttare il lavoro a basso costo o, ancora, alla Sofidel se abbandonasse la sua filosofia gestionale fortemente vocata alla sostenibilità ambientale?

Vi sono, possiamo dire, dei limiti alla libertà di cambiamento delle aziende valicando i quali esse – abdicando ad alcuni valori fondanti – sono destinate a perdere la loro vocazione.

¹⁶ J.C. Collins, J.I. Porras, *La via del successo ha un cuore antico*, Harvard Business Review, ed. italiana, 1996.

Alcuni valori costituiscono, in altre parole, elementi dell'identità profonda dell'azienda: accanto alle idee che transitano nel medio o nel breve termine, esistono idee – talvolta in parte elevate al rango di veri e propri valori di riferimento identitari o credo ispiratori – che permangono nel lungo termine e, in alcuni casi, addirittura oltre il limite del lungo termine (potremmo parlare di idee tendenzialmente permanenti). Valori che non mutano al modificarsi delle politiche e talvolta, almeno in parte, neppure della strategia, e dunque al rinnovarsi dell'impostazione strategica¹⁷. In alcuni casi sopravvivono, in parte più o meno ampia, anche ai passaggi generazionali ed escono indenni dal fluire delle mode manageriali e dal progredire delle tecniche. Anche se l'azienda si rivolge a nuovi mercati, diversifica in nuove attività, cambia in parte il suo assetto organizzativo, essa porta infatti normalmente con sé uno stabile (o meglio, tendenzialmente stabile) patrimonio di valori ed anche, sovente, di atteggiamenti, convincimenti circa il modo di essere e/o di operare.

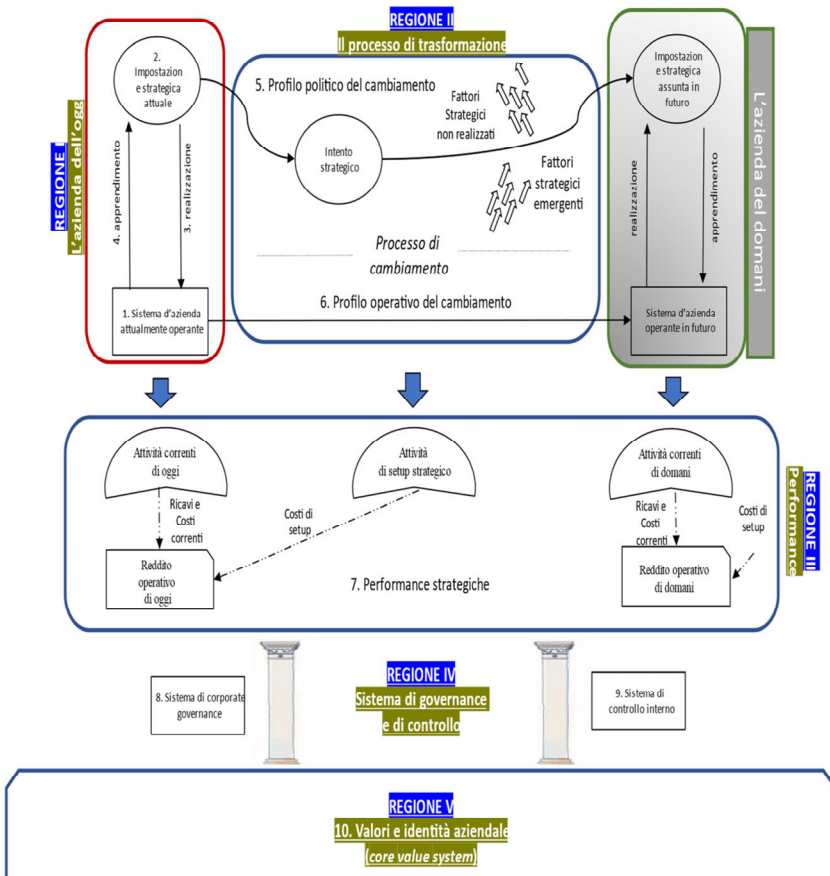
Studiare la strategia aziendale senza approfondire il *core values system* è come fare un'analisi psicologica di un individuo senza guardare al centro della personalità, al suo *io*.

L'intero sistema delle strategie aziendali si poggia, si può dire, sul *core values system*. Esso è, pertanto, un fondamentale oggetto dell'analisi strategica dell'azienda (contenuti, valenza, orizzonte temporale, natura fisiologica o patologica ecc.). È bene sottolineare che il *core values system* non sempre ha natura fisiologica: esso a volte non costituisce un'ancora che evita un pericoloso scarrocciamento ma un peso che contribuisce al suo affondamento. È dunque fondamentale valutare la natura, fisiologica o patologica, del *core values system*. Tutto ciò nella consapevolezza che gli interventi volti consapevolmente ad intervenire sul *core values system* sono sempre molto impegnativi e temporalmente lunghi.

Si può pertanto, conclusivamente, riportare la mappa grafica dell'analisi strategica che rappresenta il percorso logico che abbiamo seguito in questo scritto.

¹⁷ R. Normann, *Le condizioni di sviluppo dell'impresa*, Etas Libri, Milano, 1978; R. Normann-R. Ramirez, *Le strategie interattive d'impresa. Dalla catena alla costellazione del valore*, Etas Libri, Milano, 1995.

Fig. 2 – La mappa in forma grafica



L'analisi strategica riguarda pertanto, come emerge dalla figura sopra riportata: l'azienda dell'oggi (1. sistema d'azienda operante, 2. impostazione strategica attuale, 3. processo di realizzazione e 4. processo di apprendimento) (Regione I); il processo di trasformazione (5. intento strategico futuro, processo di trasformazione politica, 6. processo di trasformazione operativa e relativi processi di realizzazione e apprendimento) (Regione II); 7. le *performance* strategiche (Regione III); 8. il sistema di *corporate governance* e 9. di controllo/rischi (Regione IV); 10. il *core value system* e la sua natura fisiologica o patologica (Regione V).

In conclusione voglio precisare che il modello presentato, di cui mi assumo la personale e totale responsabilità, è frutto di una lunga riflessione da

me elaborata insieme ai colleghi sopra richiamati ma che tende a sistematizzare considerazioni che non avrei potuto fare se non avessi avuto il grande privilegio di confrontarmi con Umberto. È inoltre certamente influenzato dal fatto di aver potuto beneficiare della possibilità di arricchire le mie conoscenze e competenze nell'esperienza che ho fatto nel periodo in cui ho lavorato nel gruppo di studiosi guidati da Vittorio Coda.

Ringrazio Umberto, e anche Vittorio, di avermi dato la straordinaria opportunità di lavorare con loro e di confrontare le loro chiavi di lettura sul governo strategico dell'azienda.

Riferimenti bibliografici

- Abell D.H. (1993), *Managing with dual strategies*, Free Press, New York.
- Antonio Corvino (2008), *La comunicazione della strategia nel governo dell'azienda*, Cacucci, Bari.
- Bertini U. (1969), *Introduzione allo studio dei rischi in economia aziendale*, Colombo Corsi, Pisa.
- Bertini U. (1990), *Il sistema d'azienda. Schema di analisi*, 2^a ed., Giappichelli, Torino.
- Bertini U. (1990), *Scritti di politica aziendale*, Giappichelli, Torino.
- Bianchi Martini S., Corvino A., Rocchiccioli E. (2019), *Governare strategicamente l'azienda. Una mappa per orientare l'analisi*, Giappichelli, Torino.
- Bianchi Martini S., Forconi E., Branca E. (2022), *Management by values. La strategia orientata ai valori identitari*, Giappichelli, Torino.
- Burgelman R.A., Grove A.S. (1996), *Strategic Dissonance*, California Management Review, Vol. 38.
- Coda V. (1988), *L'orientamento strategico di fondo dell'impresa*, Utet, Torino.
- Coda V. Mollona E., *Managing processes of strategic change, A strategy dynamic model*, in Mollona E. (a cura di) (2000), *Strategia a livello aziendale*, Egea, Milano.
- Coda V., Invernizzi G., Russo P. (2017), *La strategia aziendale*, McGraw-Hill, Milano.
- Collins J.C., Porras J.I. (1996), *La via del successo ha un cuore antico*, Harvard Business Review, ed. italiana.
- D'Onza G. (2008), *Il sistema di controllo interno nella prospettiva del risk management*, Giuffrè, Milano.
- Ferraris Franceschi R. (2010), *L'azienda: caratteri discriminanti, criteri di gestione, strutture e problemi di governo economici*, in Cavalieri E., *Economia aziendale*, volume 1, Giappichelli, Torino.
- Garzella S. (2005), *Il sistema d'azienda e la valorizzazione delle "potenzialità inesprese". Una "visione strategica" per il risanamento*, Giappichelli, Torino.
- Garzoni A. (2003), *Il controllo strategico*, Egea, Milano.

- Geleotti M., Garzella S. (2013), *Governo strategico dell'azienda*, Giappichelli, Torino.
- Giannessi E. (1979), *Appunti di economia aziendale*, Pacini, Pisa.
- Greco G., Presti C., Marchi L. (2019), *Il sistema di controllo interno: evoluzione e prospettive*, in Greco G., Marchi L., *Nuove prospettive su governance, audit, risk e performance management*, Giappichelli, Torino.
- Marchi L. (2019), *Revisione aziendale e sistemi di controllo interni*, Giuffrè, Milano.
- Mazzola P. (1996), *La diagnosi strategica nella gestione d'impresa*, Egea, Milano.
- Minzberg H. (1987), *Crafting strategies*, Harvard Business Review.
- Miolo Vitali P. (1993), *Il sistema delle decisioni aziendali. Analisi introduttiva*, Giappichelli, Torino.
- Normann R. (1978), *Le condizioni di sviluppo dell'impresa*, Etas Libri, Milano.
- Normann R., Ramirez R. (1995), *Le strategie interattive d'impresa. Dalla catena alla costellazione del valore*, Etas Libri, Milano.

IMPRESE GREEN E BROWN, VIRTUOSE E NON VIRTUOSE, NELLA TRANSIZIONE ECOLOGICA

di *Giuliana Birindelli*

I ricordi del Professor Bertini risalgono a me studentessa, proseguono nel dipartimento di Economia aziendale “E. Giannessi” come dottoranda, assegnista, poi giovane studiosa in attesa di un’opportunità. In quella lunga attesa, ho avuto il privilegio di trovare sostegno e incoraggiamento nella sua capacità di ascoltare chi ha poca voce. La voce degli allora giovani aspiranti ricercatori desiderosi di crescere nel sapere, nella preparazione scientifica, nell’insegnamento, ma spesso costretti a fare duri conti con lo scorrere del tempo. E proprio in quegli anni è nata una sincera amicizia, alimentata dal suo intento di consigliare, orientare e assicurare chi, come me, non vedeva spiragli. È lì, in quei 10-15 anni, che il Professor Bertini è diventato Umberto, uomo intelligente, ironico, allegro, ma nel contempo profondamente attento alle tristezze e ai disagi umani. Un grande uomo a cui dedico queste poche righe, che lui stesso oggi avrebbe scritto per denunciare quanto il mondo stia cambiando a danno di ciò che di più bello abbiamo: l’ambiente, la natura, la biodiversità, la ricchezza del nostro pianeta. Ricchezze da preservare per le generazioni future, a cui Umberto teneva tanto. Perché non sono questioni che possiamo continuare a rimandare. Ce lo ricorda con tanta bellezza la Lettera Enciclica *Laudato Si’* del Santo Padre Francesco (2015), paragrafo 159.

“L’ambiente si situa nella logica del ricevere. È un prestito che ogni generazione riceve e deve trasmettere alla generazione successiva”.

1. Le imprese e la transizione ecologica

La crisi finanziaria del 2007-2008, la pandemia, gli eventi bellici che si sono aggiunti ad altri già in corso, sono una escalation di profonde crepe che hanno collassato interi comparti economici, ma soprattutto hanno aggravato la crisi umanitaria. Tali cesure si amalgamano con quelle derivanti dai cambiamenti climatici, giungendo a dati drammatici: secondo il Global Humanitarian Overview 2024, conflitti e disastri climatici stanno mettendo a repentaglio la vita di quasi 300 milioni di persone nel mondo.

In questo contesto si innesca la relazione tra sistema finanziario e sostenibilità. Tralasciando i nuovi orientamenti di politica monetaria che tengono conto dell'inarrestabile cambiamento climatico, emerge il ruolo centrale delle banche nel reindirizzare i flussi finanziari, ossia nel mobiliare le risorse all'economia reale. È questa una delle funzioni base del sistema finanziario, che spieghiamo nelle prime lezioni ai nostri studenti. Oggi la funzione di trasferimento delle risorse ha assunto connotati particolari, dovendo dare una risposta a domande del tipo: come finanziare la transizione ecologica? Come integrare la valutazione dei rischi? Sono questioni essenziali per l'economia, su cui sta crescendo l'attenzione delle autorità di supervisione, delle istituzioni finanziarie, del mondo accademico, della comunità nel suo complesso.

Il tema è soprattutto quale trattamento riservare alle imprese brown. Non finanziarle significherebbe abbandonarle a sé stesse, spingerle a cedere attività inquinanti oltrefrontiera o a rivolgersi ad altri canali di finanziamento, con l'obiettivo finale di allontanare il traguardo della neutralità climatica. E poi le imprese brown non sono tutte uguali: alcune hanno già predisposto piani di transizione ambiziosi, sono virtuose nonostante le attuali alte emissioni. E sorgono quindi altre domande. Dovremmo valutare solo l'impronta di carbonio attuale oppure un insieme di indicatori che riveli quanto credibile e fattibile sia la volontà di diventare green? Programmi di training per i dipendenti, volti ad aggiornarli ed educarli sulle nuove opportunità tecnologiche e di prodotto, comitati focalizzati su come perseguire il cambiamento, una diffusa consapevolezza nei board di quanto sia improrogabile un cambio di rotta, non sono forse più informativi di un dato che riflette l'"oggi", e non quanto abbiamo in serbo per allontanarci da quel punto?

Gli sforzi insiti nei percorsi green sono evidenti a tutti: il trasporto marittimo, l'aviazione, il cemento, ma anche più semplicemente prodotti per la casa e la cura della persona sono esempi di comparti industriali che stanno abbandonando i classici contorni brown. Chi avrebbe pensato a un cemento ecosostenibile? Io no, sinceramente. E allora perché continuare a credere che il sistema finanziario debba sostenere le imprese verdi e all'opposto negare il cambiamento a quelle brown? Le brown sulla strada della transizione presentano un basso rischio e vanno incoraggiate e aiutate. Le green, invece, non hanno neppure bisogno di un supporto per la transizione: sono già green.

Se questo è l'approccio giusto, si aprono vari scenari che chiedono una risposta. Il primo riguarda le imprese: quali sono pronte per la transizione? Come ricavare segnali che ci aiutino a capire se i progetti di decarbonizzazione sono fattibili, affidabili e veritieri? Il secondo si rivolge a coloro che dovrebbero supportare finanziariamente la transizione, banche e investitori in primis.

La prima domanda ci porta inevitabilmente ai dati e, soprattutto, ai piani di transizione. Alzi la mano chi non ha letto almeno uno stralcio di un testo – non importa se articolo scientifico o notizia su un blog – che lamenta la scarsità dei dati, la loro opacità e possibile alterazione, dovute anche ai fenomeni di carbon leakage. Una sorta di ecologizzazione delle operazioni aziendali che si avvale di acquirenti sottoposti a pressioni ambientali più deboli porta a miglioramenti dei rating ESG a dir poco inquietanti, a un pericoloso maquillage difficilmente controllabile anche alla luce dei numeri esigui dei piani di transizione climatica attendibili e degli sconcertanti esigui valori degli investimenti in tecnologie a basso contenuto di carbonio da parte dell'industria dei combustibili fossili. Ce lo dicono il Carbon Disclosure Project, la World Benchmarking Alliance e tanti altri organismi che aiutano a monitorare la transizione, anche con un occhio attento al suo ritmo. E allora come sperare che tutte le ammirevoli iniziative verso una migliore disclosure ESG aiutino un'allocazione del credito ottimale? Come sperare che almeno nel breve termine tutto ruoti attorno a un'informativa strumentale a scelte consapevoli e responsabili?

Ci vengono in soccorso le molteplici iniziative in atto: basti pensare alla Corporate Sustainability Reporting Directive e alla Sustainable Finance Disclosures Regulation. Tuttavia, l'attuale carenza di dati attendibili non solo è oggetto di dibattito tra le autorità politiche ed economiche, ma è anche una concausa dei casi di presunto greenwashing, aumentati significativamente negli ultimi anni per le imprese, finanziarie e non. Per ora la mole normativa sta andando di pari passo con le lacune nella disclosure e la mancanza di omogeneità nei rating e nei dati ESG, con l'intento di contrastare forme di comunicazione spesso alterate ad arte. È convinzione comune che solo una stretta cooperazione tra le autorità a livello internazionale possa consentire miglioramenti nella qualità dell'informazione aziendale, come testimoniato dalla Data Gaps Initiative delle economie del G20. Nel primo rapporto sullo stato di avanzamento dei lavori, dell'ottobre 2023, si possono leggere i progressi registrati dalle statistiche sul cambiamento climatico.

2. Gli investitori nei mercati

Il secondo scenario, lato investitori e banche, chiede il supporto di evidenze empiriche, che sembrano rendere plausibile l'argomentazione che ancora il comportamento dei primi alle politiche climatiche in atto. In sostanza, le imprese brown paiono penalizzate nei paesi dove le politiche sono stringenti e sembrano non lasciare spazio a transizioni disordinate: qui gli inve-

stitori sono consapevoli degli ingenti oneri che le imprese sono chiamate a sostenere, nonché delle incertezze implicite nel cambiamento. Al contrario, laddove le politiche ambientali sono lasche, le imprese brown vengono premiate dal mercato: è il ritardo nell'attuazione della transizione che riconosce loro un vantaggio.

Il meccanismo è identico a quello sottostante la classica distinzione USA versus Europa, ma anche la più recente suddivisione pre- e durante-post-Covid. Nel primo caso, lo scenario europeo rispetto a quello statunitense mostra un interesse differenziato per le tematiche ESG. Europa e Stati Uniti hanno politiche e normative ambientali diverse. La prima area ha standard più severi e ha fissato obiettivi ambiziosi per la riduzione delle emissioni di gas serra, la promozione dell'uso di energie rinnovabili e l'implementazione di pratiche di economia circolare. L'adesione dell'Europa all'Accordo di Parigi può dirsi un buon esempio di collaborazione globale per combattere il cambiamento climatico. D'altra parte, la mancanza di politiche federali unificate negli Stati Uniti ha ostacolato il suo impegno complessivo per la sostenibilità. La transizione verso le energie rinnovabili negli Stati Uniti è stata lenta e frammentata; similmente, la consapevolezza e l'educazione ambientale del pubblico hanno sofferto di disparità regionali. A livello federale, gli Stati Uniti sono stati più lenti nell'adottare strategie di economia circolare a causa delle differenze politiche e regionali. Di conseguenza, è stato difficile adottare un approccio coeso e globale alle questioni ambientali. Non sorprende quindi che le società europee quotate in borsa ricevano valutazioni ambientali, sociali e di governance più elevate rispetto alle società statunitensi. Ciò non è dovuto alla diversa composizione settoriale delle società, ma alla maggiore qualità dei loro rapporti di sostenibilità. Queste argomentazioni dovrebbero portare a una diversa valutazione del rischio d'impresa, in particolare a una maggiore penalizzazione nel mercato europeo, dove le politiche ambientali sono più severe e restrittive.

Se poi consideriamo che le questioni ESG sono state esacerbate dallo scoppio della pandemia da COVID-19, potremmo ipotizzare una diversa valutazione per le imprese interessate da questioni ESG nel periodo innescato dalla pandemia rispetto a quello precedente. A ben vedere, il COVID-19 ha avuto un impatto significativo sulla capacità dei paesi di raggiungere gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) in due modi. In primo luogo, i governi non erano preparati a proteggere la vita delle persone e a garantire la loro sicurezza economica, il che ha aggravato le disuguaglianze e le vulnerabilità esistenti nella comunità. In secondo luogo, la pandemia ha portato a nuove preoccupazioni ambientali e ha rafforzato il desiderio di cambiamento. Di conseguenza, il focus della ripresa dalla crisi si è spostato verso

l'uguaglianza, la resilienza e la sostenibilità ambientale. Il concetto di sostenibilità è ora più diffuso e profondo, riflettendo la crescente consapevolezza da parte della società della propria responsabilità morale. La ricostruzione post-COVID-19 rappresenta un'opportunità unica per indirizzare lo sviluppo verso percorsi sostenibili, bilanciare i settori della sostenibilità ed esplorare nuovi approcci allo sviluppo e alla prosperità.

La credibilità delle politiche climatiche, in termini anche di comprensione degli effetti a lungo termine e di auspicata uniformità tra i paesi, è quindi un punto chiave per incoraggiare la valutazione da parte degli investitori del rischio finanziario legato al clima e la riallocazione degli asset, in altre parole per spingere il sistema finanziario verso percorsi di mitigazione climatica facilitando così la transizione a un'economia a basse emissioni di carbonio. In effetti, il sistema finanziario gioca un ruolo cruciale nel facilitare od ostacolare la transizione: se gli investitori ritengono che ci siano rischi maggiori per le aziende high carbon, chiederanno tassi di interesse più elevati sui prestiti e sui rendimenti delle obbligazioni e, allo stesso tempo, tenderanno a riallocare il capitale dalle imprese ad alto contenuto di carbonio a quelle a basso contenuto. Si affaccia di nuovo la necessità di abbandonare la dicotomizzazione green/brown, per includere le brown virtuose e non virtuose.

3. Le banche “nel caos”?

Infine, arriviamo alle banche. Nell'area euro, esse stanno inasprendo gli standard di credito, i termini e le condizioni sui prestiti alle imprese brown, prive di ambizioni di decarbonizzazione, mentre stanno allentando sul fronte dei finanziamenti alle imprese verdi e a quelle in transizione. La riallocazione del credito avviene specie da parte delle banche che si sono poste obiettivi di carbon neutrality. Le evidenze empiriche non sono tuttavia univoche: a volte anche la presenza di piani di transizione o comunque di obiettivi di decarbonizzazione spinge le banche a restringere il credito, probabilmente più per una preferenza per il “verde” che per risposta a un rischio d'impresa maggiore. Altre volte le imprese in transizione sono agevolate nel tasso rispetto alle brown; inoltre, le banche che si impegnano pubblicamente ad adottare politiche di prestito responsabili dal punto di vista ambientale applicano un premio per il rischio climatico più elevato per le imprese ad alte emissioni e concedono uno sconto maggiore alle imprese che si impegnano a ridurre le proprie emissioni in futuro. Queste ultime vanno intese come aziende virtuose e con obiettivi graduali ma ambiziosi, invece quelle troppo lente a eliminare le loro capacità di produzione di energia ad alto contenuto

di carbonio o troppo lente a costruire la loro capacità di produzione di energia rinnovabile non possono essere considerate virtuose.

Spostandoci sulle imprese, la domanda di risorse sta crescendo: le imprese green e specie quelle sulla via della transizione hanno bisogno di accrescere i finanziamenti per investimenti fissi e ristrutturazioni aziendali; quelle brown invece sembrano non aumentare le loro pretese; anzi, sembrano ridimensionare i loro progetti, forse in attesa di capire come muoversi.

Infine, la lettura dei report delle banche rivela che esse possono enfatizzare le questioni ambientali nella loro informativa di sostenibilità e nel contempo estendere il credito ai mutuatari brown senza applicare tassi di interesse più elevati o ridurre la scadenza del debito. Questo risultato inaspettato, non attribuibile al finanziamento della transizione verso tecnologie più ecologiche, può essere dovuto a una sorta di selezione avversa, a un meccanismo perverso sulla falsariga dello “zombie lending”. L’esitazione nell’interrompere i legami con i mutuatari brown o addirittura la propensione a supportarli ancor più sono ancorate alla loro povera performance finanziaria, da preservare per il rimborso del prestito.

Queste sono le tendenze che stanno emergendo. È una panoramica da cui si desumono posizioni diverse, strategie contrapposte, decisioni talvolta non ancorate al reale rischio di transizione. E in questo “caos” di scelte si innesta il noto “Banking on Climate Chaos”, il cui sito web aggiorna l’ammontare dei finanziamenti destinati alle imprese inquinanti: “le 60 banche più grandi del mondo hanno trasferito oltre \$5,500,000,000,000 in 7 anni all’industria dei combustibili fossili, provocando il caos climatico e causando la morte delle comunità locali”. Questa è la traduzione in italiano oggi (aprile 2024).

Rimangono comunque prive di risposta, almeno finora, questioni rilevanti ai fini della valutazione dell’impatto del rischio climatico sul processo del credito. Forse la più sfidante è la sottovalutazione degli effetti dovuta alla difficoltà di modellizzare eventi gravi e di difficile previsione, come i fenomeni di migrazioni di massa indotte dai cambiamenti climatici e i conseguenti risvolti socio-politici. Altre questioni sono legate all’incertezza: qualsiasi processo di transizione si ipotizzi, si scontano le incertezze dovute all’orizzonte di previsione a lungo termine, alla carenza dei dati, agli impatti sulla catena del valore dei clienti o a quelli derivanti da misure politiche. L’incertezza verrà mitigata grazie alle numerose iniziative in corso: basti pensare alla forte attenzione alla trasparenza informativa che guida i tavoli tecnici di lavoro. Eppure, la “crisi climatica” – perché questa è la definizione più corretta – richiede sì uno sforzo congiunto di governi ed economia, ma anche un forte cambiamento culturale ancora lontano. Il riscaldamento catastrofico è attribuibile alle attività umane – lo sostiene la quasi totalità degli

scienziati – e sono queste attività che vanno riviste e reindirizzate. Il cambiamento del clima non ci aspetta, non si ferma e non bada ai nostri ritardi. In questo scenario di attese e incertezze, i sistemi finanziari – dalle autorità monetarie alle banche centrali, agli intermediari, bancari e non – dovranno essere sempre più uniti nel disegnare requisiti prudenziali non ostativi alla transizione verde, nel rafforzare la responsabilità socio-ambientale delle imprese, nel generare effetti positivi sul contesto socio-economico e, nel contempo, avanzare i processi di gestione del rischio finanziario e reputazionale.

Riferimenti bibliografici

- Angelini P. (2022), *I rischi finanziari posti dai cambiamenti climatici: carenze informative e piani di transizione*, Associazione nazionale per lo studio dei problemi del credito, Milano, 15 novembre.
- Angelini P. (2024), *Portfolio decarbonisation strategies: questions and suggestions*, in *Questioni di Economia e Finanza (Occasional Papers)*, Number 840 – March.
- Bilotta N., Botti F. (eds.) (2022), *Paving the Way for Greener Central Banks. Current Trends and Future Developments around the Globe*, Edizioni Nuova Cultura, Roma.
- Signorini L.F. (2022), *Scelte per lo sviluppo sostenibile, tra emergenza e transizione*, Fondazione Centesimus Annus Pro Pontifice, Venezia.
- Visco I. (2019), *Sviluppo sostenibile e rischi climatici: il ruolo delle banche centrali*, Festival dello Sviluppo Sostenibile 2019 “La finanza e i sistemi finanziari per lo sviluppo sostenibile”, Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile, Roma.

BEST PRACTICE: INSIDIA PER IMPRENDITORI, AMMINISTRATORI E REVISORI

di *Aldo Bompani*

1. Premessa esplicativa

L'intento di questo scritto consiste nell'evidenziare i pericoli emergenti per i soggetti menzionati nel titolo in conseguenza di una normativa che affida l'ottemperanza dei suoi precetti non ad una disciplina tassativa o ad una enunciazione codificata ma, genericamente, a delle linee guida, la Best Practice appunto, di incerta origine.

Le esemplificazioni che seguono prenderanno a base la recente disciplina sulla crisi di impresa.

2. I precetti della normativa sulla crisi di impresa

Come è noto l'art. 2086 del codice civile dopo l'integrazione del secondo comma operata dall'art. 375 del D.Lgs. 14/2019, risulta ora rubricato *Gestione dell'impresa*.

L'imprenditore è il capo dell'impresa e da lui dipendono gerarchicamente i suoi collaboratori.

L'imprenditore, che operi in forma societaria o collettiva, ha il dovere di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale, nonché di attivarsi senza indugio per l'adozione e l'attuazione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale.

Antecedentemente alla novella in discorso l'obbligo sussisteva implicitamente per l'imprenditore, come è dato desumere dall'adempimento precipuo posto dall'art. 2403 c.c. a carico del collegio sindacale, chiamato a vigilare "in particolare sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo e contabile adottato dalla società e sul suo concreto funzionamento".

Come può notarsi le aggettivazioni dell'assetto organizzativo sono le stesse del nuovo comma e non avrebbe avuto senso richiamare un obbligo di

vigilanza per i sindaci su un assetto il quale, in un momento antecedente, non fosse posto in essere dall'imprenditore societario.

A concreto supporto di questa tesi soccorre oggi il secondo comma dell'art. 3 del D.Lgs. 14/2019 che così dispone:

“L'imprenditore collettivo deve adottare un assetto organizzativo adeguato ai sensi dell'art. 2086 del codice civile ai fini della tempestiva rilevazione dello stato di crisi e dell'assunzione di idonee iniziative”.

La norma è chiara anche se non sembra facile far scaturire da un assetto organizzativo, espresso da un organigramma aziendale con attribuzione di mansioni, competenze e funzioni, un meccanismo diagnostico rivelatore delle crisi. E, ancora più, dotato di una strumentazione che individui soluzioni operative, strategie e politiche gestionali dal carattere indubbiamente innovativo le quali risultino idonee a superare la crisi.

In conseguenza, poi, dell'art. 377 del D.Lgs. 14/2019, il richiamo al secondo comma dell'art. 2086 viene reiterato nell'art. 2380 *bis* primo comma rubricato “Sistemi di amministrazione e di controllo” nelle società per azioni, nel corrispondente 2475 dedicato all’“Amministrazione delle società” nelle società a responsabilità limitata e nell'art. 2409 *nonies* che disciplina il “Consiglio di gestione” nel sistema dualistico. Caliamoci adesso nel vivo degli adempimenti obbligatori richiesti ai sindaci (nonché ai componenti del Consiglio di sorveglianza nel sistema dualistico, ai componenti del Comitato per il controllo sulla gestione nel sistema monistico, ai revisori contabili ed alle società di revisione) dall'art. 14 del D.Lgs. 14/2019 che si articola in quattro commi, il primo dei quali è il seguente:

“Gli organi di controllo societari, il revisore contabile e la società di revisione, ciascuno nell'ambito delle proprie funzioni, hanno l'obbligo di verificare che l'organo amministrativo valuti costantemente, assumendo le conseguenti idonee iniziative, se l'assetto organizzativo dell'impresa è adeguato, se sussiste l'equilibrio economico finanziario e quale è il prevedibile andamento della gestione, nonché di segnalare immediatamente allo stesso organo amministrativo l'esistenza di fondati indizi della crisi”.

Esaminiamo dettagliatamente la portata di questa norma coinvolgente e drastica nella sua portata, a cominciare da quell'avverbio temporale “*costantemente*” che fa carico di un obbligo di valutazione all'organo amministrativo, ma che si riverbera immediatamente sugli organi di controllo chiamati a verificarne il comportamento.

Le occasioni saranno ovviamente quelle delle verifiche o riunioni periodiche dei controllori e, per chi è organo *societario* come i sindaci ed i loro omologhi negli altri *organi di controllo*, le partecipazioni obbligate alle riunioni di consiglio, ai comitati esecutivi ed alle assemblee.

Riguardo ai punti di attenzione nell'esercizio del controllo, questi sono costituiti:

“Se l’assetto organizzativo dell’impresa è adeguato

La sussistenza dell’equilibrio economico finanziario

Il prevedibile andamento della gestione

La segnalazione immediata della esistenza di fondati indizi della crisi”.

3. Che ruolo giuoca in materia la Best Practice. Anatomia di una definizione

Fatta questa doverosa premessa è necessario precisare quali siano i principi od i canoni di comportamento ai quali i destinatari delle norme menzionate al precedente paragrafo debbono conformarsi.

In assenza in materia di regole tassative si è soliti ricorrere (sovente dagli stessi organi amministrativi delle diverse categorie professionali) ad una così detta Best Practice (nel seguito anche BP) in materia.

È quindi necessario, in via preliminare, risalire ad una definizione di *best practice*. Ricorriamo in primo luogo a come la qualifica Wikipedia: *procedure o azioni più significative, comunque quelle che hanno permesso di ottenere migliori risultati relativamente a svariati contesti e obiettivi preposti*.

Più sinteticamente Chambers (Twentieth Century Dictionary, Pitman Press, Bath, 1981) definisce *practice* come “practical experience”. Lo stesso dizionario, alla voce *praxis* la spiega come “practice. A model or example.” Se quindi la traduzione, come ovvio, spieghi il lemma come “prassi” sarà opportuno non indulgere ad anglicismi ed assumere una fonte italiana (G. Devoto-G.C. Oli, *Dizionario della lingua Italiana*, Le Monnier, Firenze, 1979), che spiega *pratica* come “il complesso delle possibili offerte dell’esempio continuo e prolungato di una attività e di una disciplina e che si riflettono sul rendimento e sul comportamento”.

4. La “best practice” per comparazione con altre fonti normative vincolanti

A supporto dell’argomento per ultimo considerato alla lettera d) del precedente paragrafo sarà opportuno, sia pure da uno sprovveduto non giurista, prendere in esame altre fonti normative dell’ordinamento giuridico italiano per verificare la fondatezza di quanto in precedenza affermato.

È quindi fuori discussione la cogenza delle leggi e degli atti di governo aventi forza di legge (decreti legge e decreti delegati), nonché dei Regolamenti Ministeriali quando richiamati dalle norme statuali o di leggi regionali (ovviamente nel loro ambito specifico) e, a maggior ragione, per le norme costituzionali e le direttive ed i regolamenti comunitari.

Più dubbioso sarei in merito alla cogenza delle cosiddette “determine” ministeriali e, senza dubbio da escludersi, la vigenza delle circolari e normali interpretative della pubblica amministrazione, vincolanti per quest’ultima ma non per l’interprete.

Diverso discorso occorre fare per altre fonti normative di diretta pertinenza del settore contabile di cui ci si occupa in questa sede.

Così è da dirsi per la vigenza indiscussa dei regolamenti e delle istruzioni emanate dalla Banca d’Italia ai sensi dell’art. 4 del D.Lgs. 1° settembre 1993, n. 385 (Legge bancaria).

Altrettanto si dica per l’Organismo Italiano di Contabilità (OIC) il quale, in ottemperanza dell’art. 9 *bis* del D.Lgs. 30/2015 (così come modificato dalla Legge 25 febbraio 2022 n. 15 di conversione del Decreto Legge 228/2021 al suo primo comma, lettera a), prevede che l’OIC “emana i principi contabili azionari, ispirati alla migliore prassi operativa, per la redazione dei bilanci secondo le disposizioni del codice”. Ovviamente quando la adozione del “principio” non sia facoltativa. Un rilievo su questa disposizione: ci si riferisce opportunamente alla “prassi operativa”, rifiutando l’anglicismo “best practice”.

Conviene infine menzionare un ulteriore esempio di normativa vincolante riferibile ai principi di revisione internazionali (ISA Italia). Stabilisce al riguardo il D.Lgs. 27 gennaio 2010, n. 39 (in attuazione della direttiva (UE) 2006/43/CE al suo articolo 11, primo comma) che in Italia la revisione legale debba essere svolta in conformità ai principi di revisione contabile previsti dall’art. 26, paragrafi 1 e 2 della citata direttiva.

5. Come nasce e chi elabora la “best practice”

Necessario, a questo punto della mia rassegna, chiedersi chi elabora, come venga in essere e se sussista un’unica, indiscussa ed incontrovertibile, *best practice*.

Con riguardo agli interrogativi posti è mia opinione che le fonti non tassative e vincolanti che vanno a costituire la BP sono molteplici.

In primo luogo le associazioni di categoria, diverse da quelle menzionate nel precedente paragrafo che abbiamo visto essere fornite di una legittimità e di un vigore autonomo ed indiscusso.

Per cominciare, quindi, sarà opportuno menzionare i documenti di ricerca emanati dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili nonché dalla Fondazione Nazionale dei Commercialisti, documenti sui quali avrò modo di ritornare in seguito. Ancora da menzionare documenti e studi elaborati da singoli Ordini locali dei Dottori Commercialisti e dalle rispettive Fondazioni, ove esistenti. Ed ancora i pronunciati di Assirevi concernenti la revisione e di Assonime relativi alle società di capitali.

Episodicamente hanno una valenza aziendalistica anche alcuni pareri emanati da Consiglio del Notariato, principalmente da quello di Milano, del Triveneto e da altri Consigli Notarili.

Ancora più rare le prese di posizione di altri Ordini Professionali, come quelle degli Avvocati e dei Consulenti del Lavoro e delle loro Associazioni dedite allo studio ed alla ricerca.

Ovviamente vincolanti per le società quotate sui mercati regolamentati le disposizioni della Commissione Nazionale sulla Società e la Borsa le quali costituiscono fonti di orientamento anche per le società non quotate e le imprese in generale.

Ovviamente non possiamo dimenticare le decisioni giurisprudenziali, soprattutto quando sono univoche nelle loro sentenze, pur sempre modificabili anche nelle decisioni del supremo collegio, suscettibili di risultare tra loro divergenti, tranne quelle assunte dalle Sezioni Unite.

A questo stadio di non obbligatorietà tornano in scena anche le determine, le circolari e normali della pubblica amministrazione da assumersi alla stregua di opinioni e non di verità incontrovertibili.

Prezioso i contributi di studio e di ricerca elaborati in materia come quelli forniti dalla rivista della Associazione Nazionale dei Direttori Amministrativi e Finanziari.

Ovviamente non va dimenticato il ruolo essenziale fornito dalla cosiddetta “dottrina” contabile, non soltanto accademica, espressa in monografie specifiche, in saggi ed articoli su riviste qualificate come la Rivista dei Dottori Commercialisti.

Ovvia conseguenza della situazione sopra rappresentata la BP conosce molteplici versioni e opinioni differenziate.

Per fortuna la BP non può quindi esplicitarsi in una formula univoca e codificata.

Ne deriva che risulta erroneo riferirsi al singolare alla BP ma che questa si sostanzia in una molteplicità di punti di vista e, conseguentemente, di pro-

poste che per la maggior parte acquisiscono la propria legittimità di esistere in base alla loro ragionevolezza ed, aggiungerei, pratica possibilità di attuazione e di realizzazione, nonché di non esorbitante onerosità rispetto ai valori da tutelare. Trattasi del cosiddetto principio di “adeguatezza” richiamato spesso anche in documenti ufficiali.

6. Caliamoci nella realtà: due casi concreti di Best Practice

Al fine di verificare la fondatezza delle considerazioni sino ad ora svolte prendiamo in considerazione due documenti entrambi riconducibili al Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili.

Il primo tra questi si riferisce a “La relazione del Collegio Sindacale all’assemblea dei soci in occasione dell’approvazione del bilancio di esercizio chiuso al 31 dicembre 2022 redatta ai sensi dell’art. 2429, co 2, C.C.” diffusa nel marzo 2023 nell’ambito delle “norme tecniche per l’esercizio della professione”.

Trattasi, come è noto, di un diffuso elaborato di nove pagine che riferisce in merito agli esiti di bilancio, offrendo altresì delle alternative in ragione delle diverse situazioni che possano presentarsi nel caso concreto.

È da presumersi, pur mancando rilievi statistici al riguardo, che il predetto modello sia seguito da una molteplicità di professionisti chiamati a redigere la relazione in oggetto, sia pure con l’introduzione di varianti, di soppressioni e di aggiunte che ne personalizzino la redazione in funzione della concreta situazione di riferimento e del discernimento personale dei sottoscrittori.

Ovviamente niente impedisce, pur in presenza di una versione la quale, per la sua diffusa adesione, è da considerarsi una Best Practice, che si possa adottare una diversa versione di detta relazione, totalmente difforme da quella suggerite dal CNDCEC¹.

Il secondo dei documenti preannunciati in premessa fa riferimento al testo reso, noto il 25 luglio 2023 e denominato “Assetti organizzativi amministrativi e contabili: check-list operative”. Come enunciato nella relativa premessa che specifica le indicazioni metodologiche che debbono presiedere all’utilizzo della predetta lista di controllo, il contenuto del documento non è precettistico e tassativo, bensì propositivo.

¹ Mi sia consentita una supponente auto citazione del volume Aldo Bompani, Bruno Dei, Pier Roberto Sorignani, Alessandro Traversi, *Sindaco e Revisore di società*, Wolters Kluwer, Milano, 2021 giunto alla XI edizione che, venti anni addietro, fu la prima pubblicazione a proporre una molteplicità di verbali a sussidio della categoria professionale. Il merito dell’iniziativa va ascritto a Bruno Dei.

Come è noto a chi conosca il documento di che trattasi questo è destinato a tutte le società e imprese collettive, dalle società di persone, alle società di capitali, alle cooperative ed ai consorzi di imprese. Detto documento si compone di cinque sezioni che a loro volta, si suddividono, in totale, in 61 quesiti.

Le prime due sezioni indagano la prima il modello di business e la seconda il modello gestionale, mentre gli ulteriori tre sono dedicati ad investigare gli assetti organizzativo, amministrativo e contabile dell'impresa.

Ciò in conformità del dettato del novellato secondo comma dell'art. 2086 del codice civile la cui rubrica recita "gestione dell'impresa".

I 61 quesiti sopramenzionati investono l'attuazione e l'introduzione all'interno dell'azienda, dei presidi e degli interventi e della adozione dei criteri e meccanismi conoscitivi finalizzati a prevenire la crisi di impresa. Accanto alle risposte binarie SÌ/NO il questionario prevede altresì la risposta "non applicabile al caso di specie". In tale caso, tuttavia, si richiederebbe altresì di specificare i motivi della non applicabilità.

Veniamo alle conclusioni sul punto specifico. Come può vedersi, è opportuno ripeterlo, il tono del documento non è improntato ad obbligatorietà, ma anzi è accomodante e permissivo.

Vi è solo da auspicare che per le imprese di minori dimensioni, così come si è previsto in altre occasioni (ad esempio, in tema di revisione aziendale) vengano predisposte versioni più semplificate ed accessibili.

Una soluzione alternativa che potrebbe essere adottata potrebbe consistere nella adozione di un sistema di punteggi (*scoring*) da assegnare alle provvidenze ed ai presidi adottati dal quale risulti, in ultima analisi, un *rating* della azienda sul punto specifico.

7. Una Best Practice su misura

Ma come uscire dalla imbarazzante situazione della sussistenza di una pluralità di fonti normative della BP, ciascuna delle quali si distingue dalle altre in ragione della rispettiva maggiore o minore complessità e per i conseguenti adempimenti più o meno articolati e gravosi, richiesti ai suoi destinatari?

Al riguardo può venire in soccorso il criterio basilare della "adeguatezza", cioè della graduazione e della proporzionalità degli incumbenti in ragione della dimensione e della grandezza sottesa dalla azienda, in forma societaria e collettiva, soggetta al dettato dall'art. 2086 c.c.

Conseguentemente la BP destinata alla società quotata in borsa che entra a comporre l'indice FTSE-MIB sarà diversa da quella della società quotata su

l'Euronext Growth Milan ed ancora diversa rispetto a quella accolta dalla società a responsabilità limitata unipersonale affittuaria del *bar* all'angolo della strada.

Non risulterà tassativa l'adesione della BP elaborata da una delle tante fonti non ufficiali menzionate, pur sempre a titolo esemplificativo, al precedente paragrafo 5, la quale potrà andare soggetta a varianti che la semplifichino o la rendano più complessa in quanto ritenuta più consona al caso di specie.

Concludiamo con l'abusato confronto con l'ambito medico-sanitario rilevando come, per la terapia e la cura di una malattia, non sussiste un univoco protocollo da seguire. Ma come l'intervento debba adattarsi alla età del paziente, alle sue pregresse infermità ed alle sue attuali condizioni di salute.

In sintesi, e per tornare al nostro argomento, il riferimento alla BP può condurre ad una molteplicità di fonti ed alla adozione di una tra le tante sue versioni, pure essa soggetta ad un processo di modifica e di evoluzione nel tempo.

8. Best Practice: che farsene?

A conclusione di questa analisi sul tema specifico resta da esprimere una opinione, del tutto personale, sulla portata pratica e giuridica, della Best Practice.

Una prima osservazione considera che, laddove sussista una sola BP proposta da organismi autorevoli sia, in linea di massima, da adottarsi, ovviamente nei limiti della sua praticabilità ed adeguatezza, spesso menzionata nella stessa BP.

Laddove sussista, in uno stesso ambito, una pluralità di BP, dovrà essere il discernimento del destinatario a optare per quella ritenuta più idonea, non necessariamente per il suo minore coinvolgimento e per la sua semplicità. Escluderei che al riguardo costituisca un parametro indefettibile il fatto di privilegiare quella ritenuta più autorevole o maggiormente diffusa (peraltro non sussistono statistiche al riguardo).

Riterrei infine che la BP non sia da prendersi in considerazione nei giudizi penali. Può accadere, infatti che la BP prevalente o dominante sia presa a base quale dovere ineluttabile di comportamenti e di incumbenti professionali, o ignorando i quali si possa sostenere che il non averla presa in considerazione (ed al verificarsi di una ipotesi di reato) costituisca il presupposto per una imputazione fondata sul dolo eventuale. Da escludersi inoltre la BP nei giudizi di natura amministrativa e tributaria, ambiti in cui vigono normative rigorose e tassative. Mentre, a mio giudizio, può essere accolta, con estrema cautela, ed insieme ad una molteplicità di altri elementi e di altre variabili, nelle vertenze di tipo civilistico.

CENTRALITÀ DEL SISTEMA UMANO IN “SCRITTI DI POLITICA AZIENDALE”

di *Mariacristina Bonti, Enrico Cori*

1. Premessa

Nella vasta produzione scientifica di Umberto Bertini, “Scritti di politica aziendale” rappresenta a nostro avviso un contributo di fondamentale rilievo nell’esaltare il ruolo dell’organizzazione come “motore” dei processi di pensiero, decisione e azione del soggetto economico. Da qui la scelta di proporre alcune riflessioni su analogie e parallelismi tra i concetti sviluppati dall’Autore e la contemporanea evoluzione del pensiero organizzativo.

La nostra analisi, svolta sull’edizione del 1995, si è posta un duplice obiettivo: da un lato quello di ricomporre in una visione unitaria i riferimenti dell’Autore al ruolo dell’organizzazione, dall’altro quello di sottolinearne il carattere originale e innovativo, al punto da anticipare, intuitivamente, successivi sviluppi della teoria organizzativa.

Il presente contributo è strutturato come segue. Nel successivo paragrafo, grazie ad un’analisi testuale, riproponiamo alcuni passaggi di particolare rilevanza per la loro contiguità con la disciplina organizzativa. Nel terzo paragrafo propone un collegamento con la teoria dell’organizzazione e mette in luce il carattere anticipatorio di alcune affermazioni di Bertini.

2. Una visione antropocentrica dell’azienda

L’edizione riveduta e ampliata del 1995 si apre con alcune riflessioni sul “Sistema aziendale delle idee”. Fin da subito è sottolineata la centralità di “un’analisi dei comportamenti delle persone impegnate a fare azienda”¹, indicata come presupposto per arrivare ad un’interpretazione autentica delle complesse dinamiche di gestione. Poco oltre si afferma che il pensiero e le idee espresse dall’insieme delle persone impegnate nella gestione, in quanto “processi speculativi sovrastanti” il momento dell’azione², rappresentano il centro gravitazionale del “sistema umano”, elemento soggettivo dell’a-

¹ Cfr. Bertini U., *Scritti di politica aziendale*, Giappichelli, Torino, 1995, p. 13.

² Cfr. *ivi*, p. 15.

zienda. Queste riflessioni iniziali costituiscono la naturale premessa all'introduzione del concetto di "sistema delle decisioni", quale "anello di collegamento tra il mondo del pensiero e quello dell'azione", ma non "semplice sommatoria o risultante del sistema delle idee". Il "sistema delle decisioni" è indicato quale "filtro", quale "processo di decantazione", in quanto pone in essere processi di valutazione, selezione, elaborazione e traduzione in scelte di gestione e nelle successive azioni, "momento culminante del sistema umano" nelle dinamiche aziendali³.

Particolarmente rilevante e di forte attualità è altresì la "scelta di campo" che chiosa la premessa del presente saggio, laddove Bertini afferma che con esso vuole "fornire un contributo al rafforzamento delle tesi che vedono la persona al centro della vita economica, in una visione sempre più umanizzata dell'azienda, pur in presenza di tecnologie sempre più avanzate e di un tecnicismo inarrestabile".

Nell'affrontare la questione del "Governo dell'impresa tra imprenditorialità e managerialità", Bertini distingue preliminarmente tra imprenditore, da intendersi non più come figura fisica individuale ma come "figura astratta, espressione di una collegialità"⁴ e imprenditorialità, sorta di "anima dell'azienda", riconosciuta come fattore critico del successo aziendale. Tratto tipico e output di maggior valore dell'imprenditorialità sono individuati nella "capacità di condizionare l'ambiente esterno, interpretandone con notevole anticipo le forze trainanti"⁵. Questa capacità, risultato di un lavoro collegiale più che individuale, è sviluppata grazie "ad un'idea innovativa capace di cambiare non soltanto le caratteristiche tecnico-economiche dell'azienda ma anche quelle del sistema sociale"⁶. Non vi è dubbio, per Bertini, che interpretare il ruolo imprenditoriale significhi anzitutto gestire l'innovazione e il cambiamento, sia verso l'esterno (il mercato) che all'interno dell'impresa (l'organizzazione). Riaffermando il primato della funzione imprenditoriale sull'apparato amministrativo-burocratico, Bertini ricorda che la struttura organizzativa non può essere considerata un qualcosa a sé stante, ma sempre e comunque il risultato della volontà imprenditoriale e manageriale.

È sicuramente nella parte dedicata alle "Strategie di sviluppo interno e forme organizzative" che Bertini approfondisce maggiormente temi e concetti-chiave dell'organizzazione aziendale. Un primo importante riferimento è quello alle dimensioni quantitativa e qualitativa dello sviluppo⁷, e alla per-

³ Cfr. *ivi*, pp. 15-20.

⁴ Cfr. *ivi*, p. 29.

⁵ Cfr. *ivi*, p. 38.

⁶ Cfr. *ibidem*.

⁷ Cfr. Padroni G., *Aspetti della complessità e sensibilità "postmoderna" nelle dinamiche organizzative e del capitale umano*, Giuffrè, Milano, 2007, pp. 316 e s.

plexità sulla distinzione, comunemente affermata in letteratura, tra sviluppo interno ed esterno. Il filo conduttore del ragionamento dell'Autore è che difficilmente si possa parlare di sviluppo senza una considerazione congiunta di fattori quantitativi e qualitativi, e che questi ultimi fattori "autentici, primari", trovino la loro origine nella "condizione operativa interna all'azienda", influenzando così tanto i processi di sviluppo per vie interne tanto quelli per vie esterne.

Il carattere endogeno dei fattori di sviluppo rimanda nuovamente alla distinzione tra fattori oggettivi e soggettivi, laddove i secondi sono ricondotti al "grado di conoscenza, vitalità intellettuale e capacità operativa del Sistema umano"⁸, di cui si auspica una crescita armonica e continua. Bertini considera l'organizzazione come elemento cardine della strategia di sviluppo interno, che proprio "per il necessario coinvolgimento dell'intero sistema umano" richiede tempi lunghi. Egli sottolinea come ai fini di un'efficace strategia di sviluppo interno si debba perseguire una condizione in cui conoscenza, intuito e creatività non sono prerogativa di alcuni ruoli, ma si caratterizzano per un elevato grado di diffusione nel sistema umano, favorendo l'acquisizione "di una particolare mentalità di tipo imprenditoriale".

Compito dell'organizzazione, secondo Bertini, è quello di "stimolare la crescita in tutti i punti del sistema, garantendo, mediante l'immissione continua di idee nuove e vitali, una gestione innovativa"⁹. Questa frase sintetizza bene come l'organizzazione costituisca un "elemento cardine" delle strategie di sviluppo interno, ma l'Autore non si limita a questa affermazione di principio, suggerendo l'esistenza di due "requisiti di funzionalità", che rappresentano altrettanti caratteri dell'organizzazione aziendale: un intenso rapporto, di natura non burocratica, tra aree funzionali (enfasi sull'interfunzionalità), spazi di autonomia imprenditoriale all'interno di ogni struttura operativa (enfasi sull'imprenditorialità interna).

Il "modello organizzativo" che Bertini immagina a supporto di efficaci strategie di sviluppo aziendale è "di tipo non tradizionale, disancorato dagli schemi classici, molto elastico [...] fortemente orientato al rinnovamento non soltanto delle strutture interne, ma anche dei valori professionali e culturali che esse incorporano"¹⁰. Egli individua inoltre alcuni presupposti perché un'organizzazione con queste caratteristiche possa operare efficacemente: persone fortemente motivate nel loro ruolo e consapevoli del contributo che possono apportare, competenze svincolate da "contenuti troppo tecnici delle funzioni ad esse assegnate" e aperte all'integrazione tra gestione innovativa e gestione corrente, un top management "convinto fino in fondo

⁸ Cfr. Bertini U., *Scritti*, op. cit., p. 64.

⁹ Cfr. *ivi*, p. 71.

¹⁰ Cfr. *ibidem*.

della politica di decentramento del potere, sì da sviluppare dialogo, partecipazione e coinvolgimento pieno”¹¹.

Riguardo alle scelte di progettazione organizzativa in grado di sostenere le strategie di sviluppo interno, Bertini sostiene come non solo non risultino adeguati modelli di stampo meccanicistico, ma nemmeno quelli che in quegli anni vengono da più parti proposte come “frontiere” della progettazione: strutture a matrice o per progetto. Bertini è molto critico sull’idea di struttura duale e sul fatto che non possano essere perseguiti contestualmente obiettivi di efficienza e innovazione in una stessa forma organizzativa. Questo poiché ritiene necessario che l’azienda sviluppi “una significativa carica di tensione innovativa in tutti i suoi normali momenti operativi”¹². A suo avviso la strada da percorrere è quella di un unico modello strutturale, supportato da “una particolare forma mentis” e da un “ampliamento culturale (tale da) determinare l’integrazione tra le due logiche”¹³.

Nel concludere la sua riflessione sull’organizzazione, Bertini sottolinea come l’organizzazione sia una “parte indiscussa del patrimonio aziendale [...] ascrivibile a quella classe di valori che, al pari della cultura aziendale, sono difficilmente esportabili”¹⁴, pertanto, diremmo oggi, costituisce una delle competenze distintive dell’azienda.

Nell’analisi delle possibili relazioni tra “Creatività e gestione strategica dell’azienda” Bertini enfatizza il carattere collettivo del processo creativo, parlando esplicitamente di “creatività di gruppo”, sviluppata “nell’ambito del sistema personale d’azienda, con il concorso dell’organizzazione”¹⁵. L’Autore, richiamando Lawrence Kuhn, sostiene che il processo che genera creatività è incorporato in un’organizzazione creativa, dotata di proprie caratteristiche e di una propria cultura, nonché risultato di scelte razionali di progettazione. Tale processo non dipende, dunque, solo dalla presenza di soggetti particolarmente creativi, anche se mantiene comunque un carattere intuitivo, oltre che una continuità temporale. Quest’ultima, secondo Bertini, fa sì che l’azienda si trovi “costantemente immersa in un processo di cambiamento”¹⁶.

Infine, nelle considerazioni “In merito alle condizioni che determinano il successo dell’impresa” Bertini, riproponendo la distinzione tra fattori soggettivi e oggettivi, sostiene la tesi di una sorta di dissolvimento del confine tra i due ordini di fattori nel divenire della gestione, in quanto non esisterebbe

¹¹ Cfr. *ivi*, p. 72.

¹² *Ivi*, p. 75.

¹³ *Ivi*, p. 74.

¹⁴ *Ivi*, p. 77.

¹⁵ *Ivi*, 83.

¹⁶ Cfr. *ivi*, p. 91.

“struttura al di fuori di un disegno concepito, progettato e realizzato dall’azienda soggettivamente intesa”¹⁷. Questa tesi rivela la convinzione che i veri fattori di successo risiedano nel “comportamento soggettivo dell’impresa”, dove trovano spazio non solo particolari attitudini alla creatività, ma anche “l’abilità dell’imprenditore di trasmettere fiducia ai suoi collaboratori”¹⁸. Si può ritenere che Bertini abbia voluto indicare idealmente questo elemento, pur richiamato semplicemente in una nota, quale prerequisito del carattere diffuso e collettivo della creatività e, più in generale, del processo di generazione delle idee e formulazione delle decisioni con le quali le persone che a qualsiasi titolo operano in azienda contribuiscono al suo successo.

3. Il contributo al pensiero organizzativo

“Scritti di politica aziendale” è un’opera densa di riferimenti all’organizzazione aziendale. Alcune questioni sono affrontate in modo esplicito, con riflessioni che entrano nel merito del dibattito in corso negli studi organizzativi di quegli anni. Esse si inseriscono in una più ampia riflessione sulle relazioni che si instaurano tra le strategie d’impresa e le condizioni di successo di queste da un lato, le scelte di progettazione e i comportamenti organizzativi da queste originati dall’altro.

Temi e concetti di organizzazione possono essere idealmente raggruppati entro due ambiti distinti. Nel primo di questi Bertini sviluppa riflessioni sul ruolo del sistema umano, su comportamenti individuali e di gruppo che sostengono la capacità innovativa e competitiva dell’azienda nel lungo periodo. Sono riconducibili a questo ambito i ripetuti riferimenti al contributo di ogni persona, che a vario titolo opera in azienda, ai processi di generazione di idee e di successiva traduzione in decisioni e azioni¹⁹; contributo che alimenta la capacità creativa e innovativa, motore dello sviluppo “per linee interne”, in una dinamica che si caratterizza per una continua tensione al cambiamento. Il secondo ambito è quello che accoglie le valutazioni dell’Autore in merito alle forme organizzative, cioè a scelte di progettazione che siano in grado di sostenere le strategie di sviluppo interno attraverso virtuosi processi innovativi e creativi. Appartengono a questo ambito i cenni alla necessità di un approccio interfunzionale, al rischio di eccessivi tecnicismi insito nell’ottica funzionale, alla necessità di un reale decentramento decisionale,

¹⁷ Cfr. *ivi*, p. 89.

¹⁸ *Ibidem*.

¹⁹ Cfr. Simon H.A., *Il comportamento amministrativo*, il Mulino, Bologna, 1958 (1^a ediz. 1947).

ma soprattutto le considerazioni in merito alle scelte di progettazione della macrostruttura.

Le considerazioni sul sistema umano aziendale si innestano sul dibattito teorico che intorno alle metà degli anni Ottanta getta le basi per il successivo consolidamento della prospettiva dello Human Resource Management. La scuola di Chicago²⁰ e la scuola di Harvard²¹ competono proponendo due distinti “modelli”, che tuttavia convergono nell’affermare la “centralità” della persona nell’impresa. Da lì a pochi anni anche in Italia comincia a diffondersi la letteratura sulla gestione delle risorse umane²². Bertini, pur non utilizzando concetti e riferimenti specifici della nascente letteratura sulle risorse umane, afferma inequivocabilmente la centralità della persona nel processo che partendo dalla generazione di idee si trasforma, attraverso una serie di passaggi, prima in decisioni e poi in azioni e operazioni di gestione. Il suo ragionamento non esplicita ma sottende la circolarità del rapporto tra strategia, struttura e risorse umane, mostrando la sua vicinanza a quello che Costa definisce “approccio interattivo-evolutivo” alla gestione delle risorse umane²³, e al contempo la sua lontananza da una logica meramente adattiva/reattiva, così come da approcci unidirezionali, meccanici e deterministici.

L’idea che ci sia bisogno di un’organizzazione creativa per supportare il processo di gestione strategica spinge Bertini ad una valutazione su singole forme di macrostruttura. In controtendenza rispetto alla letteratura organizzativa che in quegli anni tende ad esaltare le strutture a matrice e quelle che propongono logiche organizzative differenti a fronte di obiettivi di efficienza e innovazione²⁴, egli suggerisce il ricorso ad una struttura che in ogni sua parte sia in grado di coniugare i due tipi di obiettivi grazie a caratteristiche di adattabilità e flessibilità che discendono non tanto da sdoppiamenti e da un complesso sistema di linee di dipendenza, quanto da una particolare cultura e *forma mentis*. A partire dalla fine degli anni Novanta, prende corpo un filone di studi²⁵ teso a individuare soluzioni organizzative capaci di coniu-

²⁰ Fombrun C.J., Tichy N.M., Devanna M.A., *Strategic human resource management*, Wiley, New York, 1984.

²¹ Cfr. Beer M., *Managing human assets*, Simon & Schuster, New York, 1984.

²² Cfr. Costa G., *Economia e direzione delle risorse umane*, Utet, Torino, 1990.

²³ Cfr. *ivi*, p. 7.

²⁴ Duncan R.B., *The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation*, in R.H. Kilmann, L.R. Pondy and D. Slevin (eds.), *The Management of Organization*, North-Holland, New York, 1976, Vol. 1, pp. 167-188; Duncan R.B., *What is the right organization structure? Decision tree analysis provides the answer*, *Organizational Dynamics*, 1979, 7(3), pp. 59-80; Galbraith J.R., *Organization design*, Reading, Mass., 1977, pp. 243-380; Id., *Designing the innovating organization*, *Organizational Dynamics*, 1982, 10(3), pp. 5-25.

²⁵ Cfr. Birkinshaw J., Gibson C., *Building ambidexterity into an organization*, *MIT Sloan Management Review*, 2004, Summer; Tushman M.L., O’Reilly III C.A., *The ambidextrous organizations: managing evolutionary and revolutionary change*, California Management

gare il momento dello sfruttamento di idee e conoscenze con quello della ricerca, muovendo dall'espressione *organizational ambidexterity* coniata da Duncan²⁶. Nella sua interpretazione più recente, la capacità di essere ambidestra diviene una proprietà che “passa” dalle strutture alle “persone”, a prescindere dal ruolo svolto (operativo o manageriale)²⁷. Questa forma di ambidestrisimo contestuale fa eco al richiamo di Bertini a superare logiche, approcci, concezioni che potremmo definire ingegneristiche all'organizzazione e all'organizzazione del lavoro e al contempo dà evidenza alla convinzione dell'Autore che lo spirito imprenditoriale non deve necessariamente essere importato dall'esterno, ma deve essere fabbricato in casa.

Più in generale, lungo tutto il pensiero di Bertini sembra potersi cogliere un'idea di organizzazione chiamata a coniugare sistematicità e flessibilità, routine e innovazione²⁸, obiettivi aziendali e motivazioni individuali, attribuendo grande enfasi all'importanza di una dimensione collettiva dell'agire organizzativo. Sembra risiedere proprio in questa dimensione collettiva la capacità principale dell'azienda di svilupparsi, di essere creativa, di attuare cambiamenti all'interno di un “sistema delle idee” che guida e indirizza l'evoluzione dei comportamenti e delle interazioni, piuttosto che prescrivere e specificare in anticipo comportamenti da tenere.

Appena accennata, ma non per questo meno rilevante, è la questione delle relazioni interfunzionali. Negli stessi anni in cui oltreoceano si diffonde l'approccio al ridisegno dei processi, che nelle sue forme più radicali propugna il superamento delle tradizionali strutture, Bertini sottolinea la necessità di un costante dialogo tra persone che operano nelle differenti funzioni, perno della visione sistemica dell'azienda.

Altro riferimento di indubbio interesse e di grande attualità, per quanto anche in questo caso appena accennato, è la dichiarazione relativa ad una visione più umanizzata dell'azienda, alla centralità della persona che non deve essere “schiacciata” e messa in subordine da visioni tecnicistiche, favorite da un'incessante evoluzione tecnologica. Anche in questo caso, non vi è un riferimento diretto alle teorie organizzative, in particolare alla prospettiva

Review, 1996, 38(4), pp. 8-30.; Raisch S., Birkinshaw J., *Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators*, Journal of Management, 2008, 34(3), pp. 375-409.

²⁶ Cfr. Duncan R.B., *The ambidextrous organization*, op. cit.

²⁷ Cfr. O'Reilly III C.A., Tushman M.L., *The Ambidextrous Organization*, Harvard Business Review, 2004, April, pp. 74-81; O'Reilly III C.A., Tushman M.L., *Organizational Ambidexterity: Past, Present and Future*, Academy of Management Perspectives, 2013, 27(4), pp. 324-338.

²⁸ Cfr. Padroni G., *Aspetti della complessità e sensibilità “postmoderna” nelle dinamiche organizzative e del capitale umano*, op. cit.

dei sistemi socio-tecnici²⁹, nonostante una condivisione di fondo dei suoi assunti. La relazione tra tecnologia e persona, tra sistema tecnico e sistema sociale non può essere ridotta ad un semplicistico rapporto di causa-effetto, che rilega il sistema umano al ruolo di attuttore passivo di indicazioni, prescrizioni poste dalla tecnologia e rischia di togliere “dignità” al lavoro. Occorre, al contrario, inquadrare la suddetta relazione all’interno di una dialettica nella quale sono l’influenza e l’adattamento reciproco a esprimere e dare evidenza al valore che entrambi i sistemi possono concretamente generare³⁰, a fronte di “valori non negoziabili” che pongono al centro un’organizzazione dal volto umano. Oggi, questa prospettiva appare ancora più attuale a fronte di una crescente e solo apparentemente “nuova” attenzione rivolta ad una visione “antropologica” delle organizzazioni e delle loro modalità di funzionamento, che ha promosso una sorta di reinterpretazione di tale concezione, alla luce dell’evoluzione digitale, da parte del filone della c.d. socio-materialità³¹.

Al contempo, il richiamo a non perdere di vista la centralità della persona risuona come “finalità etica” che l’azione economica deve avere, come “qualità morale” del complesso delle decisioni aziendali, nella chiara consapevolezza che “miglioramento delle condizioni di economicità non significa più, come una volta, maggiore profitto ai capitalisti, ma potenziamento dell’azienda in termini di dotazione delle risorse, di apporto tecnologico, di aumento della forza competitiva, ed anche, naturalmente, di soddisfazione delle attese di tutti i partecipanti alla vita dell’azienda [...], in primo luogo i membri dell’organizzazione interna”³².

Anche l’idea di cambiamento si discosta dalle concettualizzazioni prevalenti e da metodologie di intervento che tendono ad “isolare” temporalmente il cambiamento, circoscrivendolo in un ben definito quadro spazio/temporale

²⁹ Cfr. Trist E., Bamforth K., *Alcune conseguenze sociali e psicologiche del metodo di estrazione del carbone a parete lunga*, Relazioni umane, 1951, 4, pp. 3-38; Emery F.E., *Characteristics of socio-technical systems: a critical review of theories and facts about the effects of technological change on the internal structure of work organizations: with special reference to the effects of higher mechanisation and automation*, Tavistock Institute of Human Relations, Human Resources Centre, 1959. Doc. no. 527, FEE/GE.

³⁰ Scrive Emery: “For both practical and scientific purposes it is often necessary to isolate problems such as design of machinery for human convenience, job evaluation, selection, incentive schemes, primary group organization, supervision, and management organization. At the same time, most specialists agree that these problems are interrelated – beyond a certain point the solution of one kind of problem depends upon solving some of the others”. Emery in Trist E., Murray H., *The Social Engagement of Social Science: A Tavistock Anthology, Volume I: The Socio-Psychological Perspective*, The University of Pennsylvania Press, Philadelphia, 1990.

³¹ Cfr. Orlikowski W.J., *Sociomaterial practices: Exploring technology at work*, Organization Studies, 2007, 28(9), pp. 1435-1448.

³² Cfr. *ivi*, p. 23.

e collocandolo tra periodi di stabilità o relativa calma³³. La prospettiva, evocata da Bertini, di un'azienda "costantemente immersa in un processo di cambiamento" appare senz'altro più realistica e in grado di interpretare le reali dinamiche organizzative.

Infine, l'idea di creatività intesa essenzialmente come processo di gruppo trova pochi riscontri in letteratura ancora all'inizio degli anni Novanta³⁴, probabilmente per il prevalere di approcci psicologici che associano la creatività a particolari inclinazioni e attitudini personali. Solo in seguito, l'idea di creatività di gruppo si diffonderà fino a divenire prevalente (Paulus, Nijstad, 2003).

Dalla lettura di "Scritti di politica aziendale" emerge con forza, l'idea di centralità del sistema umano nella definizione e successiva attuazione di strategie e politiche dell'azienda. Quella di Bertini si presenta come una visione ampia e articolata, che non si limita a recepire indirizzi e proposizioni consolidate o in via di sviluppo nella teoria organizzativa, ma ne fa un'analisi critica e propone ulteriori spunti di riflessione. Si inserisce così nel dibattito disciplinare, con intuizioni che in quegli stessi anni trovano sistematizzazione nella prospettiva *resource based*³⁵ e che di lì a poco saranno recepite nell'idea di capitale intellettuale, come sintesi di capitale umano, capitale sociale e capitale organizzativo³⁶.

È questo capitale ad essere in un certo senso individuato come "l'essenza" stessa della dinamica aziendale. Nel corso del tempo, le competenze, considerate sia a livello aggregato di azienda, sia a livello di singolo attore organizzativo, emergeranno tra le risorse maggiormente determinanti la "qualità" delle decisioni, delle scelte, delle risposte individuate per fronteggiare i problemi gestionali e conseguire performance più elevate. Il riferimento all'esigenza di assicurare l'interfunzionalità tra competenze specialistiche e al fatto che esse, almeno in parte, debbano essere "fabbricate in casa" ne evoca la natura *path dependent* e *firm-specific*. Tale natura a sua volta richiama il carattere evolutivo, delle competenze stesse, in una prospettiva coerente col

³³ Cfr. Masino G., Maggi B., *Storie di imprese*, <http://amsacta.cib.unibo.it>, TAO Digital Library; Bologna, 2013.

³⁴ Cfr. Nunamaker Jr. J.F., Applegate L.M., Konsynski B.R., *Facilitating group creativity: Experience with a group decision support system*, *Journal of Management Information Systems*, 1987, 3(4), pp. 5-19; Lawrence Kuhn R., *Creative strategic management*, *Journal of Business Strategy*, 1988, 9(2), pp. 62-64.

³⁵ Cfr. Barney J., *Firm resources and sustained competitive advantage*, *Journal of Management*, 1991, 17(1), 99-120.

³⁶ Cfr. Edvinsson L., Malone M.S., *Intellectual capital: Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*, Harper Business, New York, 1997.

concetto di *dynamic capabilities*³⁷ e con modelli di gestione delle risorse umane incentrati sul *valore costitutivo* di queste ultime, pertanto orientati a trasformare tali sistemi in una *strategic core competency aziendale*³⁸.

Per quanto detto, sembra davvero difficile non riconoscere all'opera di Bertini la valenza di contributo *ante litteram* allo sviluppo del pensiero organizzativo.

Riferimenti bibliografici

- Barney J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Beer M. (1984). *Managing human assets*. New York: Simon & Schuster.
- Bertini U. (1995). *Scritti di politica aziendale*, Torino: Giappichelli.
- Birkinshaw J., & Gibson, C. (2004). Building ambidexterity into an organization, *MIT Sloan management review*, Summer.
- Costa G. (1990). *Economia e direzione delle risorse umane*, Torino: Utet Libreria.
- Costa G., Gianecchini, M., (2019). *Risorse umane. Persone, relazioni e valore*, Milano: McGraw-Hill.
- Duncan R. B. (1976). *The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation*. In R.H. Kilmann, L.R. Pondy and D. Slevin (Eds.), *The Management of Organization*, Vol. 1: 167-188, New York: North-Holland.
- Duncan R. B. (1979). What is the right organization structure? Decision tree analysis provides the answer. *Organizational dynamics*, 7(3), 59-80.
- Edvinsson L., & Malone, M. S. (1997). *Intellectual capital: Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*. New York: Harper Business.
- Emery F.E. (1959). *Characteristics of socio-technical systems: a critical review of theories and facts about the effects of technological change on the internal structure of work organizations: with special reference to the effects of higher mechanisation and automation*. Tavistock Institute of Human Relations, Human Resources Centre. Doc. no. 527, FEE/GE.
- Fombrun C. J., Tichy N. M., & Devanna M. A. (1984). *Strategic human resource management*. New York: Wiley.
- Galbraith J. R. (1977). *Organization design*. Reading, Mass, 243-380.
- Galbraith J. R. (1982). Designing the innovating organization. *Organizational dynamics*, 10(3), 5-25.
- Lawrence Kuhn, R. (1988). Creative strategic management. *Journal of Business Strategy*, 9(2), 62-64.

³⁷ Cfr. Teece D., Pisano G., Shuen A, *Dynamic capabilities and strategic management*, Strategic Management Journal, 1997, 18(7), pp. 509-533.

³⁸ Costa G., Gianecchini M., *Risorse umane. Persone, relazioni e valore*, McGraw-Hill, Milano, 2019.

- Masino G. & Maggi, B. (Eds.) (2013). *Storie di imprese*, <http://amsacta.cib.unibo.it>, Bologna: TAO Digital Library.
- Nunamaker Jr, J. F., Applegate, L. M., & Konsynski, B. R. (1987). Facilitating group creativity: Experience with a group decision support system. *Journal of management information systems*, 3(4), 5-19.
- O'Reilly III, C.A., & Tushman, M. L. (2004). The Ambidextrous Organization. *Harvard Business Review*, April, 74-81.
- O'Reilly III C.A., & Tushman M. L. (2013). Organizational Ambidexterity: Past, Present and Future, *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324-338.
- Orlikowski W. J. (2007). Sociomaterial practices: Exploring technology at work. *Organization Studies*, 28(9), 1435-1448.
- Padroni G. (2007). *Aspetti della complessità e sensibilità "postmoderna" nelle dinamiche organizzative e del capitale umano*. Milano: Giuffrè editore.
- Paulus P. B., & Nijstad, B. A. (Eds.). (2003). *Group creativity: Innovation through collaboration*. Oxford: Oxford University Press.
- Raisch S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators, *Journal of management*, 34(3), 375-409.
- Simon H. A. (1947). *Administrative Behavior*, McMillan, New York. Trad. it. (1958), *Il comportamento amministrativo*, Bologna: Il Mulino.
- Teece D. Pisano G., & Shuen A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, 18(7) 509–533
- Trist E. & Bamforth K. (1951). Alcune conseguenze sociali e psicologiche del metodo di estrazione del carbone a parete lunga, *Relazioni umane*, 4, 3-38.
- Trist E., & Murray H., (eds.) (1990). *The Social Engagement of Social Science: A Tavistock Anthology*. Volume I: *The Socio-Psychological Perspective 1990*, Philadelphia: The University of Pennsylvania Press.
- Tushman, M. L., & O'Reilly III, C. A. (1996). The ambidextrous organizations: managing evolutionary and revolutionary change, *California management review*, 38(4), 8-30.

STRATEGIE PER LA COMUNITÀ NEL SEGNO DELLA COMPLESSITÀ E DELL'INCERTEZZA

di *Elio Borgonovi*

1. Il paradigma per le strategie delle istituzioni pubbliche

Tra le decine e forse centinaia di definizioni di strategia, ai fini del presente contributo può essere accolta quella di carattere generale che la definisce come sistema delle decisioni finalizzate alla realizzazione della visione. Tre sono gli elementi che qualificano questa definizione. La visione intesa come modello di società verso le quali si intende orientare una comunità insediata su un territorio, locale, regionale, nazionale e, anche se sempre più difficile come dimostra la realtà odierna, sovranazionale. Le decisioni che rappresentano un concetto diverso da scelte. Infatti, scelta significa selezionare tra diverse alternative conosciute: l'esempio banale è la scelta di un pasto da un menù predefinito, meno banale è il riferimento a modelli "razionali più o meno complessi in grado di presentare tantissime opzioni con le relative probabilità di successo". Decidere invece significa optare per un percorso di cui non si conoscono le caratteristiche, in un certo senso significa incamminarsi su terreni sconosciuti: in termini banali, l'immagine che richiama il concetto di decisione è quella di chi si trova di fronte a un bivio con tante strade. Decidere una strategia significa scegliere la strada avendo come stella polare la visione, senza conoscere gli eventuali ostacoli e difficoltà da affrontare. Il terzo concetto è il sistema che richiama il principio di unitarietà di ogni organizzazione. Infatti, le decisioni che compongono una strategia devono essere tra loro coerenti, sia nella fase iniziale, sia durante il percorso.

2. Visione

La visione esprime il modo in cui viene interpretata la missione. Nel caso delle istituzioni pubbliche il perseguimento dell'interesse pubblico/generale. Si usa il termine istituzione rispetto a quello di amministrazione in quanto le finalità sono delle istituzioni mentre l'amministrazione è attività strumentale per perseguire i fini. Nel caso delle imprese l'aumento della ricchezza come condi-

zione per contribuire a migliorare il benessere economico e non economico, materiale e immateriale, immanente e trascendente (per chi è dotato di una fede). Nel caso delle famiglie la realizzazione di un progetto di vita comune e condiviso secondo le diverse accezioni attribuite a questa istituzione nelle diverse società. Nel caso delle istituzioni non profit, o di terzo settore come definito dalla recente normativa sul settore, il soddisfacimento di bisogni di particolari gruppi di persone (ad esempio associazioni pazienti, organizzazioni di tutela di diritti umani) o la sensibilizzazione su specifici problemi (ad esempio organizzazioni ambientaliste, di sostegno alla ricerca, di tutela del patrimonio artistico e culturale, ecc.). In sintesi, la visione esplicita dove andare, la direzione di marcia, l'orientamento di fondo. Al riguardo, va rilevata una radicale differenza tra le istituzioni pubbliche e le istituzioni private. Mentre nelle istituzioni private la visione è definita da specifici e ben individuati portatori di interesse che si auto selezionano in relazione alla convergenza (modello collaborativo) o alla negoziazione (modello contrattualistico) di interessi, nelle istituzioni pubbliche la visione dipende dai diversi modelli socio-politici. Perciò, la definizione della visione nelle istituzioni private è concettualmente più semplice in quanto correlata alla conoscenza del contesto e al confronto di valori relativamente omogenei e/o auto selezionati. Per le istituzioni pubbliche essa è relativamente semplice nei sistemi autoritari poiché è definita da chi detiene il potere. Si usa l'avverbio relativamente perché anche nei sistemi autoritari non di rado esistono movimenti e processi di dissenso che devono essere controllati e/o possono causare il loro decadimento. Nei sistemi di democrazie rappresentative, la definizione della visione è diventata sempre più complessa. Era ed è semplice nelle società caratterizzate da valori individuali e sociali e condizioni socio-economiche relativamente omogenee, con la presenza di ideali e ideologie consolidate. È diventata estremamente complessa in società molto eterogenee e con riferimento a valori, condizioni socio-economiche, comportamenti nelle quali è venuto meno il forte collante degli ideali/ideologie sostituite da interessi che mutano, si scompongono e ricompongono rapidamente in assetti variabili. Mentre nelle società caratterizzate da ideali e ideologie il consenso sull'orientamento era più stabile, nei sistemi democratici caratterizzati da eterogeneità, velocità, innovazione, la volatilità del consenso porta a repentini cambiamenti di orientamento e a contraddizioni interne.

3. Strategia

La strategia intende rispondere alle seguenti domande: come, con chi (sistema di alleanze) e con quali risorse si intende realizzare la visione e come

ci si attrezza per superare gli ostacoli. Per rispondere alla domanda di come le istituzioni pubbliche elaborano le strategie, è utile sottolineare la duplice connotazione. Da un lato, esse possono esercitare un potere sovraordinato in quanto definiscono le regole per la comunità. Dall'altro, hanno la responsabilità di realizzare interventi e azioni quali sono la dotazione di infrastrutture, la produzione di beni pubblici, la produzione di beni e servizi di pubblica utilità o di pubblico interesse, l'impegno di risorse acquisite in modo coattivo tramite i tributi. Si può sintetizzare la duplice funzione in questi termini: le istituzioni pubbliche hanno da un lato il potere sovraordinato di influenzare le caratteristiche dell'ambiente socioeconomico (dimensione esterna della strategia) e dall'altro sono soggetti che esercitano alcune funzioni all'interno di questo ambiente (dimensione interna o aziendale della strategia). Questa duplice funzione evidenzia la distinzione tra strategia per la comunità e il territorio di riferimento e la strategia della istituzione pubblica.

Per rispondere alla domanda "con chi" è utile superare il paradigma della contrapposizione pubblico-privato, sistema di mercato e delle decisioni pubbliche che ha dominato il secolo scorso. In passato, vi era una netta distinzione tra processi di pianificazione e programmazione dei sistemi economici e sociali (ad esempio piani economici o di sviluppo triennali o quinquennali, piani sanitari, piani sociali, piani industriali, del commercio, del turismo o di altri settori) e processi di formulazione delle strategie delle singole istituzioni pubbliche e di altri soggetti privati. Le istituzioni pubbliche, al pari delle imprese, le istituzioni non profit e le famiglie operavano all'interno del contesto definito dalla pianificazione di sistema. Oggi, questa separazione appare sempre più inadeguata in quanto la definizione della strategia "di sistema" per le comunità e per il territorio dipende dal contributo dei diversi soggetti pubblici e privati, profit e non profit, misti/ibridi in presenza di partnership pubblico-privato.

Il tema delle partnership pubblico-privato coinvolge anche la dimensione delle risorse. In passato, le strategie delle istituzioni pubbliche si basavano su tributi, proventi da gestioni patrimoniali, sanzioni e da altri di natura non tributaria, ricorso all'indebitamento per finanziare investimenti. Oggi, le risorse per la realizzazione delle strategie pubbliche provengono anche dall'attivazione di risorse private. Di fronte ai vincoli di finanza pubblica e di ricorso all'indebitamento (ad esempio, vincoli posti dal patto di stabilità dell'Unione Europea), la realizzazione di infrastrutture o il finanziamento della produzione di beni pubblici, di pubblico interesse e di pubblica utilità richiedono il ricorso a mercati finanziari o la partecipazione di imprese.

4. Il processo di formulazione delle strategie delle istituzioni pubbliche

Gli studi sulla strategia hanno evidenziato che il processo di formulazione è altrettanto, se non più importante del risultato. Una prima variabile rilevante di processo è costituita dall'orizzonte temporale. Si dice che le strategie hanno una prospettiva di lungo periodo e, per quanto riguarda le istituzioni pubbliche, è spesso richiamata l'affermazione di Luigi Einaudi secondo cui "lo statista pensa alle future generazioni, mentre il politico pensa alle future elezioni". Il contenuto etico e il forte valore evocativo di tale affermazione vanno tuttavia contestualizzate con riferimento alle determinanti del consenso. Negli odierni sistemi di democrazia rappresentativa caratterizzati da forte eterogeneità, volatilità del consenso anche a seguito della rilevanza dell'informazione e dei media, si può dire che la visione di lungo periodo può emergere solo dalla capacità di governare processi di breve periodo. Mentre nelle società del passato più omogenee era più facile avere una visione di lungo periodo, perché l'identificazione in modelli ideali/ideologici di società garantivano maggioranze di governo relativamente stabili, oggi la possibilità di costruire strategie di lungo periodo dipende dalla capacità di ottenere il consenso di breve periodo. Inoltre, in Paesi come l'Italia nei quali sono molto frequenti gli appuntamenti elettorali (elezioni amministrative locali, regionali, elezioni politiche nazionali ed europee) il consenso è sottoposto a continue verifiche, quindi l'orientamento di lungo periodo, elemento qualificante della strategia, può essere conseguito da continui aggiustamenti di breve periodo. Si può dire che nelle istituzioni pubbliche prevale il modello della "strategie emergenti" più che delle "strategie deliberate".

Una seconda considerazione relativa al processo strategico riguarda il passaggio dalla logica "analogica" a quella "digitale". I processi decisionali di tipo analogico che hanno caratterizzato i modelli sociali, economici, di management del passato si basavano sulle relazioni causa-effetti-retroazioni-proiezioni tipiche del mondo scientifico. Di conseguenza, il processo di formulazione strategica era caratterizzato dalle seguenti fasi: analisi della situazione attuale (per le istituzioni pubbliche del sistema socio economico, per le imprese dell'attuale posizionamento competitivo, di mercato, di risultati economico finanziari), previsioni sulle dinamiche "tendenziali" (ossia in assenza di modificazioni dei comportamenti consolidati), definizione di obiettivi strategici di miglioramento, individuazione del percorso da intraprendere per passare dalla situazione tendenziale a quella "desiderata/deliberata". Questo processo consentiva di definire il cosiddetto gap strategico, ossia la differenza tra obiettivi derivanti dalle tendenze in atto e quelli da perseguire

fin dal primo anno per riorientare le dinamiche delle istituzioni. La realtà digitale è caratterizzata da relazioni di interdipendenza per cui la dinamica dei sistemi e la realizzazione delle strategie sono determinate dalla coevoluzione di molteplici variabili. Perciò, nel processo strategico è possibile individuare solo l'orientamento di fondo, ossia la direzione che si intende dare ai sistemi ma di cui non è più possibile definire in modo relativamente chiaro ed esplicito il percorso. Ad esempio, l'orientamento verso una società/economia più inclusiva e con minori disuguaglianze oppure accettazione di disuguaglianze in funzione di un maggiore tasso di sviluppo, apertura verso la concorrenza o più elevata regolazione da parte dell'istituzione pubblica, politiche del territorio guidate da un più elevato sviluppo turistico o orientato alla maggior tutela del paesaggio, economia a vocazione industriale o economia di servizi, evoluzione più o meno rapida verso un modello di smart cities. Per quanto riguarda il percorso va sottolineato che mentre in passato le strategie si fondavano sul concetto di rischio, oggi e sempre più in futuro esse devono tener conto delle condizioni di incertezza. Si parla di rischio quando è possibile collegare una probabilità (soggettiva o definita da modelli di proiezione/simulazione più o meno sofisticati) ai risultati perseguibili con determinate scelte strategiche. Si opera invece in condizioni di incertezza quando non è possibile collegare una probabilità alle conseguenze di determinate scelte strategiche. Questo contesto vale in generale per istituzioni pubbliche e private, ma si può dire che per le istituzioni pubbliche è ancor più accentuata poiché è più difficile ottenere la condivisione sulle scelte strategiche sostenute e avere una continuità di sostegno politico.

La considerazione relativa all'incertezza introduce alla terza caratteristica qualificante e distintiva delle strategie delle istituzioni pubbliche. Esse infatti devono tenere conto di quattro principali gruppi di variabili: politiche istituzionali, giuridico amministrative, condizioni macro economiche, principi aziendali. I modelli del "management scientifico" teorizzato a livello internazionale con le teorie di new public management, corporate governance, system governance consideravano le variabili politiche come distorsioni delle scelte razionali, il contesto giuridico amministrativo e il contesto economico sociale come vincoli. Al contrario, devono ritenersi più coerenti con la natura delle istituzioni pubbliche le teorie secondo cui le decisioni, nel caso specifico quelle strategiche, devono tener conto degli elementi costitutivi delle istituzioni pubbliche. Il sistema politico e istituzionale influenza la fattibilità delle decisioni, il sistema giuridico amministrativo è diverso dal sistema delle norme di diritto privato perché deve tutelare i diritti dei cittadini e l'uso di risorse acquisite in modo coattivo e non tramite scambi di mercato.

Il sistema macroeconomico e sociale influenza l'autonomia e l'indipendenza delle stesse istituzioni pubbliche.

Un sistema politico e istituzionale caratterizzato da frammentazioni di partiti e movimenti, da sistemi elettorali (proporzionale, proporzionale con sbarramento, maggioritario, a doppio turno, con collegi uninominali), da comportamenti opportunistici di persone, correnti, partiti/movimenti rende più difficili decisioni strategiche e il mantenimento delle stesse nel tempo. Il cambiamento delle maggioranze politiche determina quasi inevitabilmente il cambiamento di strategie per sottolineare la discontinuità. Un sistema fortemente polarizzato come quello presente in molti paesi occidentali può accentuare gli elementi di discontinuità.

Il funzionamento delle istituzioni pubbliche è caratterizzato da norme formali (leggi, decreti, regolamenti) che nei sistemi di democrazie liberali nascono con la finalità di garantire la neutralità, l'imparzialità e l'indipendenza di chi amministra rispetto agli organi politici. L'evoluzione delle norme è diventata sempre più lenta rispetto all'evoluzione dei bisogni, delle tecnologie, degli strumenti e quindi possono essere considerate un vincolo. Tuttavia, di fronte a norme obsolete è possibile assumere due diversi comportamenti. Il primo, secondo cui "tutto ciò che non è esplicitamente previsto è vietato o è pericoloso perché comporta responsabilità amministrative, contabili, civili, penali". Il secondo, per il quale "tutto ciò che non è esplicitamente vietato è consentito se risponde a bisogni reali". Manager pubblici che scelgono di essere "promotori del cambiamento" assumono la seconda logica e devono sviluppare specifiche competenze: conoscere e interpretare le norme individuando il massimo grado di "fattibilità sul piano funzionale". In assenza di queste competenze si possono assumere decisioni astrattamente razionali ma non efficaci perché, ad esempio, soggette a ricorsi sul piano giuridico e amministrativo che allungano i tempi o allungano le decisioni.

Il terzo gruppo di variabili fa riferimento al contesto economico e sociale che si è modificato significativamente con i processi di globalizzazione. Nel modello di Stato nazione il potere politico istituzionale era sovraordinato al potere economico e quindi poteva avere un controllo più efficace sulle variabili di contesto economico e sociale. Con la globalizzazione, lo sviluppo di nuove tecnologie, soprattutto quelle di rete, la concentrazione della ricchezza in gruppi globali, la finanziarizzazione dell'economia, la mobilità di cose e persone ha determinato uno squilibrio tra potere economico, che è diventato sovranazionale, e potere politico istituzionale, che è rimasto nazionale. Di conseguenza, è diminuito il controllo da parte delle istituzioni pubbliche sulle variabili di contesto e quindi è diminuita l'autonomia nella definizione delle strategie. Senza pensare ad un determinismo economico, si può sicur-

mente affermare che le scelte politiche, di politica economica e quelle sociali di welfare sono fortemente condizionate dalle logiche dei mercati finanziari e da decisioni sovranazionali (esempio decisioni della UE), da dinamiche geopolitiche e, purtroppo negli ultimi anni, politico militari. Le strategie che le istituzioni pubbliche possono mettere in atto a favore delle proprie comunità, devono ricercare un equilibrio tra questi gruppi di variabili.

Con riferimento al ruolo degli organi politici, il processo di formulazione delle strategie può essere classificato come reattivo o proattivo. Reattivo quando si considerano rigidi i condizionamenti esterni, proattivo quando si ritiene di poter influenzare il contesto esterno. Ciò qualifica organi politici che svolgono una funzione reale di governo/leadership, da organi politici che seguono le tendenze e che diventano follower delle opinioni pubbliche o di decisioni esterne. Con riferimento al ruolo degli organi interni di amministrazione, le cosiddette tecnocrazie amministrative, il processo di formulazione delle strategie si qualifica come puramente formale oppure come manageriale, ossia rispondente alle norme, oppure manageriale, che intende rispondere ai bisogni della comunità. Per quanto riguarda il coinvolgimento di diversi soggetti, è possibile classificare strategie autonome, eterodirette e partecipative. Le prime sono generate dal confronto degli organi di governo e sono influenzate dalla maggiore o minore omogeneità delle maggioranze di governo, dalla presenza o meno di temi identitari quali sono difesa dei diritti civili, contrasto all'immigrazione, reddito di cittadinanza, tutela delle produzioni nazionali, partecipazione convinta alla Unione Europea o critiche al suo funzionamento, costruzioni di grandi opere come motore di sviluppo ecc. Quando temi identitari sono tra loro conflittuali diventa più difficile diventa più difficile stabilire strategie coerenti. Strategie eterodirette sono quelle influenzate in misura rilevante da lobby che sono positive quando portano conoscenze specifiche più approfondite su vari aspetti della strategia, sono negative quando cercano di perseguire interessi "particolari", contrastanti con l'interesse generale. Strategie partecipative sono quelle che si fondano su il coinvolgimento esteso delle comunità tramite strumenti vari di consultazione. Sono difficili da realizzare e in genere richiedono tempi più lunghi. Hanno però il vantaggio di una più diffusa conoscenza nei vari soggetti e quindi di una maggiore condivisione nella fase di attuazione. Le strategie formulate con il metodo partecipativo sono efficaci solo se precedute da interventi di community building da parte delle istituzioni pubbliche.

Riferimenti bibliografici

- Bertini U. (1990), *Il sistema d'azienda. Schema di analisi*, Giappichelli, Torino (1^a ed. 1977).
- Borgonovi E. (2015), *Principi e sistemi aziendali per le amministrazioni pubbliche*, 5^a ed. (1^a ed. 1996), Egea, Milano.
- Borgonovi E., Invernizzi G. (a cura di) (2015), *Scienza, umanità e visione nel pensiero e nell'azione di Carlo Masini*, Egea, Milano.
- Cepiku D. (2018), *Strategia e performance delle amministrazioni pubbliche*, Egea, Milano.
- Coda V., Invernizzi G., Russo P. (2017), *La strategia aziendale*, McGraw-Hill, Milano.
- Ferlie E., Ongaro E. (2022), *Strategic management in public services organizations: Concepts, Schools and Contemporary Issues*, Routledge.
- Marcon G. (1978), *Bilancio, programmazione e razionalità delle decisioni pubbliche*, FrancoAngeli, Milano.
- Rebora G., Meneguzzo M. (1992), *Strategia delle Amministrazioni Pubbliche*, Utet, Torino.

RAZIONALITÀ SOSTANTIVA E PROCEDURALE: LE DECISIONI MANAGERIALI IN UN CONTESTO EVOLUTIVO

di *Sergio Branciarì*

1. Introduzione

Che le decisioni manageriali debbano fondarsi su criteri di razionalità è affermazione unanimemente condivisa. A bene vedere, si tratta però di un'enunciazione generica. Che cosa si intende per razionalità, come si manifesta, quali sono i suoi eventuali limiti, qual è il suo ruolo in un contesto evolutivo sono infatti tutti interrogativi da approfondire.

Le riflessioni che seguono cercano di rispondere alle seguenti domande:

- che cosa si intende con l'espressione razionalità,
- con quali forme essa si manifesta,
- su quale di queste forme di razionalità concentrare la riflessione,
- i limiti intrinseci (manchevolezze) legati alla forma di razionalità su cui ci si è concentrati,
- come si cala la razionalità in un contesto evolutivo.

L'impostazione del lavoro è logico-deduttiva. Verranno analizzati gli assunti concettuali della letteratura di riferimento, segnalando quello che – ad avviso di chi scrive – è il percorso più appropriato per rispondere agli interrogativi sollevati.

2. Razionalità: quale il significato da preferire

L'espressione razionalità veicola diversi contenuti¹. Molti autori si sono occupati di razionalità trattando, con diversi gradi di approfondimento, questioni dissimili. Si va, ad esempio, dallo studio della mente umana, a considerazioni sulla scienza e sui metodi che la caratterizzano; dall'evoluzione del pensiero filosofico, allo studio di un processo decisionale orientato verso un

¹ Si parla di funzione segnica quando “quando una espressione è correlata a un contenuto, ed entrambe gli elementi correlati diventano funtivi della correlazione”. Cfr. Umberto Eco (1975, p. 73).

determinato fine². Tutto ciò si spiega se si pensa che il termine razionalità ha la sua radice in ragione, e che quest'ultima (detto in breve) esprime l'attività svolta dall'intelletto umano per comprendere e per trovare una guida nella realtà.

Per trattare di decisioni manageriali, il significato di razionalità da preferire è il seguente: *la razionalità costituisce un comportamento efficace ed efficiente in vista della realizzazione di uno scopo*. Questa, peraltro, è l'accezione più diffusa di razionalità. Per designarla, a volte si usa *tout court* l'espressione razionalità³; altre volte, anche per distinguerla da altri significati, si parla di *razionalità strumentale*⁴.

Si tratta ora di approfondire le forme con cui si manifesta la razionalità.

3. La razionalità sostantiva e procedurale

La razionalità strumentale si articola in due componenti: la razionalità *procedurale* e quella *sostantiva*. La distinzione è di Simon, che l'ha sviluppata in più occasioni⁵. La razionalità procedurale attiene alla validità del metodo impiegato, mentre quella sostantiva riguarda la bontà dei contenuti. In altri termini, la prima si riferisce al *come* si è proceduto per ricercare l'alternativa più opportuna; la seconda concerne l'*alternativa* stessa. In tal senso, “la scienza economica è una teoria della razionalità umana che deve interessarsi tanto della razionalità procedurale, cioè di modi in cui si prendono le decisioni, quanto della razionalità sostantiva, cioè del contenuto di quelle decisioni”⁶.

Entrambe le forme di razionalità costituiscono oggetto d'interesse, ma – a nostro avviso – la razionalità procedurale ha maggiore rilevanza, e su di

² Cfr., ad esempio, Herbert Simon (1982, 2, pp. 405-407), Ernest Gellner (1992), Robert Nozick (1993), Amartya Sen (2005), Vernon Smith (2008), Roberto Cafferata (2014).

³ “In a broad sense, *rationality* denotes a style of behavior (A) that is appropriate to the achievement of given goals, (B) within the limits imposed by given conditions or constraints” (Herbert Simon, 1982, 2, p. 405).

⁴ Cfr. ad esempio Robert Nozick (1993, pp. 181-217). Nelle parti che seguono si farà uso, indifferentemente, di entrambi i ricordati modi di esprimersi

⁵ Cfr., ad esempio, Herbert Simon (1976, pp. 129-148), (1977, pp. 451-458), (1985, p. 366-367), (1997, pp. 193-196).

⁶ Herbert Simon (1985, pp. 366-367). E, ancora, per maggiore completezza (Herbert Simon, 1976, pp. 130-131): “Behavior is substantively rational when it is appropriate to the achievement of given goals within the limits imposed by given conditions and constraints... Behavior is procedurally rational when it is the outcome of appropriate deliberation. Its procedural rationality depends on the process that generated it”.

essa andrebbe in prevalenza concentrata l'attenzione⁷. Si cercherà ora di giustificare tale affermazione attraverso una serie di considerazioni.

In generale, la razionalità sostantiva va intesa come la *conseguenza* di quella procedurale. In altri termini, la prima va vista come una derivazione della seconda, non come una realtà autonoma.

Inoltre, pur essendo una conseguenza dell'altra, vi può essere dissociazione fra le due forme di razionalità. Può cioè accadere che a una procedura valida non faccia seguito una scelta dai contenuti razionali. La cosa non deve sorprendere: è infatti un evento possibile quando si agisce in una dimensione non deterministica ma probabilistica.

Cerchiamo di chiarire le precedenti affermazioni attraverso degli esempi, utili anche per cogliere la maggior rilevanza della razionalità procedurale. Immaginiamo allora di operare prima in un contesto deterministico, e poi in uno probabilistico.

a) la razionalità sostantiva e procedurale in un contesto deterministico

In un ambiente della prima specie, vi potranno essere diverse procedure di determinazione della scelta. Immaginiamo che ve ne sia una che consente di raggiungere risultati ottimizzanti⁸. Attraverso l'applicazione di tale modello decisionale ottimizzante, si ottengono dei risultati ottimizzanti. In tal caso, quindi, mediante una razionalità proceduralmente ottimizzante, si perviene a una decisione ottimizzante dal punto di vista della razionalità sostantiva.

Il risultato in sé costituisce la manifestazione della razionalità sostantiva, e può esserne rilevante la conoscenza: in tal modo, ad esempio, in situazioni identiche si potrebbe adottare la medesima decisione, con la massima rapidità, senza neanche attivare la razionalità procedurale. Tuttavia, ci pare di maggior interesse la conoscenza e la padronanza della procedura: è grazie ad essa che si è giunti al risultato desiderato; è grazie ad essa che si possono adottare scelte razionali anche in situazioni analoghe ma non identiche.

⁷ Ci sembra che Simon si orienti verso questa direzione nel saggio del 1976, ma negli interventi successivi tale posizione in larga misura sfuma. Un'ulteriore conferma di quest'atteggiamento si ha leggendo l'autobiografia: Herbert Simon (1991, p. 436) si riferisce ad entrambe le forme di razionalità, senza dare particolare risalto all'una o all'altra. Peraltro, si vedrà che la parte più rilevante delle riflessioni di Simon ha – a nostro avviso – riguardato gli aspetti procedurali.

⁸ Anche in un contesto deterministico potrebbe mancare una siffatta procedura. Resta emblematico al riguardo il riferimento al gioco degli scacchi: pur operando in una realtà deterministica, Herbert Simon (1985, pp. 262-271), dati gli strumenti di calcolo al momento a disposizione, fece rilevare la pratica impossibilità di disporre di un modello ottimizzante.

b) la razionalità sostantiva e procedurale in un contesto probabilistico

Si immagini ora di operare in un contesto probabilistico⁹ dai caratteri piuttosto semplici. Un soggetto deve scegliere fra due eventi, A e B, i soli possibili, alternativi l'uno all'altro, e con la medesima probabilità (0,5) di manifestarsi. Il costo della scelta di A o di B è il medesimo, supponiamo sia pari a 100. Se si sceglie l'evento A, e se questo si manifesta, i ricavi saranno 600; i ricavi saranno invece pari a zero se si manifesta l'evento B. Per contro, se si sceglie l'evento B i ricavi saranno 300 se questo si manifesta; saranno invece pari a zero se si presenta l'evento A.

Applichiamo la procedura del valore atteso, considerata la più razionale. Il valore atteso di A sarà 200 ($= 600 \times 0,5 - 100$), quello di B 50 ($= 300 \times 0,5 - 100$). Dal punto di vista della razionalità procedurale, stante le ipotesi fatte, A è l'alternativa da scegliere. Tuttavia, se dopo aver scelto A, poi si manifestasse l'evento B, si subirebbe una perdita di 100, e si potrebbe dire che sostantivamente la decisione non è stata razionale.

Si possono allora fare due constatazioni:

- i) anche in un contesto probabilistico, ciò che dovrebbe rappresentare la razionalità sostantiva può derivare da una razionalità procedurale;
- ii) in questa situazione, tuttavia, fra la prima e la seconda il rapporto non appare così stretto come in precedenza, ma si possono manifestare delle asimmetrie.

c) le ragioni per privilegiare la razionalità procedurale

La presenza della possibile divergenza sub ii) non modifica a nostro avviso l'essenza delle affermazioni svolte in precedenza. La divergenza non sta a significare che la procedura è inadeguata; il suo manifestarsi ricorda solo che la procedura non offre garanzie assolute circa la bontà del risultato. Ciò, tuttavia, non dipende dalla procedura in sé, ma è la conseguenza dell'incertezza, e non è pensabile di eliminare l'incertezza attraverso una procedura estimativa.

Senza la razionalità procedurale, quella sostantiva avrebbe delle basi evanescenti. Immaginiamo infatti che, per mera fortuna, la razionalità sostantiva si manifesti in assenza di qualsiasi razionalità procedurale. Quali sarebbero le basi di tale razionalità sostantiva?

Bisogna quindi essere consapevoli del possibile sfasamento fra le due razionalità, ma questo è inevitabile: è un limite – e non è il solo, peraltro – della razionalità strumentale¹⁰.

⁹ Sul rischio e l'incertezza come fenomeni insiti nella vita stessa dell'impresa e sulle cause da cui essi promanano cfr. Umberto Bertini (1987, pp. 5-27), (1990, p. 161).

¹⁰ Per dei riferimenti al limite specifico cui si è fatto cenno, cfr. Herbert Simon (1976, pp. 135-140). Altre "manchevolezze" si evidenzieranno nel corso della trattazione.

Dalle considerazioni svolte emerge che si deve soprattutto fare affidamento e riflettere sulla *validità del metodo adottato*. Considerato in sé, il risultato ha un valore meno rilevante: esso è infatti la conseguenza del metodo.

4. Le manchevolezze della razionalità procedurale

Vi sono dei limiti intrinseci nella razionalità procedurale. Al fine di evitare fraintendimenti, parleremo di manchevolezze. L'espressione limiti della razionalità, infatti, fa correre istintivamente il pensiero a quella parte delle riflessioni di Simon in cui (detto in breve) si evidenzia l'impossibilità e lo scarso realismo di un modello ottimizzante¹¹. In questo studio, invece, si vuole riflettere più in generale sull'aspetto procedurale, mettendo in evidenza "manchevolezze" che appartengono alle procedure in sé, siano esse fondate su un'ipotesi di ottimizzazione o di altra natura.

Ricordiamo quattro carenze:

- a) la possibile dissociazione fra la razionalità procedurale e sostantiva,
- b) la scelta dell'obiettivo estranea alla razionalità,
- c) la soggettività insita nella scelta della procedura,
- d) la presenza di errori e di "tunnel della mente" (*bias*).

a) la possibile dissociazione fra la razionalità procedurale e sostantiva

Una prima manchevolezza è stata segnalata e commentata nel paragrafo precedente: in un contesto probabilistico, neanche la procedura più valida in assoluto è in grado di assicurare sempre una scelta valida dal punto di vista della razionalità sostantiva.

b) la scelta dell'obiettivo estranea alla razionalità

Nulla si può dire circa la razionalità dell'obiettivo. Esso appare come un'entità a-razionale. Si ricorda in proposito che "la ragione è un fatto puramente strumentale: non può dirci in che posto andare, al massimo può suggerirci come fare a raggiungerlo"¹². La scelta dell'obiettivo appartiene dunque ad altri ambiti, il più importante dei quali è costituito dall'etica¹³.

¹¹ Anche Simon si occupa delle "manchevolezze". Tuttavia, quando egli parla di limiti della razionalità svolge univocamente una critica al modello ottimizzante.

¹² Herbert Simon (1983, p. 38). Anche altri studiosi si soffermano a ricordare questo aspetto. Per Bertrand Russel (1986, p. 4, ripreso da Nozick, 1993, p. 98) "il termine ragione ha un significato chiaro e preciso. Esso indica la scelta dei mezzi giusti per uno scopo che desideri conseguire, mentre non ha niente a che fare con la scelta di questi scopi".

¹³ Sull'etica in economia aziendale, cfr. ad esempio Umberto Bertini (2002, pp. 63-67), Eugenio D'Amico (2021).

L'idea che non ci si possa esprimere in termini di preferenze razionali risale a Hume¹⁴, e non è facilmente superabile¹⁵.

Pur non potendo essere sottoposta al vaglio della razionalità, la presenza di un obiettivo ben definito è condizione irrinunciabile per esprimere dei giudizi sulla razionalità di una procedura.

In conclusione, l'oggetto cui la razionalità vuol approdare (l'obiettivo) è fuori della sua sfera.

c) la soggettività insita nella scelta della procedura

Per agire in modo razionale occorre dunque attivare la procedura più idonea in relazione all'obiettivo prescelto e alle circostanze entro cui si deve operare. Ma come scegliere tale procedura? Attraverso un ulteriore processo razionale? E che dire della scelta di questo ulteriore processo?

Come si può intuire, potremmo avvitarci in una spirale regressiva, potenzialmente senza fine; una spirale da evitare, perché dispendiosa, e quindi con conseguenze negative sull'efficienza dell'intero processo attivato.

In breve, la scelta della procedura ritenuta razionale si basa anche su elementi soggettivi, si fonda su una o più credenze in cui si ripone fiducia. Se queste ultime cambiassero, vi sarebbero delle conseguenze sul percorso di razionalità procedurale adottato¹⁶.

In conclusione, ciò da cui prende le mosse una procedura razionale di regola non rientra pienamente nella sfera della razionalità.

d) la presenza di errori e di "trappole mentali" (bias)

Nell'agire degli individui, si trova anche l'errore, e la razionalità procedurale non è certo esclusa da questa presenza¹⁷. L'errore, anzi, nella letteratura psicologica è talora inestricabilmente avvinto con la conoscenza, al

¹⁴ Nel *Trattato sulla natura umana* del 1739, David Hume afferma (trad. it., vol. I, p. 437, Laterza, Bari, 1971): "Non è contrario alla ragione che io preferisca la distruzione del mondo intero piuttosto che graffiarmi un dito". E, ancora, "non è contrario alla ragione che io scelga la mia completa rovina per risparmiare il più piccolo dolore a un indiano o a una persona che mi è del tutto sconosciuta".

¹⁵ Robert Nozick (1993, pp. 189-202) ha proposto ben ventitré condizioni correlate per andare oltre la posizione di Hume, ma le sue conclusioni restano caute, non pretendono di aver realizzato il superamento definitivo di Hume.

¹⁶ Sul ruolo svolto nell'impresa dal sistema delle idee, cfr. Umberto Bertini (1995, pp. 13-23).

¹⁷ La consapevolezza dell'errore è ovviamente presente anche negli studi economico-aziendali, e a volte se ne sottolinea pure l'importanza. Pietro Onida (1951, p. 135), ad esempio, ricorda "che il vero (o ciò che è ritenuto tale) può balenare proprio nella considerazione di proposizioni che si respingono: onde quella 'fruttuosa funzione dell'errore' sulla quale anche l'antico Aristotele ebbe a richiamare l'attenzione". Si sono svolti anche lavori per soffermarsi su errori rilevanti, dedicando grande spazio a quelli commessi nelle imprese. Cfr. in proposito Steven Schnaars (1989, pp. 10-99).

punto da affermare: “La prestazione corretta e gli errori sistematici sono le due facce di una stessa medaglia”¹⁸.

Inoltre, la mente umana non è in grado di attuare, in modo naturale e completo, delle procedure razionali. Si segnala la presenza di “trappole mentali” o “tunnel della mente”, ormai conosciuti con il termine *bias*¹⁹.

5. La razionalità in un contesto evolutivo

Si è finora riflettuto in una dimensione “statica”: si è cioè argomentato sulla concezione strumentale della razionalità, ma ben poco è emerso con riferimento al ruolo della razionalità nella realtà che si evolve. Nella dinamica d’impresa e d’ambiente, continui sono i cambiamenti, e riguardano anche aspetti correlati alla razionalità: così, gli obiettivi possono modificarsi, le conoscenze si accrescono per effetto dell’apprendimento, e nuove procedure possono comparire.

In un contesto in evoluzione, due aspetti vanno rimarcati:

- i) la razionalità che in precedenza si è manifestata condiziona di regola quella futura, ma non necessariamente l’evoluzione sarà indirizzata verso l’ottimizzazione globale;
- ii) la razionalità è presente all’interno dell’evoluzione, ma non agisce da sola.

Per quanto riguarda *i*), è assodato che gli eventi precedenti condizionano quelli futuri, anche nella dimensione della razionalità. Ma anche se ciò che è stato e ciò che sarà fossero solo la conseguenza di un agire razionale, non necessariamente l’evoluzione sarà improntata verso l’ottimizzazione globale. Per chiarire quest’ultimo assunto, si rivela molto perspicua la metafora delle colline²⁰. L’obiettivo è di salire sulla collina più alta, e prima d’iniziare la scalata si vedono un certo numero di alture. Si sceglie quella che appare più alta e s’inizia la scalata. Giunti quasi in cima alla vetta, il panorama si amplia, e si scorge una collina più elevata, ma non di molto, prima preclusa allo sguardo. Passare dalla collina che si sta scalando (un *massimo locale*) a

¹⁸ James Reason (1990, p. 32), che più avanti (p. 329), ribadisce: “Le decisioni fallibili sono una parte inevitabile dei processi relativi al progetto ed alla gestione.” Più in generale, sul ruolo costruttivo che l’errore può svolgere, si rinvia a Piero Martin (2024).

¹⁹ Cfr. Amos Tversky e Daniel Kahneman (1981, p. 454), che illustrano un esperimento emblematico. Sono i primi passi verso l’economia comportamentale.

²⁰ Si è preso spunto da Herbert Simon (1985, pp. 363-365).

quella nuova appena intravista (un *massimo globale*) non è conveniente: i costi sono di gran lunga superiori ai benefici²¹.

Per quanto riguarda *ii*), si deve in primo luogo ammettere che l'agire umano (sia nell'impresa che in altri contesti) non sempre può essere letto in termini di razionalità. A volte, infatti, si può procedere "a caso", senza uno scopo predeterminato²²: in tale ipotesi, manca il presupposto di base (l'obiettivo) per inquadrare l'azione dal punto di vista della razionalità. Come segnalato in precedenza, siamo su un altro terreno, quello dell'a-razionalità, anch'esso presente in un contesto evolutivo.

Ecco dunque una prima motivazione di fondo per *ii*), per sostenere che l'evoluzione è *compenetrata dalla razionalità* ma non è il solo elemento che la caratterizza.

Vi è anche un'altra argomentazione per sostenere *ii*). Si immagini di operare in un contesto in cui l'agire senza obiettivi abbia un peso irrilevante e forte sia l'impegno nella ricerca delle procedure più appropriate. Ebbene, anche in questo caso, la razionalità non spiega completamente l'evoluzione, ma resta soltanto un fenomeno presente al suo interno, che interagisce con altri fattori. Ciò è dovuto al fatto che anche gli obiettivi sono destinati a cambiare, per una serie di ragioni: per effetto dell'apprendimento, dell'evolversi della sensibilità degli individui, del mutare delle condizioni economico-sociali, e così via. La modifica degli obiettivi determina spesso una *discontinuità nella razionalità*: così, ad esempio, ciò che appariva razionale rispetto all'obiettivo della creazione di valore può vedere sfumata la sua razionalità quando si passa all'obiettivo della sostenibilità economica, ambientale e sociale.

Si può quindi sostenere che in un contesto evolutivo le decisioni manageriali contengono della razionalità procedurale, insieme però ad altre componenti²³.

²¹ Un esempio concreto della metafora ricordata è costituito dalla distribuzione delle lettere nella tastiera inglese della macchina da scrivere o del computer. Non è una distribuzione del tutto appropriata, ma passare ad una tastiera diversa non sarebbe conveniente. Cfr. al riguardo Paul David (1985, pp. 332-337).

²² Cfr. Charles Lindblom (1974, pp. 47-69) e Herbert Simon (1981, pp. 200-201).

²³ "La spiegazione evolutiva della razionalità e dei suoi limiti collima con una prospettiva presente anche negli studi di Ludwig Wittgenstein, di John Dewey, di Martin Heidegger e di Michael Polanyi: tutti questi autori, infatti, sia pure per ragioni diverse, vedono nella razionalità una forza che fa parte integrante di un contesto, in cui gioca un ruolo insieme ad altre componenti, non un'istanza esterna e autosufficiente che giudichi ogni cosa." (Robert Nozick, 1993, p. 170).

6. Conclusioni

1. Per trattare di decisioni manageriali, l'accezione di razionalità preferibile è quella strumentale: essa costituisce un comportamento efficace ed efficiente in vista della realizzazione di uno scopo.
2. La razionalità strumentale si articola in due componenti, procedurale e sostantiva. Quella più rilevante, cui dedicare più attenzione, è la razionalità procedurale. A ben vedere, la razionalità sostantiva è la conseguenza di quella procedurale.
3. In un contesto probabilistico vi può essere dissociazione fra la razionalità procedurale e quella sostantiva, ma è inevitabile. È la conseguenza dell'incertezza, anch'essa inevitabile, ed è una prima manchevolezza della razionalità.
4. Vi sono anche altre manchevolezze (limiti intrinseci) della razionalità procedurale, di cui essere consapevoli. La scelta dell'obiettivo è estranea alla razionalità, rientra in altri ambiti (l'etica, per esempio); la decisione circa la procedura da adottare ha basi soggettive; errori e *bias* ci accompagnano nel cammino da percorrere.
5. L'azienda opera in un ambiente in continuo cambiamento, e quindi va compreso il ruolo della razionalità in un contesto evolutivo. Si possono al riguardo trarre due conclusioni:
 - a) la razionalità trascorsa influenza quella futura, ma non assicura un'ottimizzazione globale;
 - b) vuoi per l'eventuale assenza di obiettivi predefiniti, vuoi per la loro evoluzione, vuoi per altri fattori, la razionalità è una componente dell'evoluzione, insieme ad altre.
6. Le considerazioni di cui al punto 5. valgono anche per le decisioni manageriali, intrinse di razionalità procedurale, ma non solo.

Riferimenti bibliografici

- Bertini U. (1987), *Introduzione allo studio dei rischi nell'economia aziendale*, Giuffrè, Milano.
- Bertini U. (1990), *Il sistema d'azienda. Schema di analisi*, Giappichelli, Torino, 2^a ed.
- Bertini U. (1995), *Scritti di politica aziendale*, Giappichelli, Torino, 3^a ed.
- Bertini U. (2002), *Considerazioni di sintesi*, in Cavalieri E. (a cura di), *Etica ed economia aziendale*, Giappichelli, Torino.
- Cafferata R. (2014), *Management in adattamento*, il Mulino, Bologna.
- D'Amico E. (2021), *Etica, economia, impresa*, Giappichelli, Torino.

- David P. (1985), *Clio and the Economics of QWERTY*, American Economic Review, 75.
- Eco U. (1975), *Trattato di semiotica generale*, Bompiani, Milano.
- Gellner E. (1992), *Reason and Culture. The Historic Role of Rationality and Rationalism*, Blackwell, Oxford.
- Lindblom C. (1974), *La scienza del sapere e la cavare*, in Ansoff I. (a cura di), *La strategia d'impresa*, FrancoAngeli, Milano.
- Martin P. (2024), *Storie di errori memorabili*, Laterza, Roma-Bari.
- Nozick R. (1993), *The Nature of Rationality*, University Press, Princeton.
- Onida P. (1951), *Le discipline economico-aziendali. Oggetto e metodo*, Giuffrè, Milano.
- Reason J. (1990) *Human Error*, University Press, Cambridge.
- Russel B. (1986), *Un'etica per la politica*, Laterza, Bari.
- Schnaars S. (1989), *Megamistakes*, The Free Press, New York.
- Sen A. (2005), *Razionalità e libertà*, il Mulino, Bologna.
- Simon H.A. (1976), *From substantive to procedural rationality*, in AA.VV., *25 Years of Economic Theory*, Springer, Boston.
- Simon H.A. (1977), *The New Science of Management Decision*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Simon H.A. (1981), *The Sciences of Artificial*, MIT Press, Cambridge.
- Simon H.A. (1982), *Models of Bounded Rationality*, 2, MIT Press, Cambridge.
- Simon H.A. (1983), *Reason in Human Affairs*, University Press, Stanford.
- Simon H.A. (1985), *Causalità, razionalità, organizzazione*, il Mulino, Bologna.
- Simon H.A. (1991), *Models of my Life*, Basic Books, New York.
- Simon H.A. (1997), *Models of Bounded Rationality*, 3, MIT Press, Cambridge.
- Smith V. (2008), *Rationality in Economics*, Cambridge University Press, New York.
- Tversky A., Kahneman D. (1981), *The Framing of Decision and the Psychology of Choice*, Science, n. 211.

MERCATI GLOBALI, NETWORK MANAGEMENT E RESPONSABILITÀ D'IMPRESA

di *Silvio M. Brondoni*

1. Mercati globali e *New Welfare*

La globalizzazione delle imprese ha provocato una crescente sensibilizzazione alle tematiche sociali ed ambientali, e più in generale della crescita sostenibile delle organizzazioni. Anche le comunicazioni di massa sono infatti globalizzate e soprattutto sono sempre meno unidirezionali e lineari (e così i riceventi non sono più passivi rispetto all'emittente, ma assumono un ruolo attivo nel processo di comunicazione).

Il riferimento al 'mercato globale' tende a ricomprendere la complessa problematica delle moderne condotte di concorrenza delle grandi corporation (dapprima US Based ed oggi giapponesi, sudcoreane e, in rari casi, anche europee). In proposito, si possono ricordare alcune posizioni, che appunto segnano l'evoluzione nel tempo delle condotte competitive delle grandi imprese sui vasti mercati internazionali. In tal senso, Perlmutter, alla fine degli anni Sessanta, sostiene che la filosofia aziendale determina l'orientamento strategico ai mercati internazionali e con tale visione giunge a distinguere tra: etnocentrismo (in cui le scelte strategiche sono accentrate nelle casa-madre); policentrismo (dove le corporation personalizzano prodotti e processi alle esigenze dei singoli mercati nazionali); e geocentrismo (in cui casa-madre e filiali operano come un unico sistema). Più tardi, Porter (1986) introduce un'importante differenza nelle condotte di concorrenza internazionale, distinguendo tra settori multidomestici e settori globali. Nei primi, i rapporti competitivi sono altamente indipendenti (*country-by-country competition*), mentre nelle industrie globali la posizione competitiva di un'impresa è significativamente influenzata dalla struttura di concorrenza complessiva (aeronautica commerciale; aeronautica per la difesa; semiconduttori; apparecchi e attrezzature TV; auto; macchine per costruzioni e movimento terra). Infine, con riferimento alle capacità organizzative locali/globali e all'orientamento strategico locale/globale, Bartlett e Ghoshal (1992) presentano quattro diverse tipologie di condotta strategica nei confronti dei mercati esteri, distinguendo: imprese internazionali (secondo cui i risultati conseguiti all'esterno

contribuiscono alla performance domestica); imprese multinazionali (con prodotti e processi specifici per i mercati locali e con condotte competitive *country-by-country*); imprese transnazionali (segnate dai vantaggi delle economie di dimensione e dalle specificità di varietà); ed infine, imprese globali (contrassegnate dal primato dell'efficienza produttiva e dalle economie di scala, rispetto alla capacità di interazione con i mercati locali).

L'incessante crescita dell'economia globale e l'*oversize management* prodotto dalle più grandi *corporation* (amplificato in questi ultimi due-tre anni dalle conseguenze della guerra russo-ucraina) hanno per contrappasso rinvigorito il dibattito sulla condotta delle imprese in una visione di sviluppo sostenibile. Dibattito che ha assunto negli ultimi tempi una nuova rilevanza, riscuotendo grande interesse nell'opinione pubblica, sempre più informata ed attenta agli aspetti etici dell'impresa e disposta a riconoscere la leadership delle aziende con comportamenti responsabili e socialmente orientati.

D'altro canto, i Paesi socialmente più evoluti sono sempre più caratterizzati da mercati in eccesso di offerta, che spingono le imprese in una spirale di neoliberalismo competitivo, con una esasperata ricerca di opportunità di vendita da soddisfare con costi minimi di produzione e di marketing.

L'esuberanza di offerta determina uno sfruttamento – intensivo, accelerato e non di rado irrazionale e socialmente diseconomico – dei fattori produttivi elementari (capitale, lavoro umano e risorse naturali). Tale sfruttamento determina nei mercati globali inevitabili fratture concorrenziali tra organizzazioni poste a differenti livelli e che si confrontano su specifici interessi.

Oggi, di conseguenza, l'azienda è esposta a tensioni socio-ambientali su vasta scala, che può comporre con una moderna '*corporate social responsibility*', in grado di esplicitare una '*corporate responsibility*' di impresa globale, in un'ottica di crescita sostenibile.

Le organizzazioni globali proprio per la forza di mercato (che può condurre i network più forti verso posizioni di oligopolio globale) e per la diffusione geografica (causata dalla stessa natura espansionistica della '*market-space competition*') palesano tuttavia vistosi punti di debolezza nell'affermazione di solide leadership locali. In tal senso, la *responsabilità d'impresa* trova una specifica specializzazione nella *responsabilità sociale d'impresa*, proprio per fronteggiare la diffidenza e la sensibilità di opinion makers (consumatori, azionisti, dipendenti, fornitori, media, ecc.), sempre più interconnessi, informati e delocalizzati rispetto alla produzione e al consumo dei beni.

2. Network ed economia globale d'impresa

L'economia globale d'impresa evidenzia politiche aziendali che in sintesi tendono a disgregare la grande impresa concentrata in un unico luogo, sostituendola con una molteplicità di unità, dominate da logiche complesse di costituzione e di localizzazione (quali la prossimità ai mercati di approvvigionamento, le relazioni preferenziali con il *trade* e le domande intermedie, i costi di insediamento, il livello e i costi di utilizzo delle infrastrutture, l'entità degli incentivi pubblici) che in complesso esprimono la funzione-obiettivo finalizzata a comprimere i tempi di azione-reazione competitiva.

Nell'economia delle imprese globali, lo spazio competitivo di riferimento non è definito stabilmente e secondo coordinate geografiche o amministrative. In tale contesto, in genere caratterizzato anche da eccesso di offerta, le grandi *corporation* operano con strutture a network e pertanto devono integrare in modo continuativo e su scala globale con un sistema articolato e mutevole di stakeholders, accettando di esporre l'organizzazione ai flussi informativi bi-direzionali provenienti da qualunque mercato, anche indipendentemente dalla presenza dell'impresa.

Nell'economia dei mercati globali, le relazioni fra imprese e società assumono quindi come determinanti di priorità critica, da un lato la *gestione delle diversità dei sistemi sociali ed ambientali* in cui sono presenti; dall'altro, le *tensioni competitive collegabili al sistema degli stakeholders* mirando ad individuare, su base anticipativa, ed a risolvere le problematicità sociali ed ambientali generate dall'attività competitiva, appunto ponendo al centro delle strategie aziendali le aspettative degli stakeholders (che nelle imprese globali, per definizione, sono molto numerosi e differenziati) e il principio di miglioramento e innovazione continui, da perseguire con combinazioni prodotto-mercato a competizione instabile e variabile (*Task Management*).

La condizione di eccesso di offerta che si connota con lo sviluppo dei mercati globali induce spesso a sovrastimare l'importanza dei risultati di brevissimo periodo, focalizzando l'attenzione sulle risorse investite ed eliminando i costi dello sviluppo sociale locale, come invece nel passato hanno fatto alcune grandi *corporation*,

Una solida espansione di lungo periodo delle imprese globali impone la ricerca di un '*nuovo benessere*', con una '*corporate vision*' finalizzata ad affermare:

- l'espansione dei confini di concorrenza (*market-space competition*) con l'adozione di politiche aziendali fondate su una 'globalizzazione armonica' delle produzioni e dei consumi;

- lo sviluppo di ‘*new industries*’ in coerenza con le nuove esigenze determinate da produzioni e consumi globali allineati alle problematiche della transizione ecologica;
- lo sviluppo di un’economia globale d’impresa, il cui valore di performance non sia determinato in rapporto al grado di sfruttamento di fattori elementari di produzione, ma in relazione all’intensità di condivisione di definite risorse con diverse strutture in network. I fattori della nuova competitività globale di impresa, in effetti, qualificano le forze che determinano gli odierni confini di rivalità tra imprese, dal momento che “... *rapidly changing market conditions form the new competitive dynamics, which are knowledge-based and global in nature and require continuous improvements in every facet of the value chain and seeking opportunities worldwide... This new competitive mode requires product and process innovation, quick responses and higher customer service while maneuvering between competition and cooperation*” (Culpan, 2002).

3. Network globali, responsabilità di impresa e responsabilità sociale di impresa

La complessa organizzazione dell’impresa globale (basata su network e alleanze collaborative equity/non equity) comporta anche una profonda evoluzione della *responsabilità d’impresa*, che deve essere aperta al dialogo ed al confronto con le diversità di numerose (e instabili) strutture interne, esterne e di co-makership.

Nell’economia globale d’impresa, pertanto, la *corporate responsibility* si estende all’esterno dell’organizzazione e propone la disponibilità all’interazione con un sistema di stakeholders (articolato, multilivello e internazionale), nei confronti dei quali esprime una *corporate social responsibility* incentrata su tematiche sociali ed ambientali, secondo una *vision* aziendale di crescita sostenibile.

Nell’economia globale d’impresa, la *corporate responsibility* esprime pertanto la sintesi dell’equilibrio instabile e dinamico tra gli interessi a matrice globale di: organi di governance; stockholders; management; employees; ed infine stakeholders.

Nell’economia delle imprese globali possono in effetti palesarsi interessi fortemente divergenti fra i vari attori, e comunque la funzione di utilità della *corporate responsibility* deve contemperare – a livello *corporate* e nelle sin-

gole realtà operative – la redditività d’impresa con il continuo ‘confronto attivo e selettivo’ socio-ambientale.

Il contemperamento delle finalità di profitto e di interazione socio-ambientale tende così a configurare una complessa responsabilità sociale dell’impresa. In sintesi, autenticamente responsabile si dimostra l’impresa che è vitale, dove la vitalità è dimostrata innanzi tutto dalle performance reddituali e dalla crescita esaminate su un arco temporale pluriennale, e nel contempo socialmente orientata, dove l’orientamento sociale è dimostrato innanzi tutto dall’attenzione portata al soddisfacimento delle legittime attese di tutti gli stakeholder.

La *corporate social responsibility* dell’impresa globale impone ai diversi nodi del network d’impresa di essere disponibile al dialogo – seppure con varia intensità ed apertura – con gli stakeholders (dal momento che tutti gli stakeholders possono influire pesantemente sui risultati di brevissimo periodo a livello locale e *corporate*, anche con effetti di devastanti e di lunga durata), attivando specifici strumenti di comunicazione *corporate locali* (quali, codici etici, bilancio sociale, bilancio ambientale, lobbying associativo, ecc.).

In una visione di economia globale, pertanto, la *corporate responsibility* è volta a confrontarsi positivamente con le specificità sociali ed ambientali dei singoli contesti di operatività, che di conseguenza non si qualificano come ‘fenomeni di difformità’ locali e piuttosto si connotano come ‘elementi di caratterizzazione competitiva di mercato’, cioè componenti strutturali di cui è necessario conoscere le tendenze evolutive per assicurare la crescita locale e globale dell’organizzazione. Nelle imprese globali, la *corporate social responsibility* è così finalizzata a gestire il *sistema degli stakeholders* (cioè il complesso dei portatori di interessi organizzativi, sociali ed ambientali) che, avendo origine in specifici mercati locali e riferendosi a ben definite peculiarità, possono comunque manifestarsi e interagire a livello globale, generando molteplici effetti, anche in contesti differenti, per la crescente permeabilità delle imprese alla comunicazione.

Al contempo, al crescere delle interconnessioni di globalizzazione, la *corporate social responsibility* dell’impresa globale tende altresì a sviluppare una *politica di ‘opacità di condotta’* (di norma con particolari strumenti di comunicazione *corporate*, quali la sponsorizzazione socio-ambientale e culturale, la pubblicità istituzionale di *social foundation*), che appunto massificano i contenuti socio-ambientali relativi ad aree di interesse di particolari stakeholders, per minimizzare la trasparenza di una funzione-obiettivo di utilità molto articolata.

La visione pragmatica della responsabilità sociale d'impresa nella odierna cultura delle 'global corporation U.S. based', si può rilevare dalla crescente attenzione degli studiosi e delle aziende statunitensi alla tematica della misurabilità della responsabilità sociale d'impresa (intesa come semplicistico 'corporate intangible', critico per il successo appariscente in un'economia globale).

In ogni caso, ad evidenza, la *responsabilità sociale d'impresa* non può essere confusa con le azioni di promozione/tutela dell'identità aziendale, che in concreto si ricollegano a programmi di propaganda (*publicity*) o addirittura di pubblicità istituzionale (*corporate advertising*), perseguendo obiettivi di qualificazione dell'immagine aziendale e pertanto sono del tutto inconsistenti nella definizione di relazioni tra impresa e contesto socio-ambientale di riferimento. In realtà, le azioni di promozione/tutela dell'identità aziendale perseguono obiettivi di 'gestione del consenso', con orizzonte locale, di breve termine, di norma gestiti da agenzie di relazioni pubbliche e per i quali i professionisti di P.R. hanno coniato il suggestivo (e del tutto improprio) termine di *cause-related marketing*.

Riferimenti bibliografici

- Bartlett C.A., Ghoshal S. (1992), *Transnational management*, McGraw-Hill, Boston.
- Bertini U. (1982), *Realtà e prospettive dell'azienda moderna*, Studi e Informazioni, n. 2.
- Bertini U. (1990), *Il sistema d'azienda. Schema di analisi*, Giappichelli, Torino, 2ª ed.
- Brondoni S. M. (2018), *Competitive business management and global competition. An introduction*, in Brondoni, S. M. (ed.), *Competitive business management. A global perspective*, Routledge & Giappichelli, New York & Turin.
- Brondoni S. M. (2019), *Shareowners, stakeholders & the global oversize economy. the Coca-Cola company case*, Symphonya. Emerging Issues in Management, n. 1, pp. 16-27.
- Brondoni S.M. (2023), *Russian-Ukrainian war, BRICS+ & global markets: new management competitive landscapes*, Symphonya. Emerging Issues in Management, n. 2, pp. 7-15.
- Culpan R. (2002), *Global business alliances: theory and practice*, Quorum Books, Westport.
- de Woot P. (2002), *Le sfide della globalizzazione economica: imprese, concorrenza e società*, Symphonya. Emerging Issues in Management, n. 2, pp. 11-21.
- Golinelli G.M., Vagnani G. (2002), *La governance nell'impresa vitale: tra rapporti intra e intersistemici*, Symphonya. Emerging Issues in Management, n. 2, pp. 54-68.

- Hitt M.A., Ireland R.D., Hoskisson R.E. (1999), *Strategic Management: competitiveness and globalization*, 3rd ed., South-Western College Publishing, Cincinnati.
- Perlmutter H.W (1969), *The tortuous evolution of the multinational company*, Columbia Journal of World Business, n. 1.
- Porter M. E. (1986), *Changing pattern of international competition*, California Management Review, n. 2.
- Porter M. E., Kramer M. R. (2002), *The competitive advantage of corporate philanthropy*, Harvard Business Review, November-December, pp. 57-68.
- Salvioni D. M. (2002), *Cultura della trasparenza e comunicazione economico-finanziaria d'impresa*, Symphonya. Emerging Issues in Management, n. 2.
- Salvioni D. M. (2018), *Corporate governance, ownership and global markets*, in Brondoni S. M. (ed.), *Competitive business management. A global perspective*, Routledge & Giappichelli, New York & Turin.
- Salvioni D. M., Almicci A. (2020), *Circular economy and stakeholder engagement strategy*, Symphonya. Emerging Issues in Management, n. 1, pp. 26-44.
- Salvioni D. M., Brondoni S. M. (2020), *Overture de 'Circular economy & new business models'*, Symphonya. Emerging Issues in Management, n. 1, pp. 1-9.
- Saraceno P. (a cura di) (1979), *Economia e direzione dell'impresa industriale*, Isedi, Torino.
- Velo D. (2003), *La responsabilità sociale dell'impresa nel mercato globale*, Sinergie, gennaio-aprile, n. 60.
- Zappa G. (1927), *Tendenze nuove negli studi di ragioneria*, Istituto Editoriale Scientifico, Milano.

DALLA VARIABILITÀ DELLE STIME CONTABILI ALL'EVIDENCE-BASED DECISION-MAKING: IL CASO DELLA SANITÀ PUBBLICA

di *Cristiana Buscarini, Paolo Candio, Paolo Collini*

1. Lo studio della variabilità delle grandezze economiche nel lavoro di Umberto Bertini

La produzione scientifica di Umberto Bertini è sempre stata orientata a cogliere il senso più ampio della vita dell'azienda, con uno sguardo rivolto al sistema azienda inserito nel più ampio e complesso sistema della Società in cui la stessa opera (Bertini, 1990). Uno sguardo "largo" attento alla dimensione più completa di azienda quale soggetto aperto, naturalmente permeato dalle istanze della comunità nella quale opera. Un sistema che Bertini (1974) vede chiaramente interconnesso (cibernetico), dinamico e vitale. Bertini ha però anche rivolto la sua attenzione scientifica ai temi del funzionamento dell'azienda in quanto tale, alle sue dinamiche interne. L'Economia aziendale, intesa quale disciplina che studia la dinamica economica dell'azienda, essendo interessata all'entità aziendale piuttosto che al funzionamento dei sistemi nei quali l'azienda è inserita – visti piuttosto come sistemi di vincoli – è naturalmente fondata su un approccio "micro-economico": dai comportamenti aziendali, dalle loro logiche e dinamiche, deriva infatti l'interpretazione dei suoi risultati. Sono quindi parte integrante della comprensione della dinamica aziendale i meccanismi economici di generazione dei costi e dei ricavi che determinano, da un lato i risultati cui l'azienda perviene e, dall'altro, forniscono il necessario substrato informativo dei processi decisionali. Bertini, in un lavoro giovanile del 1967, ha affrontato il tema delle dinamiche dei costi con uno scritto incentrato sul tema della cosiddetta variabilità (Bertini 1967). Com'è noto, la letteratura sulla variabilità dei costi (e conseguentemente dei ricavi) è stata sempre incentrata sulla relazione costi-volumi-risultati, cioè sulla relazione quantitativa di breve periodo tra consumi di risorse e volumi di risultati conseguiti. Pochi sono stati i tentativi di analizzare dimensioni diverse delle variabilità – si pensi ad esempio ai cosiddetti costi della qualità (Saita, 1991) – e l'analisi, sulla falsariga delle teorie micro-economiche classiche si è invece di fatto sempre

focalizzata sulla funzione di costo intesa quale relazione tra i costi e il volume di attività svolta. Questi studi derivando direttamente dalle teorie dell'impresa di stampo micro-economico, si fondano sulla netta separazione tra effetti di breve termine, definiti di fatto in un contesto di "parità di tutte le altre condizioni", ed effetti di lungo termine la cui analisi include invece anche l'effetto di variabili diverse dal solo volume di produzione. Com'è noto, su questo modello si fonda lo studio del cosiddetto "punto di pareggio", inteso quale volume minimo di attività in grado di garantire la copertura dei costi fissi.

Bertini nel suo lavoro del 1967 porta il ragionamento sulla variabilità dei costi ad un livello più generale, andando oltre la sola relazione costi-volumi-risultati e affrontando invece il più ampio tema della "modificabilità" dei costi anche in relazione a dimensioni ulteriori rispetto al solo volume di attività. Introduce quindi una analisi pluridimensionale della funzione di costo. L'Autore considera infatti tre dimensioni rispetto alle quali la variabilità delle grandezze economiche può essere apprezzata:

- a) i prezzi, ovvero il valore dei fattori produttivi;
- b) le combinazioni produttive, ovvero le diverse funzioni di produzione, intese come modelli organizzativi, tecnologie di prodotto e di processo;
- c) il volume di attività.

Bertini propone adotta quindi un approccio ampio al problema della variabilità delle grandezze economiche, ponendosi esplicitamente la questione del rapporto tra azioni intraprese dall'azienda e i valori di riferimento. Pur ponendo l'Autore il tema in un chiaro ambito di azienda-impresa, gli stessi principi possono ovviamente essere traslati nel più ampio contesto delle aziende di ogni tipo, incluse le aziende non orientate al profitto.

Il modello che proponiamo in questo lavoro si colloca infatti nello specifico ambito delle aziende pubbliche operanti nel settore della sanità. Si tratta di un modello basato sul principio del punto di pareggio sviluppato con la finalità di guidare i processi decisionali secondo principi di razionalità economica che, date le finalità del tipo di aziende considerate, guardano alla dimensione più ampia del sistema socio-economico in cui l'azienda si colloca.

2. Evidence-based decision-making

L'azienda sanitaria è chiamata ad operare sempre più in un contesto caratterizzato, da un lato, da risorse a disposizione del settore pubblico limitate

dai naturali vincoli del bilancio pubblico, e dall'altro da crescenti aspettative in termini di qualità di vita e longevità delle persone. Il sistema si deve quindi confrontare con problemi di allocazione delle risorse disponibili, ed in questo senso, l'*evidence-based decision-making* è diventato un criterio cardine a supporto di tali decisioni (Shillabeer *et al.*, 2011). Dalle norme nel sistema giudiziario degli Stati Uniti, alla sanità in Europa (European Commission, 2021), istituzioni autorevoli hanno emesso linee guida per fornire ai manager pubblici metodi e validati strumenti basati su tale criterio validati onde ottimizzare i processi decisionali (Angelis *et al.*, 2023). Questo principio supporta un modello di governo aziendale caratterizzato dalla trasparenza e dalla accountability, che si manifesta attraverso un vincolo formale ad incorporare sistematicamente evidenze di carattere scientifico nel processo decisionale.

Secondo Borgonovi (2005), le amministrazioni pubbliche, in particolare quando messe di fronte a decisioni di carattere allocativo, operano in base all'interazione di tre modelli: il modello legale, quello politico e quello manageriale. Il modello legale si basa sullo stato di diritto, dove ogni azione formale intrapresa dalle amministrazioni pubbliche è soggetta a meccanismi di conformità e controllo, i quali costituiscono i pilastri fondamentali di questo modello. Ciò implica che tutte le amministrazioni pubbliche operino in conformità alla legge per proteggere tutti i diritti fondamentali dei cittadini e garantire equità, giustizia sociale e trasparenza. Alla base del modello politico invece ci sono la legittimità democratica e i criteri di rappresentatività degli interessi, secondo cui i leader politici prendono decisioni basate su un consenso atto a bilanciare le preferenze e gli interessi della popolazione e gli interessi spesso contrastanti di molteplici parti interessate. Infine, il modello manageriale utilizza strumenti e logiche di gestione operativa per garantire che le politiche pubbliche e le azioni siano attuate in modo efficiente ed efficace. Questo consente di soddisfare i bisogni dei cittadini nel lungo termine utilizzando risorse pubbliche in modo sostenibile e socialmente accettabile.

Per un ottimale funzionamento di tale framework decisionale, i tre modelli sopra descritti devono essere bilanciati tra loro dai gestori pubblici. Esistono, tuttavia, dinamiche tra coesistenza e divergenza tra i diversi livelli decisionali, le quali influenzano il peso che i tre modelli hanno sulla decisione e quindi sull'ottimizzazione del risultato finale. Infatti, le decisioni manageriali vengono tipicamente prese a livello di sistema e non di singola azienda; si consideri ad esempio l'implementazione di nuovi servizi sanitari finalizzati a garantire i livelli essenziali di cura: decisioni relative al rimborso dei farmaci: si tratta di decisioni che sul piano gestionale definiscono obblighi o limiti "downstream", imponendo vincoli di sistema alla gestione e limitando

quindi la capacità delle aziende territoriali di riflettere l'eterogeneità dell'ambiente a livello locale.

Per supportare queste decisioni, diversi metodi di analisi economica sono stati sviluppati, ognuno dei quali basato su “filosofie” economiche e giudizi di valore distinti, derivanti di fatto dalle diverse funzioni obiettivo rispetto alle quali si persegue l'ottimizzazione. Ad esempio, la minimizzazione dei costi o la massimizzazione dell'utilità individuale. In questo contesto, la valutazione economica fornisce un quadro analitico generale per il confronto sistematico dei costi e dei benefici di alternative mutuamente esclusive (Gray *et al.*, 2010). In molti paesi del mondo tale metodologia è stata ampiamente applicata per sostenere decisioni di allocazione delle risorse in sistemi sanitari pubblici finanziati dai contribuenti.

A seconda delle conseguenze da considerare per la valutazione dell'impatto delle decisioni, esistono diverse declinazioni di questo quadro (Brouwer *et al.*, 2008). L'approccio alla minimizzazione dei costi implica un metodo di valutazione economica che di fatto ignora il versante dell'efficacia e dei benefici associati alle diverse opzioni di trattamento, considerando esclusivamente l'impatto che le decisioni hanno sui costi. Tra i vantaggi principali di questa tecnica c'è la sua semplicità e la sua capacità di fornire informazioni utili, assumendo implicitamente un'efficacia paritetica tra le opzioni di trattamento in valutazione. Un'ipotesi di parità di efficacia tra le diverse opzioni certamente non verificata in molte situazioni. Tale metodologia presenta anche svantaggi significativi per quanto attiene, ad esempio nel caso di protocolli specifici, alla mancata considerazione dell'eventuale impatto del trattamento sui pazienti al di fuori dell'efficacia clinica, limitando di conseguenza la comprensione complessiva del valore delle diverse opzioni disponibili. Un'altra declinazione di questo approccio è quella dell'analisi del costo-utilità, dove il riferimento largamente utilizzato (Raisch, 2000) è “l'anno di vita equivalente” (QALY) – un parametro che tiene conto sia della quantità (intesa come sopravvivenza attesa) che della qualità della vita. I miglioramenti rispetto ai quali si possono apprezzare i maggiori costi sono così espressi in termini di maggiore aspettativa di vita pesate per la qualità della stessa.

Tuttavia, la gestione della sanità pubblica si deve inserire in un sistema di pianificazione formale che consenta la programmazione delle risorse in un contesto di massimizzazione dell'efficienza e dell'efficacia nell'erogazione dei servizi sanitari, nel rispetto del vincolo di bilancio. La questione si sposta dunque su di un piano strettamente gestionale. Una componente essenziale di questa pianificazione è la gestione del budget, la quale deve essere basata su principi di contabilità economico-patrimoniale e finanziaria per garantire sia una corretta gestione delle risorse e sia il rispetto del vincolo di bilancio.

In questo contesto, i costi previsti per i vari servizi e i programmi sanitari devono essere attentamente calcolati e monitorati per assicurarne l'adeguatezza e la sostenibilità. Questa valutazione dei costi deve tener conto ovviamente dei diversi fattori produttivi impiegati, inclusi quelli a lento ciclo di utilizzo quali le attrezzature e i consumi di materiali e l'impiego di servizi, i costi del personale medico e non medico, nonché i costi operativi generali. Giocano quindi un ruolo importante i sistemi di budget e di rendicontazione e i sottostanti modelli contabili utilizzati, che sono per loro stessa natura orientati alla gestione delle risorse e non all'apprezzamento dei risultati.

Parallelamente, i ricavi attesi devono essere valutati in modo accurato, considerando le fonti di finanziamento disponibili, come i contributi governativi, le assicurazioni sanitarie e le tariffe o le compartecipazioni da parte dell'utenza per i servizi prestati. È essenziale che i ricavi previsti siano realistici e ovviamente sufficienti per coprire i costi progettati, al fine di evitare squilibri finanziari e garantire la continuità e la qualità dei servizi sanitari offerti alla comunità.

Nell'assunzione di decisioni sull'allocazione delle risorse, i manager della sanità pubblica si trovano così spesso di fronte alla difficile sfida di affrontare le esigenze di diverse parti interessate e prospettive che possono essere in contrasto tra loro. Per esempio, nell'analisi economico-finanziaria di nuove procedure cliniche, i manager degli ospedali pubblici devono necessariamente considerare le implicazioni finanziarie per la loro organizzazione dell'implementazione del nuovo servizio sanitario. D'altra parte, sono altresì impegnati a massimizzare i benefici per la salute della popolazione con le limitate risorse allocate dal budget totale. La divergenza di tali prospettive è evidente: la dimensione manageriale e quella socio-economica possono influenzare pesantemente il modo in cui l'analisi è strutturata e l'enfasi posta sui diversi aspetti e la conseguente assunzione di decisioni.

Ad oggi tale problematica decisionale non è stata completamente sviluppata nella letteratura accademica e non ha trovato una soluzione nella pratica; un'analisi critica potrebbe chiarire i meccanismi attraverso i quali la frizione tra queste due prospettive, quella gestionale-manageriale e quella economica, si traduca in un aumento della complessità decisionale da parte dei manager pubblici. È altresì inevitabile che in mancanza di strumenti contabili e gestionali tesi a bilanciare questi due aspetti spesso contrastanti, le decisioni tendano inevitabilmente per favorire l'una o l'altra prospettiva. È altresì prevedibile come l'ineluttabilità dei vincoli finanziari possa portare a privilegiare la dimensione strettamente gestionale a scapito dell'apprezzamento più ampio degli effetti delle scelte che la prospettiva economica offre.

Questo lavoro vuole contribuire alla questione qui richiamata spiegando come i requisiti di volume di attività che garantiscono l'equilibrio tra costi e risultati, possano variare significativamente a seconda che si adotti la sola prospettiva manageriale invece che quella economica. Non è infatti lo strumento dell'analisi del punto di pareggio tra costi e risultati che viene messo in discussione, quanto il modo in cui si costruiscono gli elementi che concorrono all'analisi.

3. Il contesto decisionale

Proposte di finanziamento per nuove tecnologie mediche di trattamento vengono regolarmente elaborate da ospedali e centri specializzati, i quali rivestono un ruolo cruciale nel processo di allocazione di risorse finanziarie nel contesto della sanità pubblica in Inghilterra e molti altri Paesi (Henriks-son *et al.*, 2021). Questi documenti tipicamente forniscono una panoramica dettagliata dei costi e dei benefici associati all'implementazione della nuova tecnologia, onde consentire agli *stakeholder* di valutare attentamente l'impatto finanziario e la "redditività" (intesa ovviamente in senso lato di insieme dei benefici realizzabili) di tali investimenti. Questi documenti di analisi includono non solo il calcolo dei costi iniziali di acquisto dell'apparecchiatura proposta, ma anche i costi operativi quali le manutenzioni, la formazione del personale e fornitura di supporto tecnico. Un quadro quindi completo che analizza i costi durante l'intero ciclo di vita dell'attrezzatura. Ovviamente, le proposte devono dover evidenziare il beneficio che le nuove tecnologie possono portare, sia da un punto di vista di gestionale (minori costi, semplificazione dei processi, ecc.), che da un punto di vista economico (benefici per il sistema).

4. Analisi del punto di pareggio

L'analisi del punto di pareggio, o *break-even analysis*, è un'importante tecnica di valutazione utilizzata da molto tempo nel campo della gestione aziendale per determinare il livello di produzione minimo al quale il ricavo totale è sufficiente a coprire i costi totali fissi e variabili. Determinando il punto di pareggio nello sviluppo di proposte di finanziamento di nuove tecnologie sanitarie, i manager sanitari pubblici sono chiamati ad identificare il numero aggiuntivo di pazienti da trattare ("livello di produzione") per compensare i costi aggiuntivi derivanti dall'acquisizione ed implementazione

della nuova tecnologia. Se da un punto di vista dei costi per l'acquisizione ed implementazione della nuova tecnologia, le due prospettive – quella gestionale-manageriale e quella economica – si equivalgono, questo non avviene necessariamente per quanto riguarda i “ricavi”, ovvero i benefici.

Da un punto di vista manageriale, i ricavi sono rappresentati dal reddito generato dalle tariffe sanitarie nazionali. Queste rappresentano un elemento chiave nelle proposte di finanziamento per le tecnologie sanitarie, le quali sono stabilite da autorità sanitarie nazionali o regionali e sono basate su una serie di fattori, tra cui i costi diretti e indiretti dei servizi, le risorse impiegate, i tempi di lavoro del personale, le attrezzature utilizzate e altri costi associati alla fornitura del trattamento o del servizio medico. Tali tariffe vengono spesso utilizzate per stimare i ricavi previsti derivanti dall'adozione della nuova tecnologia, tenendo conto del numero di pazienti che riceveranno il trattamento e dei servizi associati, al fine di calcolare i ricavi attesi e valutare la sostenibilità finanziaria del progetto. Queste tariffe possono essere, e in molti casi sono, “virtuali”, che permettono di definire un “valore della produzione” anche in assenza di un vero mercato di riferimento. Nei modelli delle aziende sanitarie territoriali italiane, ad esempio, il riferimento alle tariffe permette di quantificare il valore della produzione delle unità operative e costituisce un riferimento anche per i processi di allocazione delle risorse.

Da un punto di vista socio-economico invece, altre dimensioni di “ricavo” (più in generale, di beneficio economico) vengono prese in considerazione per il calcolo del livello minimo di “produzione” (Candio *et al.*, 2021, 2022). Tra queste rientrano l'incremento della qualità ed aspettativa di vita associati con l'utilizzo della nuova tecnologia. Per esempio, nel caso di trattamenti chirurgici di patologie ischemiche acute, nuove tecnologie sanitarie hanno dimostrato una riduzione del livello di disabilità, mortalità indotta dall'intervento e di effetti avversi temporanei, rispetto a trattamenti di routine facenti parte di protocolli medici. Tuttavia, altre dimensioni di rilevanza socio-economica sono spesso considerate, tra le quali i costi di ospedaliери intramoenia ed ambulatoriali, di “istituzionalizzazione” dei pazienti anziani, di assistenza informale e di perdite di produttività. Le spese ospedaliere derivano dalla degenza del paziente nel periodo post operatorio e delle visite specialistiche ed esami specifici relativi alla patologia e trattamento applicato. Al di fuori del costo unitario per pernottamento e vitto, gli ospedali pubblici sono sotto crescente pressione a riguardo le liste di attesa per accoglimento in ospedale. I costi di istituzionalizzazione dei pazienti disabili a lungo termine possono variare notevolmente in base a diversi fattori, tra cui la gravità della disabilità, la necessità di cure mediche specializzate, l'accesso a servizi di riabilitazione e il tipo di struttura in cui sono ospitati. Le spese possono includere alloggio, assistenza infermieristica, alimentazione speciale e servizi di sup-

porto per le attività quotidiane. In alcuni sistemi sanitari pubblici il finanziamento per l'istituzionalizzazione dei pazienti disabili di lungo termine può provenire da diverse fonti, tra cui assicurazione sanitaria pubblica o privata, programmi governativi di assistenza, fondi familiari e risorse personali del paziente.

Il costo dell'assistenza informale prestata da volontari per i pazienti disabili a lungo termine è un'altra conseguenza circostanza che genera effetti negativi spesso viene sottovalutati. Questo tipo di assistenza è fornito principalmente dai familiari del paziente e può comportare una serie di spese dirette e indirette. Le spese dirette possono includere l'acquisto di dispositivi medici specializzati, farmaci, assistenza domiciliare e servizi di supporto, oltre alle eventuali modifiche strutturali alla casa per rendere l'ambiente più accessibile al paziente. Le spese indirette possono riguardare la perdita di reddito derivante dal tempo dedicato all'assistenza, il carico emotivo e fisico sugli assistenti informali e le eventuali conseguenze sulla propria salute e benessere. Infine, la perdita di produttività dei pazienti disabili a lungo termine può avere un impatto significativo sull'economia e sulla società nel suo complesso. Esse possono affrontare sfide nell'accesso all'istruzione, all'occupazione e alle opportunità economiche, il che può influenzare negativamente la loro capacità di contribuire al mercato del lavoro. La perdita di produttività può manifestarsi in diversi modi, inclusi il mancato guadagno di reddito dovuto all'incapacità di lavorare e la ridotta efficienza sul posto di lavoro a causa delle limitazioni fisiche o cognitive.

5. Considerazioni metodologiche

Al di fuori della divergenza di dimensioni considerate delle due prospettive, da un lato quella manageriale basata di fatto sulle tariffe nazionali e dall'altro quella socio-economica includente le diverse dimensioni rispetto alle quali si possono apprezzare i benefici di cui si è detto, l'applicazione del punto di pareggio e il calcolo del livello minimo di produttività aggiuntiva varia anche in termini di complessità computazionali. Se per un'applicazione tradizionale dell'analisi del punto di pareggio da una prospettiva manageriale, i valori numerici sono tipicamente espressi e considerati in termini di media (es: valore medio o fisso della tariffa sanitaria), i valori di beneficio socio-economico (inclusi risparmi di costi) vengono espressi in termini di distribuzione statistica e probabilità degli eventi ad essi associati. Questo aumenta la complessità di computo e conseguentemente la possibilità di comparazione delle due prospettive (Wilson, 2021).

In aggiunta, se tradizionalmente le tariffe sanitarie vengono considerate a valore nominale, i valori di beneficio economico vengono tipicamente scontati in base a tassi stabiliti da linee guida nazionali ed internazionali ad espressione delle preferenze temporali rispetto agli stessi. Inoltre, considerazioni di fattibilità di implementazione e impatto su processi organizzativi vengono tipicamente non formalmente considerati nelle operazioni quantitative di calcolo del punto di pareggio, lasciando di conseguenza ai decisori la discrezionalità relativa al peso che gli stessi devono assumere in funzione della decisione. Questo riduce la capacità di ottimizzazione di un processo formale di “evidence-based decision-making” e di conseguenza la trasparenza del processo di attribuzione di risorse pubbliche e potenzialmente la fiducia in tale processo da parte del pubblico.

6. Le implicazioni manageriali

Il dissidio tra approccio manageriale e approccio socio-economico rappresenta una sfida per le discipline aziendali. L’inevitabile esigenza di governare il budget (e quindi il rispetto del vincolo di bilancio) e la ovvia focalizzazione sui risultati finanziari, anche proiettati nel tempo attraverso i modelli di attualizzazione, portano naturalmente a privilegiare questa dimensione rispetto a quella più ampia definita socio-economica. Per l’azienda sanitaria i benefici socio-economici costituiscono di fatto, in molti casi delle esternalità per le quali non è, da un punto di vista strettamente amministrativo, chiamata a rispondere e dalle quali non ottiene diretti benefici. Ad esempio, la riduzione dei tempi di assenza dal lavoro degli assistiti o dei loro familiari conseguente all’adozione di un nuovo approccio assistenziale, pur costituendo un sicuro beneficio a livello di sistema economico-sociale, non si traduce per l’azienda sanitaria (ma nemmeno per il sistema sanitario nel suo complesso) in un tangibile beneficio. Certamente si può argomentare che nel lungo termine questi benefici si tradurranno in un miglioramento dell’economia del Paese che però non si traduce in maggiori risorse per le aziende sanitarie. Nella gestione del budget pubblico sembra sempre prevalere il famoso detto di Keynes “In the long run are all dead” (anche se Keynes in realtà lo diceva per sostenere una tesi diversa): il vincolo finanziario stringente è quello di fine anno. Il dissidio tra dimensione gestionale e dimensione socio-economica presentato in questo lavoro richiama in realtà una storia conosciuta, perché non è diverso dal conflitto tra risultati di breve e risultati di lungo termine che aveva originato il dibattito intorno alla perdita di validità dei modelli contabili alla fine degli anni Ottanta del secolo scorso (Johnson

e Kaplan 1987). Quel dibattito, alimentato dalla crisi di competitività del sistema produttivo americano all'epoca attaccato dalle imprese "orientali", prendeva le mosse dalla riconosciuta incapacità dei modelli gestionali di calcolo dei costi e dei benefici, di budget e di misurazione delle performance manageriali di orientare correttamente i comportamenti in una prospettiva di medio termine. L'enfasi sui risultati immediati non garantiva, ma anzi inibiva, la possibilità di sviluppare azioni sicuramente profittevoli nel medio termine. Una situazione certamente analoga a quella che qui viene rappresentata come scontro tra dimensione manageriale e dimensione socio-economica. Nel contesto delle imprese, certamente all'epoca non così attente alle externalità derivanti dal loro operare, il dissidio tra apprezzamento dei benefici immediati e valutazione degli effetti di lungo periodo era riconducibile ad una mancanza di visione strategica dei sistemi di gestione (Bergamin Barbato, 1991). Quando la visione strategica entra nel processo decisionale costringendo i decisori a confrontarsi con gli effetti indotti dalle loro decisioni che vanno oltre gli effetti immediati. E la cosa assume ancora maggiore significato oggi con l'esigenza di garantire uno sviluppo sostenibile e l'esigenza per l'azienda di tener conto degli effetti indotti del suo operare anche su grandezze che non incidono direttamente sul proprio bilancio. La strategia deve pertanto fare i conti con l'impatto dell'attività dell'impresa sulle dimensioni esterne (la collettività in cui opera, l'ambiente), cioè con quanto oggi viene definito sostenibilità. L'evoluzione del pensiero manageriale ha portato, prima ad una esplicita esigenza di integrare la dimensione strategica negli strumenti manageriali (sistemi di rilevazione, di budget, di valutazione delle performance) considerando la sostenibilità quale naturale inevitabile obiettivo strategico. Il dibattito degli anni Novanta ha aperto la strada a sistemi di misurazione multidimensionali, bilanciati in grado di contemperare esigenze diverse. La sfida che le aziende sanitarie pubbliche devono affrontare è simile, ma più complessa: se l'impresa ha una sua capacità di investire là dove ritiene sia strategico – aspettandosene dei ritorni economici diretti tali da ripagare l'investimento – l'azienda pubblica, inserita nei vincoli di bilancio statale deve affrontare una sfida ulteriore derivante dai vincoli esogeni sulle risorse e dall'impossibilità di beneficiare direttamente degli effetti positivi della propria attività.

Il governo dell'azienda richiede strumenti capaci di guidare le scelte e di motivare i comportamenti dei membri dell'organizzazione. La disponibilità di modelli di analisi delle decisioni, quale quello del break-even qui presentato, costituisce un passo importante perché crea una consapevolezza condivisa dentro le organizzazioni rispetto alla rilevanza dei diversi aspetti del problema che si deve affrontare. Ma se la piena comprensione della dimen-

sione cosiddetta socio-economica costituisce il presupposto per l'assunzione di decisioni migliori, lo sviluppo coerente di tecniche di budget, di rilevazione e infine di accountability delle organizzazioni rappresenta una necessità per poter tradurre le le intenzioni in azioni. Lungo questa linea si muoveva Umberto Bertini (1995) quando ricordava che l'economicità non è intesa come profittabilità, ma la stessa è l'essenza dell'essere azienda, perché è "... mediante l'economicità (che) l'azienda è in grado di soddisfare non soltanto le proprie esigenze generali e particolari, ma anche qualsiasi altro tipo di esigenza: sociale, politica, umanitaria, assistenziale, sportiva, religiosa, familiare, sanitaria, culturale, individuale, etica, ecc.".

Riferimenti bibliografici

- Angelis A., Harker M., Cairns J., Seo M. K., Legood R., Miners A., Wiseman V., Chalkidou K., Grieve R., Briggs A. (2023). *The Evolving Nature of Health Technology Assessment: A Critical Appraisal of NICE's New Methods Manual*. Value, in: Health. <https://doi.org/10.1016/j.jval.2023.05.015>.
- Bergamin Barbato M. (1991). *Il Controllo di gestione in un'ottica strategica*, Utet, Torino.
- Bertini U. (1967). *In merito alla variabilità dei costi*, Rivista Italiana di Ragioneria e Economia aziendale (Rirea), n. 7, luglio, pp. 233-239.
- Bertini U. (1974). *L'azienda come sistema cibernetico*, Rivista dei dottori commercialisti, n. 3, pp. 391-407.
- Bertini U. (1990). *Il sistema d'azienda. Schema di analisi*, Giappichelli, Torino, 2ª ed.
- Bertini U. (2015). *Nota sulla "cultura aziendale"*, in AA.VV., *Appunti per un dibattito sulla cultura aziendale*, documento Sidrea presentato in occasione del decennale di Sidrea, Roma, 9 giugno 2015. Disponibile in: https://www.sidrea.it/wp-content/uploads/2014/11/SIDREA_Appunti-per-un-dibattito.pdf.
- Borgonovi E. (2005). *Principi e sistemi aziendali per le amministrazioni pubbliche*, Egea, Milano, 5ª ed.
- Brouwer W.B., Culyer A.J., van Exel N.J., Rutten FF (2008). *Welfarism vs. extra-welfarism*, Journal of Health Economics, Vol. 27(2), pp. 325-38.
- Candio P., Violato M., Leal J., Luengo-Fernandez R. (2021). *Cost-Effectiveness of Mechanical Thrombectomy for Treatment of Nonminor Ischemic Stroke Across Europe*, Stroke, Vol. 52(2), pp. 664-673.
- Candio P., Violato M., Luengo-Fernandez R., Leal J. (2022). *Cost-effectiveness of home-based stroke rehabilitation across Europe: A modelling study*, Health Policy, Vol. 126(3), pp. 183-189.
- European Commission (2021). *EU4Health Programme 2021-2027: A Vision for a Healthier European Union*. [disponibile in <https://health.ec.europa.eu/funding/eu4health-programme-2021-2027-vision-healthier-european-union>, 13.03.2024].

- Gray A., Clarke P. M., Wolstenholme J. L., Wordsworth S. (2010). *Applied Methods of Cost-effectiveness Analysis in Healthcare*, Oxford University Press, Oxford, UK.
- Henriksson A. M., Walker M., Thakrar S. V. (2021). *Making a business case in healthcare: the value of careful consideration*, British Journal of Hospital Medicine (London), Vol. 82(6), pp. 1-9.
- Johnson T. H., Kaplan R. S. (1987), *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*, Harvard Business School Press, Boston.
- Raisch D. W. (2000). *Understanding quality-adjusted life years and their application to pharmacoeconomic research*, Annals of Pharmacotherapy, Vol. 34(7-8), pp. 906-914.
- Saita M. (1991). *Economia dei costi della qualità. Strategia e costi*, Isedi, Torino.
- Shillabeer A., Buss T. F., Rousseau D. M. (2011). *Evidence-Based Public Management: Practices, Issues and Prospects* (1st ed.).
- Wilson E. C. F. (2021). *Methodological Note: Reporting Deterministic versus Probabilistic Results of Markov, Partitioned Survival and Other Non-Linear Models*, Applied Health Economics and Health Policy, Vol. 19(6), pp. 789-795.

MANAGEMENT ACCOUNTING E TECNOLOGIA: UN SISTEMA *IN* TRANSIZIONE O *PER* LA TRANSIZIONE?

di Adele Caldarelli*

1. Inquadramento preliminare

Il presente studio propone una disamina critica delle relazioni evolutive che intercorrono tra la transizione tecnologica in essere e i confini, sempre più evanescenti, del management accounting. In particolare, pur evidenziando una notevole attenzione da parte della dottrina e della prassi rispetto alla forte influenza esercitata dalla transizione tecnologica sui sistemi di management accounting tradizionali, è ancora invece limitata – ancorché cruciale – la comprensione della possibile capacità che tali sistemi tradizionali possano significativamente influenzare modalità ed esiti della stessa transizione tecnologica. Peraltro, lo studio affronta queste questioni avendo riguardo anche alle implicazioni e agli effetti di detta transizione per le imprese nella direzione di affrontare sfide globali verso un futuro sostenibile¹.

La transizione tecnologica sta stravolgendo le filosofie, i modelli e il modo di pensare delle imprese, protagoniste di una serie di radicali ed inevitabili cambiamenti². In particolare, essa ha portato le imprese a modificare i propri modelli di business, digitalizzando i processi e creando una nuova cultura manageriale che prevede una massiccia presenza dell'alta tecnologia in ogni area aziendale³. Contestualmente, la transizione tecnologica sembra aver dato vita ad un'enorme modifica di ciò che la contabilità deve rappresentare, stravolgendo così i modelli di accounting tradizionali che ad oggi appaiono obsoleti per la corretta misurazione della complessiva performance aziendale e per la conseguente efficiente redazione della reportistica finanziaria e non finanziaria.

Il ritmo e la scala con cui sta avvenendo il cambiamento non hanno eguali nella storia e non sembra essere prevista un'inversione di marcia tecnologica.

* Il lavoro è stato scritto in collaborazione con la dott.ssa Ilaria Martino.

¹ Si veda sul tema Bertini, *Scritti di politica aziendale*, p. 35.

² Si confronti in merito Bertini, *Rischi*, p. 78.

³ Si consideri Cafferata, *Sistemi, ambiente e innovazione*, p. 26.

Perciò i sistemi di management accounting necessitano di un costante aggiornamento rispetto alle rapide evoluzioni derivanti dalla transizione tecnologica. Tale riflessione, da un lato, ha destato particolare interesse da parte della dottrina, che ha fornito una serie di evidenze relative all' 'influenza della transizione digitale sui sistemi tradizionali di management accounting'⁴. Dall'altro lato, il continuo impegno da parte della prassi consente alle imprese di integrare efficacemente il cambiamento all'interno dei sistemi manageriali, garantendo una continua creazione di valore sostenibile nel tempo.

Non potendo più ignorare la necessità di transizione tecnologica nei propri modelli di business, le imprese si trovano a poter sfruttare una serie di benefici derivanti dalle numerose opportunità economiche e competitive che tale transizione offre e, parallelamente, a dover realizzare un sempre più efficace monitoraggio interno volto a migliorare le prestazioni aziendali e garantire una gestione efficiente delle risorse. Tra i benefici la transizione tecnologica può potenziare l'innovazione, facilitare la collaborazione interna ed esterna e aprire nuove opportunità di mercato attraverso nuovi modelli di business⁵. Tuttavia, affinché tali benefici siano massimizzati e non venga compromessa la continuità aziendale, la transizione tecnologica porta con sé anche la necessità di fronteggiare in maniera proattiva una serie di nuove sfide ed ingenti investimenti finalizzati al potenziamento della ricerca. Pertanto, sembra che la transizione tecnologica possa costituire "un'arma a doppio taglio"⁶.

Ciò posto, attraverso il presente studio, si propone di evidenziare e dimostrare la persistente rilevanza dei sistemi di management accounting tradizionali nell'affrontare le sfide emerse dalla transizione tecnologica. Nonostante l'impulso verso soluzioni più avanzate, questi sistemi conservano una significativa utilità nel contesto contemporaneo, soddisfacendo in modo efficace le esigenze derivanti dalla transizione tecnologica⁷.

Il capitolo è organizzato come segue. Il secondo paragrafo riepiloga sinteticamente gli studi inerenti alla relazione tra l'integrazione tecnologica e i sistemi di management accounting tradizionali. Il terzo paragrafo descrive la prospettiva della prassi in merito alla considerazione della transizione tecno-

⁴ Si veda lo studio di Bhimani, *Digital data and management accounting*, pp. 9-23.

⁵ Si veda ancora Bertini, *Rischi*, p. 79.

⁶ Si confronti in merito Ceccanti, *Gli investimenti delle aziende industriali*, p. 178.

⁷ È essenziale comprendere che i sistemi di management accounting tradizionali costituiscono un solido pilastro nell'ambito della raccolta, registrazione e analisi delle informazioni interne. La loro longeva presenza e consolidata metodologia consentono di mantenere una coerenza e un'affidabilità dati che sono fondamentali per le operazioni aziendali. Pertanto, invece di essere considerati obsoleti, tali sistemi si presentano come ponti tra il passato e il futuro, facilitando una transizione graduale e fluida verso contesti operativi più moderni.

logica come fonte di beneficio ma anche di nuovi rischi per le organizzazioni. Il quarto paragrafo contiene delle considerazioni critiche rispetto alla non obsolescenza dei sistemi di management accounting tradizionali, enfatizzando la transizione tecnologica come un mero strumento di integrazione, e non di stravolgimento, per gli stessi. In epilogo, lo scritto offre alcune osservazioni di sintesi suggerendo possibili implicazioni e scenari emergenti per traghettare la discussione futura.

2. Il ruolo della transizione tecnologica nel management accounting

2.1. La prospettiva della dottrina

Il concetto di “transizione tecnologica” ha ricevuto una notevole attenzione da parte degli studiosi ed è al centro di numerosi dibattiti in merito alle modalità attraverso cui realizzarla e agli imponenti effetti che la stessa ha, e continuerà ad avere, sulle organizzazioni e sui modelli tradizionali di contabilità e controllo di gestione⁸. In particolare, la transizione tecnologica rappresenta un cambiamento o un adattamento dei modelli di business, derivante dall’accelerato progresso tecnologico e dall’innovazione, i quali provocano mutamenti nei comportamenti delle imprese e dei relativi stakeholders. Questa transizione pertanto non sembra riguardare la sola automazione all’interno dei processi aziendali, ma implica la ridefinizione delle strategie aziendali per massimizzare le opportunità e soddisfare al meglio le mutevoli esigenze del mercato⁹.

Entrando nel dettaglio, si parte dalla considerazione per la quale i modelli di business sono considerati configurazioni di elementi multipli o “blocchi di costruzione” che devono necessariamente reagire al cambiamento che interessa l’ecosistema, concepito come una comunità di attori che interagiscono e si influenzano reciprocamente attraverso le loro attività¹⁰. Pertanto, la concettualizzazione del modello di business come sistema di attività riflette l’idea che la creazione di valore avviene grazie ad una serie di fornitori di innovazioni, partner e coalizioni in una rete di valore¹¹.

⁸ In merito interessanti spunti sono rinvenibili in Sundström, *AI in management control*.

⁹ Si veda il contributo di Cinquini *et al.*, *Nuovi modelli di business e creazione di valore*.

¹⁰ Si veda sul tema Cavallo *et al.*, *Entrepreneurial ecosystem research*, pp. 1291-1321.

¹¹ Sul concetto di creazione di valore si consulti lo studio di Porter & Kramer, *Superior Performance*, pp. 56-68.

Alla luce di tali considerazioni, appare chiaro che, sebbene il cambiamento – in termini di innovazione tecnologica – possa inizialmente riguardare un solo elemento del modello di business, esso inevitabilmente dà il via ad un processo dinamico che interessa anche tutti gli altri elementi che lo compongono¹². Attraverso tale processo le imprese non solo cercano di mantenere il loro vantaggio competitivo modificando alcune attività e funzioni all'interno dei loro business model, ma l'adozione delle nuove tecnologie consente loro anche di sviluppare nuovi modelli di business più complessi ed innovativi volti alla creazione e distribuzione del valore¹³.

Sembra pertanto giustificato il tema comune nel dibattito accademico attuale rispetto alla questione secondo la quale la proliferazione delle tecnologie digitali – definite come la combinazione e la connettività di innumerevoli e disperse tecnologie informatiche, di comunicazione e di calcolo – rende le imprese contemporanee oggetto di indagine perché necessariamente coinvolte e destinate a adattarsi¹⁴.

Se da un lato, la transizione tecnologica implica per le imprese non pochi benefici in termini di efficienza operativa, considerando l'automazione dei processi e l'ottimizzazione delle risorse; miglioramento relativo alla produttività ed alla formulazione di efficienti strategie e piani d'azione; progresso della sicurezza aziendale, d'altra parte è necessario considerare il “dark side” di detto processo di transizione. In particolare, la transizione tecnologica ha un impatto sulla forma, sulla sostanza e sulla provenienza delle informazioni contabili, con le relative conseguenze sul comportamento e sulle azioni dei partecipanti all'organizzazione e sul funzionamento delle imprese¹⁵. Di conseguenza, l'introduzione di nuovi approcci di contabilità e analisi nel contesto manageriale solleva interrogativi rispetto alla persistente rilevanza dei tradizionali sistemi di management accounting¹⁶.

La transizione tecnologica determina pertanto un contesto in cui i manager adottano un approccio “*data-driven*”, a causa del quale si manifesta una

¹² Si confronti in merito Pironti & Spinazzola, *L'innovazione dei modelli di business*, pp. 63-86.

¹³ Sul punto si veda Foss & Saebi, *Business model innovation*, pp. 200-227.

¹⁴ Sul tema si consideri Cafferata, *Sistemi, ambiente e innovazione*, p. 26.

¹⁵ Si consulti Bhimani, *Management accounting in the digital economy*, p. 1.

¹⁶ L'attuale transizione tecnologica sembra instaurare un paradigma nella generazione di conoscenza che si discosta radicalmente dai principi fondamentali alla base dei tradizionali modelli di management accounting. Mentre i modelli convenzionali derivano la conoscenza deduttivamente formulata all'interno di un contesto gestionale, così come gli algoritmi tradizionali partono da un framework teorico, gli strumenti avanzati di tecnologia sembrano adottare un approccio divergente, basato sui dati disponibili, sviluppando poi un quadro teorico che sia in linea con i risultati ottenuti dall'elaborazione di detti dati. Si veda Berlinski & Morales, *Digital technologies and accounting quantification*.

tensione tra le metodologie analitiche innovative e i consolidati meccanismi di contabilità e di controllo di gestione¹⁷.

Alla luce di queste riflessioni, sembra chiaro il motivo per cui questo potenziale paradosso tra pratiche emergenti e comprensioni teoriche consolidate sia al centro dell'attenzione degli studiosi, i quali stanno sempre più dubitando dell'importanza dei sistemi tradizionali di management accounting visto che le decisioni aziendali dipendono sempre di più da sofisticati processi automatizzati di analisi dati.

2.2. *La prospettiva della prassi*

Se l'approccio della dottrina sembra suggerire un ragionamento teorico rispetto alle conseguenze della transizione tecnologica sulle pratiche di management accounting, il presente paragrafo si prefigge di chiarire qual è la posizione che la prassi sta assumendo in merito alle implicazioni cui le aziende si trovano a dover far fronte. Entrando nel dettaglio, la transizione digitale, ormai una costante nelle strategie aziendali contemporanee, assume un ruolo cruciale nell'evoluzione delle imprese, fungendo da catalizzatore di benefici sostanziali ma anche come elemento intrinseco ai più significativi rischi geopolitici del momento¹⁸.

L'Association of Chartered Certified Accountants (ACCA) nel 2020 ha dichiarato che l'avvento dei sistemi basati sul cloud ha radicalmente trasformato il panorama aziendale, ridefinendo il concetto stesso di vantaggio competitivo, che non deriva più semplicemente dall'ottimizzazione interna delle risorse, bensì dalla capacità di reagire prontamente e di fornire informazioni tempestive ai clienti.

La flessibilità offerta dai sistemi tecnologicamente avanzati consente alle aziende di adattare rapidamente le proprie operazioni, adottando nuovi modelli di business, esplorando nuove opportunità e mantenendo una posizione di leadership nel contesto di un ambiente aziendale in continua evoluzione. In questo scenario dinamico, il successo non è solo il risultato dell'efficienza interna, ma della capacità di anticipare il cambiamento, rispondere con prontezza e guidare l'innovazione nel proprio settore. A conferma di ciò, diversi studi evidenziano una trasformazione nell'approccio delle organizzazioni leader che stanno manifestando un cambio di prospettiva, accogliendo il po-

¹⁷ Si confronti in merito Korhonen *et al.*, *Automation*, pp. 253-280.

¹⁸ Si veda sul tema WEF, *Global Risk Report 2024*.

tenziale trasformativo offerto dalla tecnologia e dai dati al fine di identificare opportunità e generare valore¹⁹.

Tuttavia, la transizione digitale non è priva di rischi che, attualmente, hanno assunto una dimensione geopolitica significativa²⁰. L'intricato attuale scenario ha infatti richiesto una revisione dei sistemi di misurazione e gestione dei rischi, implicando anche un necessario processo di "re-thinking" rispetto ai tradizionali rischi aziendali preesistenti²¹. Alla luce dei risultati precedentemente argomentati, la prospettiva della prassi appare chiara: la transizione digitale, intesa come il processo di integrazione delle tecnologie digitali nell'intero contesto operativo di un'organizzazione, richiede necessariamente una gestione attenta e strategica. Risulta pertanto essenziale instaurare una collaborazione sinergica tra i leader della tecnologia e i leader del business, con l'obiettivo di allineare gli obiettivi di innovazione con risultati tangibili in termini di performance aziendale.

Contestualmente, l'approccio strategico alla digital transition implica la definizione di una visione chiara e coerente che integri gli obiettivi di innovazione tecnologica con le prospettive di crescita e successo dell'azienda. Ciò richiede una governance avanzata, con una chiara articolazione delle responsabilità e una comunicazione efficace tra i vari livelli decisionali. L'allineamento degli obiettivi richiede una costante sinergia nell'identificazione

¹⁹ Il Global Tech Report 2023 di KPMG, che ha coinvolto 2.100 dirigenti ed esperti del settore tecnologico di 16 paesi, i leader digitali sono sempre più consapevoli delle ricadute positive degli investimenti in tecnologie in-novative, in termini di incremento della produttività ed aumentata fiducia da parte dei clienti e dei dipendenti. In aggiunta, la Global Risk Survey 2023 condotta da PwC, che ha coinvolto 3.910 leader aziendali e del rischio, spaziando dalla boardroom alla C-suite e coinvolgendo settori quali tecnologia, operazioni, finanza, rischio e audit, mette in luce anche il ruolo sempre più rilevante svolto dalla tecnologia nell'assistere le organizzazioni nel preservare il valore, mitigando e gestendo in modo più efficace i rischi al ribasso.

²⁰ Secondo la *Geopolitical Risk Dashboard* fornita da BlackRock nel 2023, la dipendenza crescente dalle tecnologie digitali porta con sé nuovi scenari di vulnerabilità. Le minacce cibernetiche, i furti di dati e gli attacchi informatici, spesso provenienti da attori statali o gruppi criminali organizzati a livello globale, costituiscono una seria preoccupazione. La frammentazione geopolitica in corso, con tensioni commerciali e dispute sul controllo dei dati, può inoltre avere impatti diretti sulle catene di approvvigionamento e sulla sicurezza delle informazioni aziendali. Le politiche di restrizione tecnologica e la competizione tra potenze mondiali per il dominio nell'ambito delle tecnologie emergenti possono generare incertezze e ostacoli per le imprese che operano su scala globale.

²¹ A questo proposito, la Global Risk Survey 2023 di PwC evidenzia anche che, malgrado la netta ambizione della maggior parte delle organizzazioni di adottare un approccio più tecnologico nei confronti del rischio, vi è un evidente divario nelle capacità e nell'implementazione pratica. Solo il 10% di esse attualmente fa uso di analisi avanzate e predittive, nonché di tecnologie e dati all'avanguardia per la gestione del rischio, dimostrando un impegno costante nell'innovazione e nel perfezionamento.

e nell'implementazione di soluzioni tecnologiche che contribuiscano in modo significativo agli obiettivi di business.

In tale contesto, resta valida l'idea che il conseguimento di risultati tangibili in termini di business implica la misurazione e la valutazione costante dell'impatto delle innovazioni tecnologiche sull'efficienza operativa, la redditività e la competitività dell'impresa, realizzabile unicamente attraverso i tradizionali modelli di accounting e management accounting. Questo approccio consente una gestione informata delle risorse e un adattamento continuo delle strategie di digital transition in risposta alle dinamiche del mercato e alle mutevoli esigenze aziendali.

3. Il contributo del management accounting per i nuovi modelli di business

Le prospettive della dottrina e della prassi precedentemente illustrate chiariscono che, se da un lato la transizione digitale sembra offrire innumerevoli nuove opportunità per le aziende, al contempo essa è sinonimo di "integrazione", e non di transizione o completa trasformazione, dei sistemi di risk management affinché i leader aziendali siano in grado di affrontare in maniera efficace i rischi che ne derivano. Questa dinamica implica l'elaborazione di una strategia di gestione del rischio ben strutturata, incentrata sulla sicurezza informatica, la diversificazione delle fonti di approvvigionamento e la compliance normativa. Tali obiettivi risultano essere raggiungibili grazie, e soprattutto, ai sistemi di management accounting tradizionali che ne costituiscono un supporto fondamentale.

Entrando nel dettaglio, nel presente paragrafo si chiarirà l'idea secondo la quale anche se l'innovazione digitale e la tecnologia giocano un ruolo ormai centrale nella dinamica aziendale, i sistemi di management accounting tradizionali si confermano come elemento chiave per garantire la gestione informata, la valutazione accurata e la rendicontazione trasparente²².

In particolare, il management accounting funge da presupposto fondamentale per la corretta misurazione del valore all'interno dei nuovi modelli di business "*technology integrated*"²³. Peraltro, l'utilizzo delle informazioni

²² In merito interessanti spunti sono rinvenibili in Penman, *Accounting for Intangible Assets*, pp. 5-13.

²³ La transizione tecnologica spesso comporta la creazione di asset intangibili, come la proprietà intellettuale e i dati, che richiedono una valutazione interna accurata per riflettere appieno sul valore generato dall'innovazione. Gli strumenti contabili tradizionali forniscono metodologie fondamentali per effettuare detta valutazione, consentendo alle aziende di compren-

fornite dal sistema di management accounting riveste una rilevanza strategica nell'ambito delle imprese, poiché consente ai manager di concepire, adottare ed implementare piani d'azione in risposta al dinamico ambiente competitivo che caratterizza il contesto aziendale contemporaneo.

Ciò detto, il sistema di management accounting può essere percepito quale strumento essenziale in grado di fornire non solo dati interni e storici ma anche informazioni di benchmarking e di monitoraggio. Tali informazioni fungono da riferimento critico, permettendo ai dirigenti di valutare le performance aziendali in relazione agli standard di settore e di conseguenza adattare le strategie operative ed economiche in risposta alle dinamiche competitive emergenti²⁴.

A questo proposito, a supporto dell'idea per la quale i sistemi di management accounting tradizionali sono tutt'altro che obsoleti se applicati nei nuovi modelli di business, vi è anche la loro capacità di monitorare la gestione delle risorse finanziarie in un contesto in rapida evoluzione. I modelli di business nei quali avviene la transizione tecnologica spesso richiedono un elevato livello di flessibilità nella gestione delle risorse, e il management accounting tradizionale sembra ancora fornire gli strumenti necessari per la pianificazione del budget, la previsione finanziaria e la gestione della liquidità, garantendo una maggiore agilità aziendale.

Gli esempi precedentemente esposti sono solo alcune dimostrazioni del fatto che il management accounting si rivela un pilastro fondamentale per il successo e la sostenibilità dei nuovi modelli di business in un contesto di transizione tecnologica. La loro capacità di fornire informazioni di benchmarking e di monitoraggio contribuisce in modo significativo a fornire dati utili alle aziende che, di conseguenza, riescono ad affrontare con successo le sfide e sfruttare le opportunità derivanti da questo ambiente aziendale sempre più dinamico, perseguendo strategie competitive in linea con le esigenze degli stakeholders.

Considerando il panorama su descritto, vale la pena soffermarsi sulla questione per la quale nonostante la transizione tecnologica implichi l'adozione di nuove pratiche, è evidente che i sistemi di management accounting tradizionali continuino a costituire un solido fondamento. La loro integrazione con le nuove tecnologie può certamente migliorarne l'efficienza, ma la loro rilevanza fondamentale rimane centrale nella gestione delle informazioni interne in questo dinamico scenario aziendale.

dere meglio il contributo economico di tali risorse. Si consulti Penman, *Accounting for Intangible Assets*, pp. 5-13.

²⁴ Si veda a tal proposito Mia & Clarke, *Market competition*, pp. 137-158.

Pertanto, sebbene l'introduzione della tecnologia avanzata nei sistemi organizzativi apparentemente costituisca una trasformazione radicale nei modelli di business, in realtà essa rappresenta una mera conferma che i sistemi di management accounting tradizionali sono destinati a costituire la chiave per la creazione di valore sostenibile nel tempo.

4. Considerazioni conclusive

Il presente studio propone una riflessione critica rispetto al ruolo dei tradizionali modelli di management accounting nell'ambito della transizione tecnologica.

L'analisi condotta parte dalla considerazione per la quale la transizione tecnologica costituisce un elemento di profonda trasformazione nel contesto aziendale, che suscita intense discussioni e dibattiti tra studiosi e professionisti riguardo alle sue modalità di realizzazione e agli impatti sui modelli tradizionali. management accounting.

Lo studio successivamente approfondisce in maniera critica l'effetto della transizione tecnologica sui sistemi tradizionali di contabilità e controllo di gestione, considerando le prospettive emergenti della dottrina e della prassi. In particolare, malgrado l'evidente stravolgimento dei modelli di business derivante da questa transizione, si sottolinea che i suddetti sistemi tradizionali in realtà conservano una fondamentale rilevanza. L'incrementata considerazione per soluzioni più avanzate, sebbene sollevi interrogativi sull'efficacia delle pratiche tradizionali di accounting e management accounting nella creazione, misurazione e rendicontazione del nuovo valore, non implica affatto l'obsolescenza degli stessi. Al contrario, emerge chiaramente che tali sistemi costituiscono una robusta base per affrontare le sfide emergenti, fungendo da elemento centrale nell'adattamento alle trasformazioni del contesto aziendale. Invece di considerarli come obsoleti, i sistemi tradizionali di contabilità e controllo di gestione si configurano come ponti tra passato e futuro, facilitando una transizione graduale e fluida verso contesti operativi moderni. La loro natura adattabile consente di integrare le innovazioni di tecnologia avanzata senza compromettere la continuità e la stabilità aziendale.

Dalla presente analisi emerge, pertanto, che i modelli tradizionali di management accounting non solo accolgono la transizione tecnologica come fonte di un più alto livello di efficienza, ma possono contribuire in modo significativo alla sua implementazione. La coesistenza di questi modelli con soluzioni tecnologiche avanzate favorisce un approccio sinergico che potenzia l'efficienza delle pratiche sostenibili.

Tali considerazioni finali suggeriscono una serie di implicazioni pratiche. In particolare, sembra chiaro che le imprese dovrebbero mantenere un approccio bilanciato nell'implementazione della transizione tecnologica, considerando che il totale stravolgimento dei sistemi di management accounting tradizionali potrebbe non essere la soluzione ottimale.

L'idea di integrare in modo efficace i sistemi di tecnologia intelligente nei sistemi tradizionali management accounting riflette inoltre una prospettiva di evoluzione graduale. Tale approccio consentirebbe alle imprese di capitalizzare sull'esperienza e sulla stabilità dei sistemi esistenti, mentre sfruttano le nuove tecnologie per migliorarne l'efficienza. Ciò significa che l'attenzione dovrebbe concentrarsi sulla creazione di una sinergia tra la solidità dei processi contabili consolidati e le opportunità offerte dalle tecnologie emergenti, anziché cercare di reinventare completamente il sistema.

Concludendo l'evoluzione aziendale verso un futuro sostenibile e tecnologicamente avanzato può trarre vantaggio dalla complementarità tra i modelli tradizionali e le nuove tecnologie. La sfida consiste nell'integrare saggiamente entrambi gli approcci affinché la transizione tecnologica garantisca stabilità, continuità aziendale e creazione di valore sostenibile nel tempo.

Riferimenti bibliografici

2023 Global Risk Survey, PwC, 2023.

2023 Global Tech Report, KPMG, 2023.

Berlinski & Morales, *Digital technologies and accounting quantification* – Berlinski, E., & Morales, J., *Digital technologies and accounting quantification: The emergence of two divergent knowledge templates*, in *Critical Perspectives on Accounting*, vol. 98, n. 102697, 2024.

Bertini, *Rischi* – Bertini U., *Introduzione allo studio dei rischi nell'economia aziendale*, Giuffrè, Milano, pp. 78-79, 1987.

Bertini, *Scritti di politica aziendale* – Bertini U., *Scritti di politica aziendale*, Giappichelli, Torino, p. 35, 1990.

Bhimani, *Digital data and management accounting* – Bhimani, A., *Digital data and management accounting: why we need to rethink research methods*, in *Journal of Management Control*, vol. 31, n. 1-2, pp. 9-23, 2020.

Bhimani, *Management accounting in the digital economy* – Bhimani, A. (Ed.). *Management accounting in the digital economy*, in *OUP Oxford*, p. 1, 2003.

Cafferata, *Sistemi, ambiente e innovazione* – Cafferata R., *Sistemi, ambiente e innovazione: come s'integrano la continuità e il mutamento dell'impresa*, Giappichelli, Torino, p. 26, 1995.

Cavallo *et al.*, *Entrepreneurial ecosystem research* – Cavallo, A., Ghezzi, A., & Balocco, R., *Entrepreneurial ecosystem research: Present debates and future direc-*

- tions, in *International entrepreneurship and management journal*, vol. 15, pp. 1291-1321, 2019.
- Ceccanti, *Gli investimenti delle aziende industriali* – Ceccanti G., *Gli investimenti delle aziende industriali* – Firenze, Coppini, p. 178, 1967.
- Cinquini et al., *Nuovi modelli di business e creazione di valore* – Cinquini, L., Di Minin, A., & Varaldo, R., *Nuovi modelli di business e creazione di valore: la Scienza dei Servizi*. Springer Science & Business Media, 2011.
- Foss & Saebi, *Business model innovation* – Foss, N. J., & Saebi, T., *Fifteen years of research on business model innovation: How far have we come, and where should we go?*, in *Journal of management*, vol. 43, n. 1, pp. 200-227, 2017.
- Korhonen et al., *Automation* – Korhonen, T., Selos, E., Laine, T., & Suomala, P., *Exploring the programmability of management accounting work for increasing automation: an interventionist case study*, in *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 34, n. 2, pp. 253-280, 2021.
- Mia & Clarke, *Market competition* – Mia, L., & Clarke, B., *Market competition, management accounting systems and business unit performance*, in *Management Accounting Research*, vol. 10, n. 2, pp. 137-158, 1999.
- Penman, *Accounting for Intangible Assets* – Penman, S., *Accounting for Intangible Assets: Thinking It Through*, in *Australian Accounting Review*, vol. 33, n. 1, pp. 5-13, 2023.
- Pironti & Spinazzola, *L'innovazione dei modelli di business* – Pironti, M., & Spinazzola, M. *L'innovazione dei modelli di business con e per l'intelligenza artificiale*. In *Intelligenze artificiali e aumentate. Elementi di economia e management*, Egea, pp. 63-86, 2022.
- Porter & Kramer, *Superior Performance* – Porter, M. E., & Kramer, M. R., *Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, Simons, pp. 56-68, 1985.
- Sundström, *AI in management control* – Sundström, A., *AI in management control: Emergent forms, practices, and infrastructures*, in *Critical Perspectives on Accounting*, n. 102701, 2024.
- WEF, *Global Risk Report 2024* – Global Risk Report 2024, WEF, 2024.

POLITICHE DI REMUNERAZIONE DEGLI AMMINISTRATORI E SOSTENIBILITÀ

di *Lucia Calvosa*

1. Il percorso verso l'inclusione della sostenibilità tra i criteri di determinazione della remunerazione variabile

La remunerazione degli amministratori è tema che, configurandosi oggi come leva per la realizzazione della sostenibilità, è cruciale per la costruzione e il mantenimento di una buona *governance* societaria, e segnatamente di una *governance* di sostenibilità.

La crescita della consapevolezza circa la centralità delle politiche di remunerazione e la loro rilevanza per il mercato è resa evidente dall'intensificarsi dell'attenzione verso questo tema negli ultimi quindici anni¹. Le iniziative adottate dal legislatore nazionale, sulla scia della copiosa produzione normativa a livello europeo², hanno posto l'accento su *trasparenza* e *informazione*, sul presupposto che un maggiore coinvolgimento degli azionisti, unito alla possibilità di monitorare *ex ante* ed *ex post* le scelte compiute in sede di composizione della remunerazione, sia lo strumento più idoneo a incentivare comportamenti virtuosi da parte dei componenti l'organo amministrativo³.

¹ Nel suddetto lasso di tempo la prospettiva di indagine si è progressivamente spostata dall'individuazione dei presupposti in presenza dei quali sorge in capo agli amministratori il diritto al compenso a quello dell'individuazione dei criteri che possono assicurarne la *ragionevolezza*, sia sotto il profilo *oggettivo* che sotto quello *oggettivo*: Marco Maugeri-Mattia Pompili, *Compensi degli amministratori*, in *Trattato delle società*, Tomo II, a cura di Vincenzo Donativi, Utet, Torino, 2022, p. 1867.

² L'introduzione dell'art. 123-ter nel tuf è da ricondurre proprio alla volontà del legislatore nazionale di dare attuazione nel nostro ordinamento alle Raccomandazioni della Commissione 2004/913/CE e 2009/385/CE, volte a promuovere, seppur con atto di per sé sprovvisto di efficacia normativa vincolante, l'armonizzazione tra gli ordinamenti degli Stati Membri nella materia dei compensi attribuiti agli amministratori di società quotata: cfr. sul punto Ilaria Capelli, *Le remunerazioni*, in *Il Testo Unico Finanziario*, Tomo II, *Mercati ed emittenti*, a cura di Mario Cera e Gaetano Presti, Zanichelli, Bologna, 2020, pp. 1891 ss.

³ La materia è disciplinata, oltre che dalle norme del codice civile (artt. 2364 n. 3 e 2389), da un lato, dagli artt. 114-bis e 123-ter tuf (e dalle corrispondenti disp. att. di cui agli artt. 84-bis e 84-quater Reg. Em.), dall'altro lato, dall'art. 5 del CCG e infine – nella misura in cui gli obiettivi di *performance* includano parametri non finanziari – dalla CSR, che ha innovato il

Tra le novità intervenute a livello legislativo, quella che possiede la maggiore portata innovativa è la previsione dell'art. 123-ter, 3° comma *bis*, tuf, nella parte in cui afferma che la politica di remunerazione è elemento che contribuisce “alla strategia aziendale, al perseguimento degli interessi a lungo termine e alla sostenibilità della società” e illustra il modo in cui è fornito un tale contributo⁴. Vengono così salvaguardati gli interessi degli azionisti a fronte di possibili decisioni degli amministratori tese a massimizzare i guadagni immediati a scapito di una razionale e lungimirante gestione delle risorse della società.

L'espresso richiamo normativo alla necessità che la politica di remunerazione contribuisca al perseguimento degli interessi a lungo termine della società ha l'effetto di orientare l'agire degli amministratori⁵. Ciò che peraltro è stato ribadito ed enfatizzato a livello di *soft law*, avendo il Codice di *Corporate Governance*: a) funzionalizzato l'agire degli amministratori al perseguimento del successo sostenibile, che si sostanzia nella creazione di valore nel lungo termine a beneficio degli azionisti, tenuto conto degli interessi degli altri *stakeholders* rilevanti per la società; b) legato la remunerazione dei vertici aziendali a logiche *long-term* (l'art. 5, Racc. 28, stabilisce che “i piani di remunerazione basati su azioni per gli amministratori esecutivi e il *top management* incentivano l'allineamento con gli interessi degli azionisti in un orizzonte di lungo termine”). Hanno quindi espressamente fatto ingresso

quadro normativo esistente in materia di dichiarazione non finanziaria o, meglio, di comunicazione sulla sostenibilità. Da questa sommaria elencazione è possibile evincere come il perimetro delle società destinatarie delle norme di *hard law* e di *soft law*, pur in parte sovrapponibile, presenta profili di non perfetta coincidenza. Invero: *i*) le informazioni sui piani dei compensi basati su strumenti finanziari a favore di esponenti aziendali devono essere rese da tutti gli emittenti strumenti finanziari diffusi tra il pubblico in maniera rilevante (art. 114-*bis*, 2° comma, tuf); *ii*) la relazione sulla politica in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti *ex art.* 119 tuf deve essere predisposta dalle società italiane con azioni quotate in mercati regolamentati italiani o di altri paesi europei; *iii*) il CCG si rivolge alle società con azioni quotate sul mercato telematico azionario gestito da Borsa Italiana, con flessibilità e proporzionalità in base alle dimensioni delle società e al grado di concentrazione dell'azionariato, laddove la DNF deve essere predisposta da imprese di grandi dimensioni, quotate e non (anche dalle PMI quotate ma in tempi più lunghi).

⁴ Il comma 3-*bis* dell'art. 123-ter è stato introdotto a seguito del recepimento della Direttiva SHRD II con il d.lgs. 49/2019.

⁵ Anna Genovese, *La gestione ecosostenibile dell'impresa azionaria. Fra regole e contesto*, il Mulino, Bologna, 2023, pp. 147 ss.; Ilaria Capelli, *La sostenibilità ambientale e sociale nelle politiche di remunerazione degli amministratori delle società quotate: la rilevanza degli interessi degli stakeholder dopo la SHRD II*, *Orizzonti del Diritto Commerciale*, 2020, n. 2, p. 557.

nella politica di remunerazione criteri riconducibili alla sostenibilità ambientale e sociale⁶.

Com'è noto, elemento centrale della previsione dell'art.123-ter tuf è quello della creazione di un canale informativo rappresentato dalla Relazione sulla politica di remunerazione e sui compensi corrisposti rivolto agli azionisti e al pubblico. La I sezione dà conto dello sforzo programmatico che “contribuisce alla strategia aziendale” (123-ter, 3° comma bis, tuf), ed esprime quindi una prospettiva *forward-looking*; la II sezione dettaglia in modo analitico i compensi corrisposti (*backward-looking*) per i componenti gli organi di amministrazione e controllo e per i direttori generali. Il voto assembleare sulla I sezione è vincolante e investe tutti gli aspetti della politica di remunerazione e le modalità adottate per la sua determinazione. Il voto sulla II sezione ha valore meramente consultivo ed è materia che va all'ordine del giorno dell'assemblea convocata per l'approvazione del bilancio (e quindi annualmente, diversamente da quello della I sezione che viene approvata triennialmente)⁷. Il c.d. *say on pay* costituisce peraltro a mio avviso, oltre che un importante strumento di interlocuzione con gli investitori

⁶ Ingresso, realizzato anche con la nuova formulazione dell'art. 123-ter, 7° comma, tuf, che attraverso il rinvio all'art. 9-bis della SHRD II richiama non solo le politiche di lungo termine ma anche la sostenibilità sociale, dovendosi avere riguardo nella politica di remunerazione “al compenso e alle condizioni di lavoro dei dipendenti della società”. Analogamente, nell'ordinamento francese l'esigenza di tenere conto delle questioni sociali oltre che ambientali ha determinato la previsione di regole in base alle quali le remunerazioni degli amministratori devono essere rapportate alla remunerazione media dei dipendenti della società (v. art. 187 della *Loi Pacte*, che ha modificato l'art. L. 225-37-3 del *Code de commerce*, in tema di remunerazione degli amministratori di società quotate in borsa).

⁷ Per tale motivo è condivisa in dottrina l'osservazione secondo cui si tratta di due delibere – quella sulla prima parte e quella sulla seconda parte della Relazione in materia di remunerazione – formalmente distinte e aventi oggetti diversi: Marco Maugeri-Mattia Pompili, *Compensi degli amministratori*, cit., p. 1887. È importante inoltre sottolineare che la Relazione deve comprendere anche la descrizione “di come la società ha tenuto conto del voto espresso l'anno precedente sulla II sezione della relazione” (art. 123-ter, 4° comma, tuf). Il voto assembleare coinvolge quindi anche l'adeguatezza delle misure predisposte dagli amministratori all'esito della precedente delibera. A tale proposito occorre rilevare che la natura non vincolante – o comunque meramente consultiva – del passaggio assembleare sulla II sezione non deve far concludere nel senso dell'irrelevanza di un eventuale voto contrario, in quanto la mancata approvazione della delibera possiede l'intrinseca capacità di produrre effetti reputazionali anche molto rilevanti per gli amministratori e la società (v. sul punto Marco Maugeri, *Le deliberazioni assembleari “consultive” nella società per azioni*, in AA.VV., *Società, banche e crisi d'impresa*, in *Liber amicorum* Abbadessa, diretto da Mario Campobasso, Vincenzo Cariello, Vincenzo Di Cataldo, Fabrizio Guerrera, Antonella Sciarrone Alibrandi, vol. 1, Utet, Torino, 2014, p. 837). È in quest'ottica che la legge richiede all'emittente di rendere noto al pubblico l'atteggiamento di voto assunto dalla base azionaria di fronte alla proposta deliberativa formulata dall'organo amministrativo, vale a dire le percentuali di voti favorevoli e di voti contrari.

istituzionali⁸, il riferimento per poter ammettere l'ingresso nel nostro ordinamento di altre delibere di carattere consultivo, come quella – ancora non molto diffusa ma che merita di essere incoraggiata o comunque non ostacolata – del *say on climate*⁹.

Il tema della remunerazione degli amministratori si intreccia con quelli del governo societario, della gestione del rischio e della promozione dei valori della sostenibilità ambientale e sociale. Questa interconnessione fra le strategie della società e le politiche di remunerazione mette in luce il legame tra piano industriale, relazione sulla gestione *ex art. 123-bis* tuf, relazione sulla politica di remunerazione *ex art. 123-ter* tuf e Dichiarazione Non Finanziaria (ora comunicazione sulla sostenibilità)¹⁰.

⁸ Tant'è che l'attiva partecipazione degli investitori istituzionali può considerarsi quale presupposto di corretto funzionamento dell'intero sistema in tema di politiche per la remunerazione degli amministratori. Da qui i dubbi sollevati da taluni sull'efficacia del meccanismo del *say on pay* in ordinamenti, come quello italiano, che si caratterizzano per la concentrazione dell'azionariato e dove quindi i margini di influenza degli investitori istituzionali sugli esiti del voto assembleare sono limitati: Elisabetta Codazzi, *Il voto degli azionisti sulle politiche di remunerazione degli amministratori: la disciplina italiana e il modello comunitario di "say on pay"*, in *Orizzonti del diritto commerciale*, 2016, n. 2, p. 7.

⁹ Atteso che la determinazione della politica ambientale, ivi inclusi il grado di utilizzo di fonti energetiche rinnovabili, la fissazione di obiettivi in materia di emissioni, la composizione della catena dei fornitori, rientra nell'ambito delle prerogative del *board* in materia di programmazione strategica, parte della dottrina straniera non ha mancato di sottolineare il pericolo che si possa verificare l'illegittima intrusione degli *shareholders* nelle materie riservate per legge alle decisioni dell'organo amministrativo (v. Sofie Cools, *Climate Proposals: ESG Shareholder Activism Sidestepping Board Authority*, Research Handbook on Environment, Social and Corporate Governance, a cura di Thilo Kuntz, Edward Elgar, in corso di pubblicazione, disponibile su https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4377030). Il problema si pone per quegli ordinamenti in cui agli azionisti è precluso chiedere la convocazione dell'assemblea su materie attinenti alla gestione e/o dare direttive vincolanti agli amministratori (Germania, Francia, Italia, Olanda). Fa eccezione quindi l'ordinamento inglese che, com'è noto, rinvia agli *articles of association* per la determinazione del riparto di competenze tra *board* e *shareholders*, con il corollario che gli azionisti possono riservarsi la facoltà di emettere istruzioni vincolanti nei confronti dei *directors*, persino nelle materie strettamente attinenti alla gestione dell'impresa (Suren Gomtsian, *Shareholder Engagement and Voting in the United Kingdom*, in *The Cambridge Handbook of Shareholder Engagement and Voting*, Cambridge University Press, Cambridge, 2022, p. 432; Paul Davies-Sarah Worthington-Chris Hare, *Gower Principles of Modern Company Law*, Sweet&Maxwell, 2021, p. 225). Nel modello *standard* di *articles of association*, che trova applicazione in assenza di esplicito *opt-out* da parte degli azionisti, tale potere è espressamente previsto, e può essere esercitato a condizione che la deliberazione venga approvata a maggioranza rafforzata (75% dei voti in circolazione). Per un'indagine sulla compatibilità della prassi del *say-on-climate* con la ripartizione endorganica delle competenze prevista in materia di s.p.a. sia consentito rinviare a Lucia Calvosa, *Say-on-climate e competenze assembleari nella società per azioni quotata*, *Rivista delle società*, 2022, nn. 5-6, pp. 1074 ss.

¹⁰ Cfr. Luca Della Tommasina, *L'attività di reporting negli emittenti quotati: governo societario e politiche non finanziarie*, in *Trattato delle società*, Tomo IV, a cura di Vincenzo Do-

2. Il ruolo dell'autodisciplina

Le previsioni contenute nel tuf trovano puntuale riscontro e ulteriore specificazione nelle disposizioni del CCG del 2020. Con la conseguenza di assottigliare la distinzione tra disposizioni vincolanti e disposizioni ad adesione volontaria aprendosi la strada alla possibilità di valorizzare le regole di autodisciplina, di cui è nota la naturale vocazione a rappresentare banco di prova o comunque anticipazione di future disposizioni cogenti¹¹.

La versione del 2006 del Codice di autodisciplina è stata la prima a prevedere regole riguardanti il merito del compenso degli amministratori¹². In questo senso l'autodisciplina ha anticipato in parte i successivi sviluppi normativi: a) l'art. 123-ter tuf (introdotto dal d.lgs. n. 259/2010) che ha per la prima volta sancito nel nostro ordinamento l'obbligo dell'organo amministrativo di adottare e pubblicare una politica di remunerazione; b) la SHRD II, con cui il legislatore europeo si è spinto fino al punto di disciplinare il contenuto dei criteri di remunerazione, funzionalizzandoli al perseguimento degli interessi a lungo termine e alla sostenibilità della società¹³.

nativi, Utet, Torino, 2022, p. 143, che sottolinea l'intima connessione tra Relazione in materia di governo societario e Relazione in materia di politiche retributive e di compensi corrisposti sotto il profilo dell'informazione al mercato.

¹¹ Sul punto sia consentito rinviare a Lucia Calvosa, *La sfida della sostenibilità*, Rivista di diritto societario, 2024, n. 1, p. 18; v. altresì, proprio con riferimento alle norme di *soft law* in materia di remunerazione degli amministratori, quanto osservato da Gaetano Presti, *Le politiche di remunerazione degli amministratori*, in *La nuova società quotata: tutela degli stakeholders, sostenibilità e nuova governance*, a cura di Paolo Montalenti e Mario Notari, Giuffrè, Milano, 2022, p. 199. Sulla funzione anticipatrice dell'autodisciplina rispetto a future soluzioni normative cfr. Serenella Rossi, *I codici etici di impresa*, in *La nuova società quotata*, cit., 2022, pp. 73 ss. Sottolineano la stretta connessione e reciproca integrazione tra le disposizioni del Codice di *Corporate Governance* e le previsioni in tema di remunerazione contenute nell'art. 123-ter tuf Mario Libertini, *Gestione "sostenibile" delle imprese e limiti alla discrezionalità imprenditoriale*, Contratto e impresa, 2023, n. 1, pp. 54 ss. e Ilaria Capelli, *Le politiche di remunerazione*, cit., pp. 773 ss.

¹² In particolare, il principio 7.P.2. funzionalizzava espressamente la remunerazione degli amministratori esecutivi al perseguimento dell'obiettivo prioritario della creazione di valore per gli azionisti in un orizzonte di medio-lungo periodo. A sua volta, il Criterio applicativo 7.C.1. raccomandava la predeterminazione degli obiettivi di *performance* e/o dei risultati economici a cui ancorare una parte significativa della remunerazione variabile degli amministratori e dei dirigenti con responsabilità strategiche.

¹³ A ben vedere, la tendenza dell'ordinamento comunitario a interessarsi del merito delle remunerazioni, attraverso la fissazione dei principi di una sana politica retributiva, era già presente, seppur soltanto *in nuce*, nella Raccomandazione 2009/385/CE, che però non aveva valore vincolante per gli Stati membri. È quindi soltanto con la SHRD II che i criteri di determinazione della remunerazione degli amministratori sono stati fatti oggetto di norme di armonizzazione in senso tecnico: cfr. Ilaria Capelli, *Le politiche di remunerazione*, cit., pp. 757 ss.

I Principi e le Raccomandazioni che guidano le società nella determinazione delle remunerazioni degli amministratori sono contenuti all'art. 5 del Codice di CG. Di essi è opportuno richiamare il Principio XV che funzionalizza la politica per la remunerazione degli amministratori, esecutivi e non esecutivi, dei componenti l'organo di controllo e del *top management* – e quindi la struttura dei relativi compensi – al perseguimento del successo sostenibile della società, tenuto conto della necessità di trattenere e motivare persone dotate della competenza e della professionalità richieste dal ruolo ricoperto nella società.

L'esigenza presa in considerazione dal Codice è quindi quella di assicurare un delicato bilanciamento tra l'obiettivo di allineare la condotta degli amministratori agli interessi degli azionisti e degli altri *stakeholders* e quello di garantire la qualità della prestazione gestoria attraverso la previsione di meccanismi remunerativi capaci di attirare i *managers* più competenti¹⁴. In tale prospettiva si consideri che la ragionevolezza della remunerazione degli amministratori deve sussistere sia sotto il profilo soggettivo, come proporzionalità del compenso alle funzioni in concreto svolte e alle specifiche competenze, sia sotto il profilo oggettivo, come rapporto di corrispondenza tra remunerazione in concreto percepita e risultati conseguiti dall'emittente¹⁵.

Per quanto la formula del successo sostenibile sia alquanto ampia, e di per sé incapace di essere tradotta in regole prescrittive¹⁶, non v'è dubbio che l'inclusione di parametri non finanziari tra le variabili a cui ancorare la remunera-

¹⁴ Cfr. Marco Maugeri-Mattia Pompili, *Compensi degli amministratori*, cit., p. 1868.

¹⁵ Sulla ragionevolezza, intesa come proporzionalità tra remunerazione variabile e risultati conseguiti dagli amministratori esecutivi, che per prevenire abusi e conflitti di interesse deve essere garantita in ogni stadio della vicenda remunerativa v. Daniele Santosuosso, *La remunerazione degli amministratori: nuove norme per "sanare" cattive prassi*, in *Rivista di diritto societario*, 2010, n. 2, p. 350.

¹⁶ Tra i diversi autori che sottolineano tale criticità con riguardo alle formule normative che rimandano al principio di sostenibilità, basti rinviare alle considerazioni di Mario Stella Richter jr, *Long-Termism*, in *Rivista delle società*, 2021, n. 1, pp. 29 ss. E invero, come è possibile ricavare anche attraverso la comparazione con ordinamenti diversi rispetto a quello italiano, le prescrizioni normative che chiedono agli amministratori di "avere riguardo a" (sec. 172 *Companies Act UK* del 2006) o di "prendere in considerazione" (1833 *Code civil*, nella versione introdotta dalla *Loi Pacte*) gli interessi degli *stakeholders* non danno alcuna indicazione né circa gli obiettivi da perseguire né circa la condotta gestoria che il legislatore si aspetta dagli amministratori in relazione alla cura di tali interessi. Allo stesso modo, formule come quelle di "long-term", "sostenibilità", "ESG", non sono per loro natura in grado di fornire una gerarchia di valori sulla cui base valutare in un'ottica comparativa e "controfattuale" le scelte degli amministratori che prediligano uno tra i molteplici, e spesso conflittuali, interessi implicati in una determinata decisione imprenditoriale: Lucia Calvosa, *La governance delle società quotate italiane nella transizione verso la sostenibilità e la digitalizzazione*, in *Rivista delle società*, 2022, nn. 2-3, p. 316; Paolo Montalenti, *Il nuovo Codice di Corporate Governance*, *Rivista di Corporate Governance*, 2021, n. 1, pp. 43 ss.

zione degli amministratori esecutivi e dei dirigenti con responsabilità strategiche sia uno strumento di *governance* in grado di orientare in concreto la condotta degli amministratori verso obiettivi ambientali e sociali, e quindi verso l'obiettivo del successo sostenibile¹⁷. Anzi, si potrebbe dire che le scelte compiute in materia di politiche di remunerazione, nella misura in cui incidono sulle decisioni degli amministratori, possiedono l'ontologica vocazione a sottrarre il tema della sostenibilità dal dominio delle mere declamazioni di principio per conferire allo stesso una dimensione concreta¹⁸. Semmai, si pone il problema delle tecniche normative capaci di rendere verificabili e confrontabili i risultati non finanziari dai quali dipende l'erogazione della parte variabile della remunerazione¹⁹. Emerge qui lo stretto legame tra norme in materia di politiche di remunerazione e disciplina delle informazioni non finanziarie (d.lgs. 30 dicembre 2016, n. 254 e dir. 2022/2464/UE, a cui si aggiunge il reg. UE 2020/852 o "Regolamento Tassonomia"): entrambe mirano a dare ingresso nelle decisioni degli amministratori a interessi ulteriori rispetto a quelli dei soci. Com'è stato rilevato, infatti, anche le norme in materia di rendicontazione non finanziaria incidono indirettamente sul contenuto della gestione con riferimento alla necessità di prevedere e prevenire i rischi connessi a determinati temi di interesse generale²⁰. Con un ulteriore, fondamentale corollario: la trasparenza sulle scelte degli amministratori in punto di gestione dei rischi ambientali e sociali rende verificabile *ex post* l'effettivo conseguimento degli obiettivi ESG inseriti all'interno delle politiche retributive, contribuendo in questo modo a garantire l'effettiva applicazione delle previsioni – contenute

¹⁷ Marco Ventrone, *Il nuovo Codice di Corporate Governance 2020: le principali novità*, Le Società, 2020, n. 4, p. 445.

¹⁸ V. Giulia Ballerini-Roberto Sacchi, *Profili ESG e politiche di remunerazione*, Nuove leggi civili commentate, 2023, n. 6, p. 1468.

¹⁹ Il problema della misurabilità e quello della confrontabilità sono ampiamente avvertiti nella dottrina aziendalistica che si è occupata del tema del rapporto tra parametri ESG e remunerazione variabile. Com'è stato rilevato, in assenza dei requisiti di misurabilità e di confrontabilità, il rischio è che l'inserimento delle metriche ESG tra i *target* della politica per la remunerazione si risolva in un'operazione di mera *compliance* o – il che è ancora peggio – di vero e proprio *greenwashing*. Invero, a differenza delle metriche economiche e finanziarie, quelle ESG non sono soggette a regole *standard* comunemente riconosciute e consolidate nella prassi. L'impossibilità di misurare gli indicatori non finanziari secondo regole condivise si traduce poi nella difficoltà di confrontare i dati non finanziari pubblicati da un determinato emittente e quelli diffusi sul mercato da imprese concorrenti in quanto operanti nel medesimo settore: v. sul punto Sandro Catani, *Il viaggio degli ESG nella remunerazione manageriale: trend e proposte*, Rivista dei Dottori Commercialisti, 2022, n. 3, pp. 403 ss.

²⁰ Anna Genovese, *op. cit.*, pp. 124 ss.

nella legge e nell'autodisciplina – volte a conformare il contenuto dei criteri di remunerazione degli amministratori²¹.

Il Codice di autodisciplina (come poc'anzi detto, già a partire dalla versione risalente al 2006) dedica alcune raccomandazioni al merito della politica per la remunerazione degli amministratori esecutivi e del *top management*, sostanzialmente finalizzate ad assicurare la ragionevolezza e proporzionalità dei criteri inclusi nella politica retributiva. Segnatamente:

a) è raccomandato un bilanciamento tra parte fissa e parte variabile che sia coerente con gli obiettivi strategici della società e la sua politica di gestione dei rischi, prevedendosi “comunque che la parte variabile rappresenti una parte significativa della remunerazione complessiva (lett. a)”, ma anche che per essa siano previsti limiti massimi di erogazione (lett. b);

b) per quanto riguarda la parte variabile, nella *policy* sono previsti:

- obiettivi di *performance* (a cui è legata l'erogazione della parte variabile della remunerazione) predeterminati, misurabili e legati in parte significativa a un orizzonte di lungo periodo. Tali *targets* devono essere coerenti con gli obiettivi strategici della società e sono finalizzati a promuoverne il successo sostenibile;
- un adeguato lasso temporale di differimento – rispetto al momento della maturazione – per la corresponsione di una loro parte significativa, in coerenza con le caratteristiche dell'attività d'impresa e con i connessi profili di rischio.

3. Remunerazione variabile e compenso degli amministratori non esecutivi

Il Codice conferma la facoltà per gli emittenti (già prevista nelle precedenti versioni²²) di far dipendere anche la remunerazione spettante agli amministratori non esecutivi, se pure in parte non significativa, al conseguimento di obiettivi di *performance* finanziaria. È stato eliminato – e questa è una novità – il divieto di piani di remunerazione basati sull'attribuzione di azioni agli amministratori non esecutivi. Una tale eliminazione postula la compatibilità tra la posizione di amministratore non esecutivo e i piani di remunerazione basati su incentivi azionari o comunque sul raggiungimento

²¹ Evidenzia il rapporto sinergico tra il complesso sistema normativo che governa la remunerazione degli amministratori di società quotata (comprensivo di norme di *hard law* e di *soft law*) e la disciplina sulla rendicontazione non finanziaria Ilaria Capelli, *Le politiche di remunerazione degli amministratori nelle società quotate*, cit., pp. 774 ss.

²² Cfr. Principio 6.C.4, versione 2018 del Codice di autodisciplina.

di obiettivi di *performance*, pur rimanendo preponderante la componente fissa. La novità merita di essere valorizzata se si vuole che anche il trattamento economico riservato ai non esecutivi sia adeguato alla professionalità e all'impegno richiesto dalla natura dell'incarico²³. Ciò al fine di evitare fenomeni di selezione avversa che, soprattutto negli emittenti di minori dimensioni, possono comportare la fuga dei professionisti più competenti e indipendenti verso attività che, a parità di compenso, presentano rischi sanzionatori e reputazionali inferiori. Fermo restando che nella determinazione della parte variabile della remunerazione devono essere assicurate le condizioni volte a preservare l'autonomia di giudizio degli amministratori non esecutivi. Pertanto, se la previsione di meccanismi retributivi incentivanti non è di per sé incompatibile con la qualifica di amministratore indipendente, bisogna tuttavia accertare nel caso concreto se tali attribuzioni patrimoniali comportino una commistione di interessi con i soci di riferimento e gli amministratori esecutivi tale da inficiare l'autonomia di giudizio che caratterizza la posizione di *independent director*, tenuto conto del principio di proporzionalità in virtù del quale la remunerazione deve essere parametrata alle funzioni *in concreto* svolte da ciascun amministratore, anche se non esecutivo²⁴.

Resta da chiedersi se la regola che prevede la prevalenza della componente fissa debba valere anche ove la remunerazione variabile dei non esecutivi sia collegata al raggiungimento da parte dell'emittente di risultati sociali e ambientali. La regola di prevalenza della parte fissa su quella variabile sembra infatti trovare giustificazione nella necessità di evitare il sostanziale allineamento degli interessi dei non esecutivi con quello degli esecutivi e dei soci di riferimento; rischio, che potrebbe non presentarsi laddove la componente variabile della remunerazione dei non esecutivi fosse ancorata a parametri di natura non finanziaria, finalizzati a rendere rilevanti nel processo decisionale del *plenum* consiliare anche interessi terzi degli *stakeholders*.

4. Breve analisi del Rapporto del Comitato sulla *Corporate Governance*

Alla luce delle superiori considerazioni, diviene opportuno analizzare i dati che emergono dal rapporto del Comitato di *Corporate Governance* recentemente pubblicato²⁵.

²³ In questo senso Piergaetano Marchetti, *Il nuovo Codice di Autodisciplina delle società quotate*, Rivista delle società, 2020, n. 1, p. 279.

²⁴ Così Marco Ventoruzzo, *Il nuovo Codice di Corporate Governance 2020*, cit., p. 446.

²⁵ Tale documento include al suo interno i dati trasfusi nei rapporti di Assonime, di FIN-GOV e di Ambrosetti, secondo una modalità policentrica di monitoraggio.

Nella composizione della remunerazione delle politiche pubblicate nel 2023 ciò che merita maggiore attenzione è il significativo incremento nell'utilizzo di parametri ESG per la determinazione della parte variabile della remunerazione, soprattutto nelle società di grandi e medie dimensioni: il 79% delle società che adotta una remunerazione variabile lega almeno parte della stessa a obiettivi ESG. Era il 15% nel 2019, il 30% nel 2020, il 60% nel 2021 e il 74% nel 2022²⁶.

Gli studi empirici che hanno concentrato l'attenzione sul tema offrono dati discordanti sulla capacità delle società che adottano tale forma di determinazione delle remunerazioni di realizzare migliori *performance* ESG: alcuni studi evidenziano risultati positivi nel perseguimento di obiettivi *long-term* grazie a remunerazioni *ESG-linked*²⁷; altri invece negano l'esistenza di un rapporto di causa-effetto fra tale forma di remunerazione e *ESG performance*²⁸.

Nonostante il richiamo del Comitato a porre attenzione al problema della misurabilità e della chiarezza degli indicatori non finanziari utilizzati, solo il 41% delle società quotate che prevedono criteri ESG forniscono parametri di natura quantitativa²⁹⁻³⁰. Residuano quindi aree di miglioramento. Anche per-

²⁶ Peraltro, la correlazione statistica sembrerebbe sussistere non soltanto tra capitalizzazione di borsa degli emittenti e remunerazione variabile *ESG-oriented* ma anche tra struttura proprietaria e utilizzo di parametri ESG: gli indicatori non finanziari vengono adottati con maggiore frequenza nelle società a controllo pubblico e in quelle a struttura proprietaria non concentrata, meno nelle società a controllo familiare (Rapporto FIN-GOV). Occorre inoltre rilevare che, sebbene risulti apprezzabile il rilevato incremento del numero di emittenti che hanno inserito parametri ESG nelle proprie politiche retributive, meriterebbe forse un ulteriore approfondimento, sotto l'aspetto empirico, il grado di corrispondenza (o, sarebbe forse meglio dire, di coerenza) tra gli obiettivi strategici inclusi nel piano industriale e gli obiettivi ESG a cui è condizionata l'erogazione della parte variabile della remunerazione.

²⁷ Dorothy Lund-Elizabeth Pollman, *The Corporate Governance Machine*, in *Columbia Law Review*, 2021, n. 121, p. 2563.

²⁸ Karen Maas, *Do Corporate Social Performance Targets in Executive Compensation Contribute to Corporate Social Performance?*, *Journal of Business Ethics*, 2018, n. 148, p. 573.

²⁹ A seguito della raccomandazione del Comitato contenuta nella lettera del Presidente è aumentata la diffusione dell'*Executive Summary* (che riepiloga i tratti salienti della politica per la remunerazione e della sua procedura di adozione) da parte delle società appartenenti al MID CAP e allo SMALL CAP al fine di rendere più facilmente consultabile e intellegibile la Relazione sulla remunerazione diffusa al mercato. Stabile il dato nelle FTSE MIB, dove l'utilizzo di tale strumento di *disclosure* è già molto diffuso (88%) (Rapporto Ambrosetti)

³⁰ Data la progressiva importanza assunta dalle tematiche sociali nell'ambito dei temi ESG, molte società dedicano ampia *disclosure* nelle Relazioni alle condizioni dei dipendenti e al *gender pay gap* all'interno dell'organizzazione aziendale (Rapporto Ambrosetti). Alla luce di tale dato, non è irrilevante segnalare che gli investitori istituzionali tendono ad assegnare maggiore rilevanza tra i fattori ESG alle tematiche sociali rispetto ai parametri non finanziari relativi al cambiamento climatico (Rapporto Ambrosetti, che ha condotto un'apposita *survey* al riguardo a p. 124). Del resto, com'è noto, il 10 maggio 2023 è stata pubblicata la Direttiva

ché permangono criticità in ordine: *a)* alla materialità, misurabilità e trasparenza delle metriche; *b)* alla carenza di standardizzazione necessaria per il confronto con altre aziende; *c)* al peso relativo dei criteri ESG nel pacchetto variabile complessivo (12%)³¹.

Proprio al fine di mitigare le segnalate criticità, la Direttiva CSRD ha rafforzato gli obblighi di trasparenza applicabili alle imprese europee, allargando il perimetro di applicazione della rendicontazione obbligatoria e delegando la Commissione europea ad adottare *standard* comuni di rendicontazione. I nuovi *standard* sono stati elaborati dall'EFRAG (*European Financial Reporting Advisory Group*) anche tenendo conto del sistema di classificazione delle attività ecosostenibili introdotto con il c.d. Regolamento Tassonomia e sono stati adottati dalla Commissione europea in data 31 luglio 2023.

5. Futuri sviluppi a livello normativo: la Proposta di Direttiva sulla CSDD

A questo riguardo sembra che anche dal punto di vista del quadro normativo eurounitario la situazione non sia ancora chiara. Il riferimento è alla Proposta di Direttiva sulla *due diligence* in materia di sostenibilità, e segnatamente alla disposizione dell'art. 15, par. 3, secondo la quale la remunerazione variabile deve tenere debitamente conto degli obiettivi indicati nel piano di sostenibilità, anche in termini di riduzione delle emissioni di CO₂, il cui contenuto è declinato ai parr. 1 e 3 del medesimo articolo. Il piano deve indicare, tra l'altro, i *target* legati alla mitigazione del cambiamento climatico e le azioni che il consiglio di amministrazione intende porre in essere per conseguirli.

La previsione in commento ha incontrato grande resistenza da parte degli Stati membri, sul presupposto che l'individuazione dei criteri di misurazione della parte variabile del compenso degli amministratori rientri nella compe-

europea 2023/970 volta a rafforzare l'applicazione del principio della parità di retribuzione tra uomini e donne per uno stesso lavoro o per un lavoro di pari valore attraverso la trasparenza retributiva. E questo consentirà un ulteriore aumento dei dati nelle prossime Relazioni e nei prossimi Rapporti, anche perché la direttiva in questione prevede che i lavoratori e le lavoratrici che abbiano subito una discriminazione retributiva di genere potranno ottenere un risarcimento e il recupero integrale delle retribuzioni arretrate. Non solo, ma spetterà al datore di lavoro dimostrare davanti al giudice di non aver violato le norme relative alla parità e alla trasparenza retributiva.

³¹ Spesso le politiche per la remunerazione indicano in modo generico come obiettivi di *performance* determinate percentuali di riduzione delle emissioni senza specificare se tali *target* rientrino nello Scope 1, nello Scope 2 o nello Scope 3.

tenza esclusiva dei singoli Stati nazionali. Per tale ragione, non è un caso che il Consiglio dell'UE nell'orientamento generale del 30 novembre 2022 ha richiesto l'eliminazione della disposizione relativa ai criteri di conformazione della remunerazione variabile degli amministratori.

Data la diversa visione tra Consiglio e Parlamento europeo, si era arrivati – sulla base delle regole che disciplinano la procedura legislativa ordinaria – a un Accordo sulla versione finale della Direttiva il quale prevedeva, con una formulazione più generica di quella contenuta nella Proposta della Commissione, che tutte le imprese di maggiori dimensioni fossero chiamate a inserire nelle proprie politiche retributive adeguati meccanismi di incentivazione finanziaria (art. 15, par. 3b, CSDD).

L'approvazione della proposta di direttiva nel testo risultante dall'Accordo tra i due suddetti organi legislativi sarebbe stata auspicabile. L'aggiunta di tale ulteriore tassello normativo sarebbe risultato infatti fondamentale per la costruzione e il mantenimento di una buona *governance* di sostenibilità: sul presupposto che da un punto di vista di politica del diritto incidere sui criteri di remunerazione – che si situano in una dimensione *ex ante* e agiscono sugli incentivi economici alla base delle decisioni degli amministratori – è di gran lunga più efficace nella prevenzione dei rischi sistemici (*in primis*, quelli legati alla transizione sostenibile) rispetto al ricorso a meccanismi di *public* o *private enforcement*, che operano essenzialmente *ex post* e in un'ottica meramente rimediabile.

Com'è noto, tuttavia, la proposta di direttiva CSDD ha avuto un *iter* legislativo molto tribolato che ha visto, successivamente all'Accordo fra Parlamento UE e Consiglio del 14 dicembre 2023, il mancato raggiungimento di un'intesa sul testo della proposta in seno al Comitato permanente dei rappresentanti degli Stati membri³². Solo il 15 marzo 2024 si è raggiunto un compromesso nel Consiglio UE su un testo, però, che presenta significative modifiche rispetto alle precedenti versioni. Tale testo è stato recentemente approvato anche dal Parlamento il 26 aprile 2024³³. Ebbene, nel testo dell'attuale art. 15 della Direttiva – da ultimo emendata da parte del Consiglio UE – la regolazione delle remunerazioni è stata completamente espunta.

³² V. *Salta la direttiva UE sulla due diligence aziendale. L'Italia si astiene*, Il Sole 24 Ore, 28 febbraio 2024.

³³ V. CSDD, *due diligence di sostenibilità: si restringe la platea delle imprese destinatarie. Ma restano le criticità*, IPSOA Quotidiano, 26 aprile 2024.

Riferimenti bibliografici

- Ballerini G., Sacchi R. (2023), *Profili ESG e politiche di remunerazione*, Nuove leggi civili commentate, n. 6.
- Calvosa L. (2022), *La governance delle società quotate italiane nella transizione verso la sostenibilità e la digitalizzazione*, Rivista delle società, nn. 2-3.
- Calvosa L. (2022), *Say-on-climate e competenze assembleari nella società per azioni quotata*, Rivista delle società, nn. 5-6.
- Calvosa L. (2024), *La sfida della sostenibilità*, Rivista di diritto societario, 2024, n. 1.
- Capelli I. (2020), *La sostenibilità ambientale e sociale nelle politiche di remunerazione degli amministratori delle società quotate: la rilevanza degli interessi degli stakeholder dopo la SHRD II*, Orizzonti del Diritto Commerciale, n. 2.
- Capelli I. (2020), *Le remunerazioni*, in *Il Testo Unico Finanziario*, Tomo II, *Mercati ed emittenti*, a cura di M. Cera e G. Presti, Zanichelli, Bologna.
- Catani S. (2022), *Il viaggio degli ESG nella remunerazione manageriale: trend e proposte*, Rivista dei Dottori Commercialisti, n. 3.
- Codazzi E. (2016), *Il voto degli azionisti sulle politiche di remunerazione degli amministratori: la disciplina italiana e il modello comunitario di "say on pay"*, Orizzonti del diritto commerciale, 2016, n. 2.
- Cools S., *Climate Proposals: ESG Shareholder Activism Sidestepping Board Authority*, in *Research Handbook on Environment, Social and Corporate Governance*, a cura di T. Kuntz, E. Elgar, in corso di pubblicazione.
- Davies P., Worthington S., Hare C. (2021), *Gower Principles of Modern Company Law*, Sweet&Maxwell.
- Della Tommasina L. (2022), *L'attività di reporting negli emittenti quotati: governo societario e politiche non finanziarie*, in *Trattato delle società*, Tomo IV, a cura di V. Donativi, Utet, Torino.
- Genovese A. (2023), *La gestione ecosostenibile dell'impresa azionaria. Fra regole e contesto*, il Mulino, Bologna.
- Gomtsian S. (2022), *Shareholder Engagement and Voting in the United Kingdom*, in *The Cambridge Handbook of Shareholder Engagement and Voting*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Libertini M. (2023), *Gestione "sostenibile" delle imprese e limiti alla discrezionalità imprenditoriale*, Contratto e impresa, n. 1.
- Lund D., Pollman E. (2021), *The Corporate Governance Machine*, Columbia Law Review, n. 121.
- Maas K. (2018), *Do Corporate Social Performance Targets in Executive Compensation Contribute to Corporate Social Performance?*, Journal of Business Ethics, 2018, n. 148.
- Marchetti P. (2020), *Il nuovo Codice di Autodisciplina delle società quotate*, Rivista delle società, n. 1.
- Maugeri M. (2014), *Le deliberazioni assembleari "consultive" nella società per azioni*, in AA.VV., *Società, banche e crisi d'impresa*, in *Liber amicorum Abba-*

- dessa, diretto da M. Campobasso, V. Cariello, V. Di Cataldo, F. Guerrera, A. Sciarrone Alibrandi, vol. 1, Utet, Torino.
- Maugeri M., Pompili M. (2022), *Compensi degli amministratori*, in *Trattato delle società*, Tomo II, a cura di V. Donativi, Utet, Torino, pp. 1867-1890.
- Presti G. (2022), *Le politiche di remunerazione degli amministratori*, in *La nuova società quotata: tutela degli stakeholders, sostenibilità e nuova governance*, a cura di P. Montalenti e M. Notari, Giuffrè, Milano.
- Rossi S. (2022), *I codici etici di impresa*, in *La nuova società quotata: tutela degli stakeholders, sostenibilità e nuova governance*, a cura di P. Montalenti e M. Notari, Giuffrè, Milano.
- Santosuosso D. (2010), *La remunerazione degli amministratori: nuove norme per "sanare" cattive prassi*, Rivista di diritto societario, n. 2.
- Stella Richter jr M. (2021), *Long-Termism*, Rivista delle società, n. 1.
- Ventoruzzo M. (2020), *Il nuovo Codice di Corporate Governance 2020: le principali novità*, Le Società, n. 4.

GOVERNARE L'INCERTEZZA

di *Bettina Campedelli*

1. Le imprese e l'incertezza

Il governo delle imprese si fonda sulla capacità di definire obiettivi strategici coerenti con la mission aziendale e di pianificare le attività in un orizzonte temporale di medio lungo periodo. Solo così facendo, infatti, è possibile indirizzare lo svolgersi della gestione coerentemente a livelli di performance predefiniti, provvedendo periodicamente a verificarne i presupposti e il raggiungimento. In tal senso i cicli di programmazione e controllo si susseguono anche grazie alla conoscenza predittiva dello scenario di riferimento entro il quale l'impresa realizza la propria attività economica a valere nel tempo.

Da più di un decennio, ormai, la volatilità è un carattere stabile del mondo: variazioni accentuate ed imprevedibili degli assetti politici, sociali ed economici si susseguono con ritmi di cambiamento accelerati rispetto al passato e impatti spesso significativi sulle imprese, a prescindere dalla collocazione geografica e dal settore di attività. Se è vero che il Covid19 ha rappresentato un picco estremo di questa tendenza è altrettanto vero che numerosi eventi precedenti e successivi la pandemia hanno posto le imprese di fronte alla necessità di considerare l'incertezza come un carattere strutturale del business.

Ciò implica un importante cambiamento di approccio alla gestione delle imprese¹ per le quali, oggi, è divenuto fondamentale sviluppare una capacità di adeguamento agli eventi fino a poco tempo fa quasi impensabile, una capacità tale da rendere le imprese in grado di assorbire intensi livelli di stress ritornando in tempi più brevi possibile alle condizioni originali di equilibrio economico, finanziario e patrimoniale necessari alla sopravvivenza nel lungo periodo.

La mutazione di cui si discute non può essere riduttivamente interpretata nel senso di una frequenza ed intensità di cambiamento dell'ambiente nel quale l'impresa opera maggiore rispetto al passato. Se così fosse il problema

¹ Cfr. Umberto Bertini, *Creatività e gestione strategica dell'azienda*, in *Scritti in onore di Luigi Guatri*, Bocconi Comunicazione, Milano, 1988.

potrebbe essere affrontato attraverso una riduzione degli intervalli di osservazione e attraverso la previsione di scenari alternativi cui far corrispondere piani di azione adeguati. Ciò renderebbe più complessi rispetto al passato i cicli di pianificazione e controllo su cui si fondano le scelte e si incardina l'operatività aziendale ma non sarebbe la soluzione.

Oggi non basta più, come molte imprese considerate evolute già fanno, ipotizzare differenti dinamiche della top line e costruire su di esse i conseguenti comportamenti aziendali volti a preservare la marginalità obiettivo e la solidità finanziaria.

La mutazione di cui si discute richiede che l'impresa sia assolutamente consapevole dei rischi² che assume, dell'impatto connesso al loro verificarsi e, soprattutto, delle azioni che concretamente può intraprendere per ripristinare velocemente l'equilibrio eventualmente perduto. Il recente passato ha dimostrato come le crisi non originano solo e sempre da contrazioni delle vendite, ma che, anche in momenti di crescita, possono ad esempio generarsi da difficoltà di approvvigionamento, magari derivanti da pregresse scelte di mono fornitura giustificate da una comprovata maggiore economicità o, ancora, da molti altri eventi che attivano, in negativo, caratteri della specifica formula aziendale.

In un nuovo paradigma di governo, cioè, al concetto classico di continuità aziendale, ovvero di vocazione dell'impresa a perdurare nel tempo, si affianca quello di resilienza aziendale, ovvero di capacità dell'impresa di reagire, rispondere e adattarsi a cambiamenti o shock, sia interni che esterni, in modo da continuare a funzionare efficacemente e raggiungere i suoi obiettivi.

Il tema è di assoluto interesse sia in una prospettiva teorico dottrinale, sia nella quotidiana operatività delle imprese alle quali è oggi chiesto di essere al contempo forti e flessibili: coinvolge aspetti di governance, impatta sull'organizzazione aziendale e incide significativamente sui più consolidati strumenti di management.

2. Continuità e resilienza delle imprese

I caratteri di continuità e resilienza delle imprese sono concetti apparentemente simili, perché entrambi hanno a che vedere con la capacità dell'impresa di realizzare la propria attività economica a valere nel tempo, ma in

² Umberto Bertini, *Introduzione allo studio dei rischi nell'economia aziendale*, Giuffrè, Milano, 1987.

realtà molto diversi, soprattutto con riferimento alle modalità di monitoraggio e attuazione.

La continuità del funzionamento aziendale in prospettiva temporale, com'è noto, fa riferimento alla durabilità dell'impresa ovvero alla capacità di mantenere nel tempo i correlati equilibri economico, finanziario e patrimoniale. Nonostante la proiezione temporale verso il futuro, il carattere di continuità trova i propri presupposti nella struttura attuale dell'impresa, che deve consentire alla stessa di generare flussi economici e finanziari positivi e tali da garantire la capacità di rimborso dei debiti contratti e una adeguata remunerazione del capitale di rischio investito.

Per sua natura, dunque, la valutazione del carattere di continuità di una impresa, pur nella molteplicità dei modelli teorici e professionali, si fonda prevalentemente sulla valutazione dell'esistente solidità aziendale e sull'accuratezza delle assunzioni prese a base per delineare il futuro andamento delle attività di gestione. In questo, un ruolo fondamentale gioca la dinamica delle variabili ambientali di riferimento, nell'andamento delle quali si riconoscono i principali rischi che possono invalidare le previsioni di andamento e, nell'ipotesi di impatti significativi, arrivare a mettere in discussione la stessa continuità aziendale.

La resilienza, invece, si riferisce alla capacità dell'impresa di reagire, rispondere e adattarsi a cambiamenti o shock, sia interni che esterni, in modo da continuare a funzionare efficacemente e raggiungere i suoi obiettivi. Un'impresa resiliente è in grado di anticipare, prepararsi, rispondere e adattarsi alle sfide, riducendo al minimo le interruzioni e massimizzando le opportunità di apprendimento e miglioramento. Il concetto di resilienza comprende la cosiddetta *business continuity*, che concerne la capacità di continuare a operare in caso di calamità grazie a procedure atte a gestire le crisi e minimizzare l'impatto sulle operazioni di business, ma va oltre. L'impresa resiliente, in altri termini, non solo è capace di resistere alle avversità e alle crisi, ma le utilizza come impulso per innovare e crescere. In questo senso l'impresa resiliente è forte e flessibile: non si limita, di fronte alle difficoltà, a garantire la sua continuità, ma mira a prosperare anche grazie ad esse³.

Ne consegue che la valutazione del carattere di resilienza di una impresa si fonda sulla conoscenza del sistema dei rischi aziendali, sulla valorizzazione dei punti di forza e sulla riduzione degli elementi di debolezza.

Semplificando, la continuità aziendale può essere considerata come presupposto della pianificazione, nel senso che un'impresa che porta con sé i

³ Umberto Bertini, *In merito alle condizioni che determinano il successo dell'impresa*, in *Saggi di economia aziendale per Lino Azzini*, Giuffrè, Milano, 1987.

caratteri della continuità aziendale è in grado di articolare strategie e programmi di sviluppo, mentre in mancanza di essi è costretta a subordinare i propri piani al loro recupero. La ricerca della resilienza, al contrario, è divenuta parte integrante della strategia aziendale in qualsiasi settore e mercato.

Ciò implica che la pianificazione deve assumere un carattere di proattività fino a poco tempo fa sconosciuto. In sostanza qualsiasi piano oggi dovrebbe fondarsi su una preliminare piena consapevolezza del cosiddetto *risk appetite*, così da evitare l'assunzione di rischi inutili o, peggio, inconsapevoli e da poter sviluppare piani di emergenza e procedure di risposta alle crisi. Inoltre, qualsiasi piano dovrebbe comprendere in sé le azioni necessarie a incrementare la flessibilità della struttura organizzativa e produttiva, rendendo l'impresa capace di adattarsi rapidamente alle mutevoli condizioni di scenario, ai cambiamenti del mercato, alle minacce esterne e alle opportunità emergenti. Per raggiungere tali obiettivi è necessario che l'impresa sappia costantemente riflettere sulle esperienze precedenti, sviluppando, grazie agli eventi passati, la propria capacità di gestire le crisi future.

3. Implicazioni sul governo delle imprese

La volontà di governare l'incertezza, caratteristica delle imprese di secondo millennio, presenta notevoli implicazioni sui meccanismi di corporate governance e sui processi aziendali, in particolare sul processo di pianificazione e controllo.

Assolutamente significativo è l'impatto in termini di coinvolgimento degli organi di governo, in primis il Consiglio di Amministrazione delle imprese rette in forma societaria. Se a quest'ultimo erano riservati compiti di indirizzo strategico, di monitoraggio delle performance e di rendiconto, oggi tali attribuzioni assumono una maggiore profondità, arrivando ad una granularità operativa prima riservata al top management o, al massimo ad amministratori esecutivi.

Nelle società quotate tale concetto è già da tempo chiaramente espresso dal Codice di Corporate Governance, che attribuisce al Consiglio di Amministrazione il compito di rendere l'impresa capace di una effettiva ed efficace identificazione, misurazione, gestione e monitoraggio dei principali rischi, al fine di perseguire il successo sostenibile della società. Tutto ciò attraverso la definizione e la periodica valutazione del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi. Più recentemente, la necessità che tutte le imprese siano dotate di assetti organizzativi, amministrativi e contabili adeguati rispetto alla natura e alla dimensione aziendale è stata ribadita anche dal nuovo co-

dice della crisi d'impresa e dell'insolvenza che ne attribuisce la responsabilità al Consiglio di Amministrazione. L'adozione di adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili implica, ovviamente, il ricorso a strumenti tecnici ragionevolmente proporzionati al modello di business dell'impresa e alle sue dinamiche di rischio. Ciò significa che essi devono essere proporzionati alla volatilità ambientale, alla competitività del business e dei mercati di riferimento, alla complessità dell'attività aziendale e dell'intera catena di fornitura, alle caratteristiche delle tecnologie impiegate e delle competenze necessarie in capo alle risorse umane. È infatti la consapevolezza del modello di business che consente di definire i comportamenti adeguati e quindi l'insieme dei processi e delle procedure che devono regolare la gestione per condurre l'impresa verso gli obiettivi perseguiti. Allo stesso modo, il modello di business richiede strumenti di analisi capaci di rappresentare e monitorare lo svolgersi dei fatti di gestione e strumenti informativi in grado di tradurre i dati raccolti in informazioni utili all'assunzione di decisioni, coerenti e tempestive, nelle differenti aree funzionali e nei diversi livelli gerarchici aziendali. In altre parole, l'assetto organizzativo deve essere tale da garantire, ai diversi livelli di responsabilità degli operatori aziendali – dal top management ai responsabili operativi – l'assunzione di decisioni coordinate e coerenti agli obiettivi aziendali, che devono essere chiaramente predefiniti e condivisi. Inoltre, deve essere tale da poter verificare la completa e corretta esecuzione delle decisioni assunte, in modo da poter prontamente reagire ripristinando i comportamenti scorretti o modificando, se necessario, la rotta intrapresa⁴. Per far questo è necessario non solo che siano stabilite procedure da seguire per ogni attività e processo aziendale, ma anche che le azioni operative siano oggetto di misurazione o, quantomeno, di valutazione. Inoltre, anche le principali variabili esterne capaci di influire sulle performance aziendali – a livello di ambiente economico, di mercati di approvvigionamento e di sbocco e di sistema competitivo – debbono essere oggetto di analoghi processi di misurazione o valutazione. Tali misure, poi, debbono essere ricondotte ad informazioni disponibili e prontamente utilizzabili ai differenti livelli di responsabilità, quale ritorno delle decisioni assunte e motore dei nuovi processi decisionali. In altre parole, l'assetto amministrativo e contabile deve tradursi in un sistema informativo gestionale, adeguato a governare l'incertezza.

⁴ Cfr. Umberto Bertini, *Dissesti aziendali e sistemi di controllo interni*, in *Studi e Note di Economia*, n. 2, 2004.

Riferimenti bibliografici

- Bertini U. (1974), *L'azienda come sistema cibernetico*, in Rivista dei dottori commercialisti, n. 3, pp. 391-407.
- Bertini U. (1982), *Realtà e prospettive dell'azienda moderna*, in Studi e informazioni, n.2.
- Bertini U. (1982), *Giannessi, l'Economia aziendale e la Ragioneria*, in Atti della Giornata di Studi Giannessiani, Giuffrè, Milano.
- Bertini U. (1987), *In merito alle condizioni che determinano il successo dell'impresa*, in Saggi di economia aziendale per Lino Azzini, Giuffrè, Milano.
- Bertini U. (1987), *Introduzione allo studio dei rischi nell'economia aziendale*, Giuffrè, Milano.
- Bertini U. (1988), *Creatività e gestione strategica dell'azienda*, in Scritti in onore di Luigi Guatri, Bocconi Comunicazione, Milano.
- Bertini U. (1990), *Il sistema d'azienda. Schema di analisi*, Giappichelli, Torino, seconda edizione.
- Bertini U. (1990), *Scritti di politica aziendale*, Giappichelli, Torino.
- Bertini U. (2004), *Dissesti aziendali e sistemi di controllo interni*, in Studi e Note di Economia, n. 2.
- Bertini U. (2010), *La Scuola Toscana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, in Rirea, n. 11 e 12.
- Bertini U. (2017), *Il sistema azienda. Schema di analisi*, Giappichelli, Torino.

LE FONDAZIONI DELL'ECONOMIA AZIENDALE

di *Arnaldo Canziani*

Nell'astrazione ciò che importa è astrarre in modo corretto, in modo che si possa pervenire a verità scientifiche, e non ai fantasmi schematici che così spesso sostituiscono le verità economiche e sono veri solamente nei sogni (Gustav von Schmoller, 1838-1917).

1. Economia Aziendale scienza del comportamento economico contrapposta alle economie marxiste, marginaliste, keynesiane

L'Economia Aziendale è una scienza sociale autonoma, costituitasi progressivamente dall'inizio del 1900 in Germania e in Italia: essa riguarda gli istituti sociali che costituiscono la società nel senso di comunità (*Gemeinschaft*): Famiglie – Imprese – Stato e sue dipendenze (Regioni – Provincie / Distretti / Contee – Comuni). Scienza teorico-pratica fondata sulla realtà, essa concerne il comportamento economico: A) delle *Famiglie* quali *aziende familiari di consumo e investimento*; B) delle *Imprese* quali aziende di *produzione di ricchezza* (produzione di redditi e ri-produzione di capitali) grazie alla produzione strumentale di beni economici materiali, immateriali, misti; C) dello *Stato* (e sue dipendenze) quali *aziende territoriali di investimento-erogazione-consumo*¹.

¹ L'Economia Aziendale scienza sociale globale, per essere brevi, è già in Einrich Nicklisch, *Die Betriebswirtschaft*, 7^a edizione, Stoccarda, Poeschel, 1932 (edizione originale 1912). Per la storiografia degli studi germanici susseguenti, anche dal punto di vista glottologico, cfr., dell'autore, *Lezioni di Economia Aziendale*, Milano, Wolters Kluwer, 6^a edizione, 2023, *Nota Bibliografica*, pp. 237-249, alle pp. 238 e 246. – Per l'Italia l'Economia Aziendale è consacrata nei suoi Maestri della generazione successiva a Gino Zappa, zappiani e non. Mentre del fondatore si danno per note le *Produzioni nell'economia delle imprese*, 1956-1957, nonché *Le aziende di consumo*, 1962 (postumo, a cura di C. Masini), per i successivi cfr. Aldo Amaduzzi, *L'azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, Torino, Utet, 1957; Pietro Onida, *Economia d'azienda*, Torino, Utet, 1960, 2^a ed.ne 1965, 3^a ed.ne 1968; Carlo Masini, *Lavoro e Risparmio*, Torino, Utet, 1973 (2^a edizione 1984); Lino Azzini, *Istituzioni di Economia d'azienda*, Milano, Giuffrè, 1982; E. Cavaliere, R. Franceschi Ferraris, *Economia aziendale*, vol. I, Torino, Giappichelli, 2010, quindi i molteplici Autori delle successive generazioni tra cui G. Ceriani, *Fondamenti di Economia aziendale*, Padova, Cedam, 2006. Per l'Economia aziendale nel suo perimetro *minor*, cioè riferita alle aziende di produzione economica, cfr. il *Corso* di Egidio Giannessi, Pisa, Cursi, dalle *Attuali tendenze delle dottrine economico-tecniche italiane* (1954, sottilmente dissonante rispetto a Onida) ai *Precursori* (1964)

Essa nacque dapprima quale reazione alle scuole economiche del secondo Ottocento (scuole marxiste, scuole marginaliste dette di “economia pura”); successivamente quale scisma dall’intera Economia Politica; per divenire con il tempo alternativa ad essa. In particolare opponendosi alle economie marxiste in quanto non-di-mercato, all’economia “pura” che aveva assunto la meccanica classica quale modello (*Idealtyp*), infine alle economie *lato sensu* keynesiane.

Più specificamente, l’Economia Aziendale risulta critica e alternativa alle varie forme ora citate di Economia Politica per quanto segue:

- a) alle economie marxiane e marxiste, fondate sui presupposti falsi e meramente ideologici di due soli classi sociali, di redditività delle imprese derivante esclusivamente dallo “sfruttamento operaio”, di crisi periodiche del “capitalismo” fino allo *Zusammenbruch*, l’inevitabile crollo finale, e così via;
- b) all’Economia Politica marginalista c.d. *pura*, cioè che prescinde dalla realtà (v. *ultra*);
- c) a tutte le forme di Economia Politica che si autodefiniscano “scienza dell’utilizzazione di risorse scarse”, basandosi su una affermazione di Adam Smith fondata solo all’epoca sua (1723-1790), quando gli abitanti del mondo erano circa 978 milioni (A.J. Coale) e la vita media in Inghilterra di 40 anni (altrove di 30), definizione cioè precedente a oltre 200 anni di *scoperte – invenzioni – innovazioni tecnico-produt-*

alle *Aziende d produzione originaria: le aziende agricole* (1960). Per l’Economia aziendale svolta però nel sistema della Ragioneria cfr. Paolo Emilio Cassandro, *Trattato di ragioneria: l’economia delle aziende e il suo controllo*, Bari, Cacucci, 1992. Dell’a. cfr. infine *Lezioni di Economia Aziendale*, op. cit. – Per la storia dell’Economia aziendale in Italia cfr. P. Onida, *Le discipline economico-aziendali. Oggetto e metodo*, Milano, Giuffrè, 1947; AA.VV., *Saggi di Economia Aziendale e Sociale in Memoria di Gino Zappa*, Milano, Giuffrè, 3 volumi, 1961; G. Mazza, *Problemi di assiologia aziendale*, Milano, Giuffrè, 1978; R. Franceschi Ferraris, *L’indagine metodologica in Economia Aziendale*, Milano, Giuffrè, 1978; *Il processo formativo dell’economia aziendale come sistema teorico dottrinale*, “Rivista italiana di ragioneria e di economia aziendale”, n. 3-4 / 1983; *Die Betriebswirtschaftslehre in Italien: Entstehung, gegenwaertiger Stand und Entwicklung*, “Zeitschrift für Betriebswirtschaft”, n. 7-8 / 1984; *Il percorso scientifico dell’economia aziendale. Saggi di analisi storica e dottrinale*, Torino, Giappichelli, 1994; E. Viganò, *L’Economia aziendale e la Ragioneria*, Padova, Cedam, 1996; L. D’Amico, *Profili del processo evolutivo negli studi di Economia Aziendale. Schema di analisi per “paradigmi” e “programmi di ricerca scientifica”*, Torino, Giappichelli, 1999; Y. Biondi, *Gino Zappa e la rivoluzione del reddito*, Padova, Cedam, 2002; G. Galassi, R. Mattesich, *Italian Accounting Research in the First Half of the 20th Century*, “Review of Accounting and Finance”, n. 2-2004, pp. 62-83; Y. Biondi, A. Canziani, T. Kirat (Eds.). *The firm as an entity and its economy*, London, Routledge, 2007; Y. Biondi, S. Zambon (Eds.), *Routledge Companion on Accounting and Business Economics*, London, Routledge, 2013. Per gli studi dell’a. sul tema cfr. la *Nota Bibliografica* citata, pp. 240-241.

- tive e delle comunicazioni*, le quali tutte consentono oggi a 8.500.000.000 di abitanti del mondo di avere una speranza media di vita di 70 anni; forme quelle di Economia Politica vive ancor oggi con Autori o ignari dell'accaduto o convinti di quella natura univoca;
- d) alle Macroeconomie sia classica di Jean Baptiste Say, 1767-1832, fondata soprattutto sulla *produzione*, sia di J.M. Keynes 1883-1946, fondata soprattutto sulla *domanda*, giacché produzione e domanda *si co-determinano nei mercati*, e l'Economia Aziendale le considera congiuntamente.

Abbiamo tralasciato la contrapposizione all'economia *pura* giacché, data l'imperibile diffusione della stessa nei libri di testo di Economia Politica di mezzo mondo, il tema va trattato un poco più attentamente. L'Economia Aziendale si contrappone in tesi generale a) sia a quella, dovuta fra gli altri a Edgeworth-Menger-Jevons-Marshall-Pareto, la quale si fonda su ipotesi di fantasia e contrarie alla realtà (assenza di spazio e di tempo, operatori onniscienti, concorrenza perfetta, *et alia*); b) sia a tutte le variegate prosecuzioni odierne di essa, le quali applicano disinvoltamente strumentazioni matematiche ogni volta più sofisticate a situazioni sempre di fantasia, così giungendo a risultati perfetti ma elegantemente vuoti giacché privi di significato economico concreto.

A riguardo di queste ultime, infatti, occorre tenere presenti talune dinamiche speculative diffuse nel mondo anglosassone sin dagli anni Trenta, e purtroppo largamente recepite altrove dopo il II conflitto mondiale. Si tratta del neo-positivismo e dello scientismo – con ritorno a Hume e altri, non di rado speculativamente inesperti-, secondo i quali, abbreviando assai: a) *non importano le premesse del ragionamento e la veridicità di esse, quanto piuttosto la coerenza deduttiva*; ovvero b) *le scienze, per essere tali, debbono fondarsi sull'esperimento*.

Così l'Economia Politica, che già nell'Ottocento aveva avviato impostazioni matematizzanti, negli ultimi cinquant'anni in molte sue branche – o tutta? – si è lasciata attrarre dalle epistemologie citate a causa della fascinazione anglomane, con conseguenze molteplici tra cui rilevano soprattutto 1) *la generale matematizzazione*, 2) *in particolare espressa con l'uso di "modelli"*. Ai motivi ricordati ne vanno purtroppo aggiunti di ulteriori, per così dire psico-scientifici: a) notoria *complessità* delle scienze sociali, talora fino a una parziale indeterminazione; b) desiderio di ridurre tale complessità tramite la *iper-semplificazione* delle stesse, cioè eliminando variabili, trattando come fissi o meccanici altri fattori, e così via; c) ciò al fine di poter addivenire a formulare "leggi esatte" per l'invidia della fisica (*Physikneid*) e soprattutto della meccanica classica, reputando che senza formule di quel tipo non si

abbia vera scienza; d) quindi ragionando sovente per mezzo di “modelli”, in particolare di modelli matematici da trattarsi con il metodo deduttivo; e) sulla base della fiducia assoluta nelle matematiche in quanto deduttivamente ferree (cioè la fiducia “*nel valore esaustivamente conoscitivo della ragion matematica*”) e nella “tranquillità” speculativa derivante dall’aver accolto l’insegnamento (errato, NB) secondo cui rileva non la validità delle premesse ma la sola coerenza deduttiva.

Un fervido esempio di tale *modus procedendi* – a causa del quale per sentirsi “scienziati” ci si inventano *teoremi esatti ma non veri* – ci è dato dal principale economista svedese, Knut Wicksell (1851-1926):

“Tratteremo sovente le attività di una nazione come isolate. Così pure, tratteremo produzione e scambio come se esistessero indipendentemente l’una dall’altro; nella teoria della produzione ci occuperemo in via previa della produzione senza capitali. Nella teoria del valore ignoreremo le funzioni della moneta. In tutti questi casi l’indagine costituisce *elemento necessario* nella corretta soluzione integrale del problema... Nelle scienze esatte, naturali, vi sono molti casi simili”².

I modelli dell’Economia Politica (in particolare la Microeconomia, ma non solo) tendono dunque, per poter applicare operatori algebrici: 1) a ridurre all’estremo il numero di variabili (di solito non più di due); 2) a restringerne il campo di variabilità (cioè i minimi e massimi entro i quali l’incognita può variare); 3) a ipotizzare – tra le variabili stesse – connessioni causali di tipo meccanico (i.e. rigido), di norma lineari; 4) a presumere dati (cioè *fissi*, dunque sempre eguali) i modi dell’azione umana.

La matematizzazione, e i “modelli” divengono in tal modo forme anche eleganti di osservazione-investigazione di una realtà però immaginaria, anzi *falsamente costruita solo per poter applicare*, di volta in volta, l’operatore algebrico prescelto *ex ante* (da equazioni *et al.* alla teoria dei giochi), fino a dire, con Samuelson (*Economics*, 1948) “esogeno cioè non-economico”, o più recentemente con Muth (1961) a ritenere le aspettative perennemente *razionali*. Elementi fondamentali del problema vengono dunque eliminati o resi fissi, per renderlo artificialmente non-complesso (non importa se irrealistico) solamente al fine di poterlo rapidamente “risolvere” tramite formule.

Il problema fu chiarito ormai 70 anni fa da Ugo Spirito: si tratta in sostanza di un’“economia-conclusione” che, come la filosofia di Cartesio: “teorizza solo all’interno di un sistema già tutto dispiegato, ed esprime la domanda soltanto perché crede di essere in possesso della risposta. La sua

² K. Wicksell, *Lectures on Political Economy*, vol. I, *General Theory*, London, George Routledge & Sons Ltd., 1935, pp. 10-11 (traduzione dell’a., con alcune abbreviazioni).

filosofia è, dunque, nel sapere compiuto, dove non vive più il problema, né il dubbio, né il provvisorio. Anzi lo svolgimento del pensiero di Cartesio fa legittimamente ritenere che il dubbio sia stato teorizzato *a posteriori*, in funzione della rinnovata certezza del *cogito*³.

Infine, l'Economia Aziendale, in quanto appunto scienza del comportamento economico degli individui – riuniti in Famiglie, Imprese, Aziende Territoriali –, è e non può non essere scienza sociale, cioè scienza dei comportamenti in particolare economici: individuali, inter-personali, inter-aziendali, dunque relazionali e infine collettivi. Ciò è palese per la scienza in argomento come del resto per la Scienza economica in generale come fu detto e ridetto in dottrina, da ultimo da Wilhelm Röpke e Fritz Machlup, con i cui saggi la questione è da considerarsi chiusa⁴.

Il punto non andrebbe neppure trattato se per 60 e più anni le scienze sociali in generale non fossero state invase dal neo-positivismo logico, frutto di fisici-ingegneri-matematici spacciati per filosofi i quali, ancorché talora ben meritevoli nei campi loro propri (e.g. Carl Gustav Hempel, 1905-1997), pretesero poi di dettare leggi per le scienze sociali, di cui non avevano esperienza. Fra quelli, *breviter*, Rudolf Carnap (1891-1970), sostenitore del linguaggio fisico quale linguaggio universale delle scienze (*Die physikalischen Sprache als Universalsprache der Wissenschaft*, 1931); Hans Reichenbach (1891-1953), che sosteneva che persino la filosofia sarebbe stata scientifica solo in quanto empirica; infine Ernest Nagel (1901-1985), secondo cui le scienze sociali in tanto sarebbero potute divenire scientifiche in quanto avessero adottato il metodo delle scienze naturali, così dimostrandosi fra l'altro incapace di distinguere tra queste⁵.

³ U. Spirito, *Il problema della filosofia oggi: la filosofia come teoreticità pura*, in AA.VV., *Atti del XVI Congresso Nazionale di Filosofia, promosso dalla Società Filosofica Italiana – Il problema della filosofia oggi*, Roma-Milano, Fratelli Bocca Editori, 1953, pp. 86-92 (dalle pp. 86-87, con abbreviazioni).

⁴ Wilhelm Röpke, *The Place of Economics Among the Sciences*, in M. Sennholz (Ed.), *On Freedom and Free Enterprise. Essays in Honor of Ludwig von Mises*, Princeton (N.J.) – Toronto – New York, D. Van Nostrand Company, Inc., 1956, pp. 111-127; Fritz Machlup, *Essays in Economic Semantics*, Englewood Cliffs (N.J.), Prentice Hall, 1962, e poi la raccolta di saggi *Methodology of Economics and Other Social Sciences*, New York – San Francisco – London, Academic Press, 1978.

⁵ Cfr. E. Nagel, *An Introduction to Logic and Scientific Method*, con M.R. Cohen, 1934; *The Structure of Science: Problems in the Logic of Scientific Explanation*, New York, Harcourt, Brace and World, 1961, ove in particolare i capp. XIII e XIV sulle scienze sociali, problemi metodologici – spiegazione – comprensione (2^a edizione 1979).

2. L'Economia Aziendale scienza di fatti e comportamenti realistici e i metodi suoi propri, sintetico e storiografico

2.1. Significato del realismo scientifico

In campo economico, l'Economia Aziendale si distingue per essere scienza realistica:

1. scienza di fatti e di comportamenti, cioè di realtà empiriche oggettive e soggettive selezionate e investigate con attenzione veritativa;
2. indispensabilmente immersa nel tempo e nello spazio, giacché su questi due punti Immanuel KANT dal 1788 ci insegna che “L'uso *teoretico* della ragione si occupava di oggetti della mera facoltà di conoscere: e una critica della ragione, in relazione a quest'uso, riguardava propriamente solo la pura facoltà di conoscere, ed era mossa dalla preoccupazione, fondata sulla constatazione che essa facilmente *si vada a smarrire* oltre i suoi limiti, tra *oggetti irraggiungibili o tra concetti contraddittori*. Ben diversamente stanno le cose con l'uso *pratico* della ragione: con esso la ragione si occupa di fondamenti determinanti della volontà, cioè di una facoltà di *produrre oggetti corrispondenti alle rappresentazioni*” (I.K., *Critica della Ragion Pratica, Introduzione*);
3. dunque immersa nondimeno nell'intero insieme delle *forze esogene* sia 3)1) permanenti (politica nazionale e internazionale, demografia, psicologia, tecnologia, strutture monetarie-bancarie-finanziarie, regimi concorrenziali) denominate *propagatori*, sia 3)2) impreviste e improvvise, cioè forze-*shock* altrimenti dette *entelechiani* (guerre, rivoluzioni politiche o tecnologiche, carestie, epidemie)⁶.

2.2. Il metodo sintetico

L'Economia Aziendale, in quanto scienza economica, è scienza sociale come il diritto, la politologia, la sociologia, la storiografia, altre. In quanto

⁶ Il tema degli impulsori esogeni venne primariamente proposto da Ragnar A. K. Frisch (1895-1973, Nobel 1969) in *Propagation Problems and Impulse Problems in Dynamic Economics*, Oslo, Universitets Økonomiske Institutt, Publikasjon n. 3, 1933; la trattazione sistematica è in Giovanni Demaria, *Trattato di Logica Economica*, Padova, Cedam, 3 volumi, 1962-1974, volume III, *L'esogeneità*, appunto tutto dedicato alle forze esogene *permanenti* ed *entelechiane*. Più recentemente la teoria del *cigno nero* (titolo derivato da un verso di Giovenale, *rara avis in terris – nigroque simillima cygno*) è in N.T. Taleb, *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*, New York, Random House, 2007.

tale essa adotta il metodo scientifico *sintetico*, che combina ripetutamente fatti e concetti, induzione e deduzione in modo ripetuto (*recursivo*) fino ad elaborare teorie degne di questo nome. E poiché sin dall'antichità classica l'azione di Famiglie – Imprese – Stato sempre risponde alle medesime motivazioni (nelle ovvie differenziazioni spazio-temporali), l'Economia Aziendale ricorre anche al metodo *storiografico* non solo con intenti comparatistici, ma anche per vagliare la permanenza nel tempo delle proprie teoresi. Infine, poiché sempre contano i metodi, ma prima ancora le capacità di impiegarli, essa si affida, nell'applicazione dei due metodi citati, alle *regole di ragione*. Di seguito trattiamo brevemente questi tre temi.

Ai fini di attività quali 1) ragionare, 2) distinguere, 3) formare e criticare concetti, fondamentali risultano rigorose scelte di metodo, grazie alle quali si possono: a) dal punto di vista astratto forgiare “*visioni del mondo*” (*Weltanschauungen*) fondate, consequenziali, non-contraddittorie, prossime alla Verità; b) dal punto di vista concreto attuare scelte razionali, opportune, concludenti, efficaci. È ciò che dice Drucker, “non vi è miglior pratica di una buona teoria”, è ciò che ci deriva dal latino *scientia et potentia coinciduntur* (“la conoscenza fondata e le capacità realizzative coincidono”), espressioni ambedue significative della “*valenza pratica delle teoresi euristiche*”.

Il metodo, *aiuto nella via*, è dunque fondamentale, ma altrettanto fondamentali risultano i compiti seguenti: A) prescegliere quello *proprio* della scienza che si studia, B) possederlo anche nelle sue particolarità, C) applicarlo con rigore ma, contemporaneamente, con la lucidità adatta alla singola situazione analitica. Il metodo è dunque necessario e fondamentale, e tuttavia tecnicismo da conoscere e applicare sotto la guida dell'intelligenza speculativa del ricercatore o del pratico: domina in sostanza lo Spirito individuale – *der Geist*–, di volta in volta guidato dalla *vis teoretica* o dalla *vis pratica* [forse per questo Eugen Schmalenbach intitolava *Betriebschaftslehre als Kunstlehre*, l'*Economia aziendale quale disciplina artistica*, ma in realtà *organica*, potrebb'essere con riferimento al concetto di *Kunstlehre* nella *Fenomenologia* di Husserl, cioè ripartita su tre livelli: *teoretico* (logico), *normativo* (applicando “regole di ragione”), *pratico* (nel nostro caso *gestionale*)].

Metodo quindi, e intelligenza speculativa, in primo luogo distinguendo il tipo di scienza da studiare. Si parla infatti comunemente di “scienze” come fossero tutte eguali, soprattutto a causa di alcune correnti moderne che sostengono si abbia “scienza”, in generale, una volta seguiti alcuni *canoni procedurali*. Sul punto è invece opportuno riprendere l'antica distinzione tra: A) Scienze della Natura (*Naturwissenschaften*): A)1) *osservative e sperimentali*: botanica, chimica, fisica classica (acustica – meccanica – ottica), zoologia; A)2) *osservative non-sperimentali* (e se del caso *campionarie*):

astronomia, geologia, meteorologia, oceanografia; B) Scienze Sociali (*Sozialwissenschaften*): Diritto, Economia, Politologia, Sociologia, Storiografia, nelle quali risulta costitutiva l'azione degli individui.

Proprio per il rilievo dell'azione umana, con i suoi caratteri di varietà, variabilità, imprevedibilità, le leggi formulate dalle scienze sociali risultano meno meccanicamente cogenti rispetto alle leggi delle scienze della natura. Sempre nelle scienze sociali è sostanzialmente impossibile l'esperimento, che invece è di rilievo – o determinante – in alcune tra le scienze della natura (e.g. in biologia, farmacologia). Leggi economico-sociali meno ferree rispetto alla chimica o alla fisica classica, eppure leggi? Il fatto dipende dalla diversa natura della materia trattata: solo nelle scienze naturali può accadere ad esempio che la combinazione di acqua e triossido di zolfo sempre abbia dato / dia / darà l'acido solforico. La minore determinatezza assoluta delle leggi delle scienze sociali non deve però farci cadere nell'immagine sciocca di una gerarchia tra le scienze, con le naturali al primo posto (errore diffuso nel mondo anglosassone ove qualcuno le denomina “scienze dure”, rispetto alle scienze sociali, semplici *soft sciences*). Anche le scienze sociali infatti – ancor più complesse per la difficile definizione dei propri confini (ecco perché rileva il perimetro o “*campo di una scienza*” di Husserl) – procedono secondo protocolli scientifici che consentono la formulazione di leggi; soltanto, esse risultano metodologicamente differenti.

Si tratta allora di distinguere nei loro metodi le scienze sociali (*Sozialwissenschaften*) rispetto alle scienze della natura (*Naturwissenschaften*) e altre. Infatti: a) nelle scienze matematiche rilevano la coerenza deduttiva, l'invenzione di algoritmi originali, l'estensione della validità delle conclusioni del logo astratto; b) nelle scienze della natura sperimentali – biologia, chimica, fisica, farmacologia, altre – tende a predominare l'*esperimento*; c) nelle non-sperimentali – astronomia, geologia, meteorologia, oceanografia, altre – contano la sagacia e la coerenza osservativa di fatti materiali; d) nelle scienze sociali – Diritto, Economia, Sociologia, Storiografia, altre – rilevano qui pure la sagacia e la coerenza osservativa, ma è il problema si pone diversamente nel suo insieme.

Le scienze sociali posseggono infatti alcune caratteristiche che le rendono non solo metodologicamente difforni dalle precedenti, ma intrinsecamente più ardue e complesse. In quelle, infatti: 1) ruolo fondante è rivestito dall'azione umana, con quanto essa comporti ogni giorno non solo di originale, ma anche di imperfetto, contraddittorio, irrazionale, dunque imprevedibile; 2) maggiore è il numero di variabili, tutte compresenti e inter-agenti; 3) esse inoltre non solo possiedono un campo di variabilità quasi-illimitato, ma soprattutto possono far registrare (rapide) inversioni di segno (da positivo a

negativo e viceversa), di direzione, di connessione causale; 4) rilievo talora fondamentale vi è infine assunto dalle “premesse di Valore”, cioè le opzioni metafisiche, morali, e financo politiche dello studioso (tipicamente nelle scienze giuridiche, e sovente in Economia Politica).

Ad esempio le leggi dell’Economia aziendale a) *sul comportamento delle imprese* devono sempre tenere presente l’azione talora ottima talora meno indovinata degli imprenditori e dei dirigenti; i comportamenti favorevoli o sfavorevoli dei finanziatori e dei sindacati; le azioni lecite – e talora illecite – dei concorrenti; insomma l’insieme di fattori che rende multiforme, e variamente condizionata, l’applicazione delle leggi stesse; b) *sull’economia degli enti territoriali* devono tenere in conto la Storia, le risorse, le caratteristiche nazionali; la capacità e l’onestà del ceto politico ma anche la sua incapacità e disonestà; le azioni-reazioni dei governati rispetto a mutamenti legislativi, in particolare tributari, cioè in quali modo e misura quelle leggi vengano rispettate, manipolate, violate; infine le relazioni internazionali, oggi giorno sempre più variegate, multiformi e complesse.

Si può allora concludere distinguendo nel modo seguente. Le scienze matematiche si connotano per il metodo deduttivo, che procede da talune premesse generali per derivarne teorizzazioni conseguenti e particolari (“dato un sistema di assi cartesiani...”): procede dunque in modo discendente, appunto deduttivo, salvo poi arricchire o estendere le teorizzazioni trovate. Le scienze naturali sperimentali integrano i fatti conosciuti con i nuovi che esse scoprono via via, in un processo in larga misura induttivo, con esiti autocorrettivi e sostitutivi. Le scienze naturali non-sperimentali (osservative) si fondano su osservazioni sempre nuove – e talora su osservazioni storiche – in un processo inferenziale e integrativo. Le scienze sociali, viceversa, si fondano sull’osservazione dell’intera collezione di fatti antichi, e degli altri sempre nuovi, per (re)-interpretarli in modo ogni volta rinnovato, alla luce delle teorie antecedenti e di altre originali, in un processo in larga misura cumulativo di natura deduttivo-induttiva.

I “fatti” di cui si parla, inoltre, non debbono risultare fatti qualsivoglia, cioè meramente empirici o casuali, e neppure troppo limitati o specifici o particolari: essi debbono risultare fatti propriamente scientifici nel senso di Mach e di Henri Poincaré, cioè fatti *rappresentativi in sé – significativi per la disciplina e il tema di ricerca – ripetuti – raccogliabili in gruppi omogenei o per lo meno simili – ordinabili in serie articolate.*

Le scienze sociali – in particolare l’Economia Aziendale – si connotano cioè per il *metodo sintetico e recursivo* (ripetuto) *deduttivo-induttivo*, il quale prende il nome di *sintetico* (Croce) o *misto* (Zappa). Le sue premesse erano già nel *giudizio sintetico* agli inizi della *Critica della Ragion Pura* di Kant

(Introduzione, § IV), e nel geniale John Stuart Mill (1806-1873, allievo di Auguste Comte e padrino di Bertrand Russell. Questi già allora suggeriva di fondere teoria ed esperienza: basarsi solo sulla prima conduce al *dogmatismo razionalista*, cioè alla “follia della ragione astratta”, reggersi solo sulla seconda adduce all’*empirismo relativista fino allo scetticismo*, cioè all’“idiotismo della pura esperienza”.

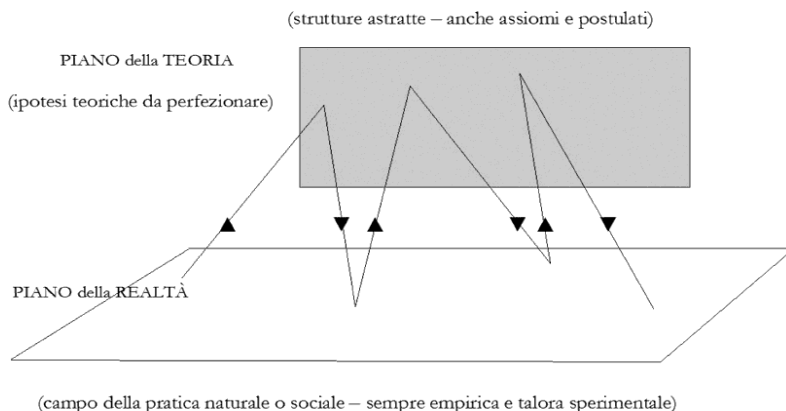
Il *metodo sintetico* può venire accennato come segue. Si adottano alcune ipotesi generali, tratte dalla storiografia (economica, industriale, aziendale), dalla dottrina, dalla prassi, o da esperienze già condotte (*deduzione*); 2) le si controlla con riferimento a *n* casi concreti riferiti a pochi, ben prescelti “fatti scientifici” (*riscontro*); 3) sulla base di questi controlli si ridefiniscono e si migliorano le ipotesi di partenza (*induzione, inferenza*); 4) si ripete anche più volte il processo, con riferimento a empirie diverse dal caso precedente (ecco perché *recursivo*), fino a giungere a *ipotesi sempre migliori* che trovino più felice riscontro nella realtà fino alla comprova (ecco perché deduttivo-induttivo di tipo *sintetico*). 5) I risultati che ne derivano vengono definiti *teorie descrittivo-interpretative* (“idiografiche”) aventi fondamento induttivo-deduttivo. 6) Infine, volendo, ove l’oggetto studiato e la natura dello studio si prestino, tali teorie possono venire trasformate in *normative* (“nomotetiche”).

Sul punto ci viene ancora una volta in aiuto Benedetto Croce; e il suo pensiero è fondamentale giacché prioritario, e inoltre migliore, rispetto a tanti Autori che nel mondo anglosassone passano per “grandi logici” mentre si rivelano talora solo sofisticati confusionari: “Se l’analisi fuori della sintesi, l’a-priori fuori dell’a-posteriori, è inconcepibile, e se inconcepibile è del pari la sintesi fuori dell’analisi e l’a-posteriori fuori dell’a-priori, l’atto vero del pensiero sarà un’analisi sintetica, una sintesi analitica, un a-posteriori – a-priori, o, se piace meglio, una sintesi a priori”⁷.

⁷ B. Croce, *Logica come scienza del concetto puro*, Bari, Laterza, 3^a ed., 1947, p. 140. Più generalmente in tema di metodo scientifico, prima di tanto confusionismo odierno, di pan-empiricismo, di iper-logicismo quantitativo, sempre fondamentali i tre volumi di Edmond Husserl, *Logische Untersuchungen (Ricerche Logiche)*, in due volumi nel 1900-1901, ma appunto in 3 nell’edizione più completa del 1931 (cfr. in particolare la *Prima ricerca logica*, soprattutto per la definizione e le caratteristiche del *campo* appunto *husserliano* qui poi riprese). Poi brevemente, nelle discipline sociali, dando qui per noti i lavori di Machlup e di altri sopra citati, cfr. sempre B. Croce, a Bari per i tipi di Laterza, *Materialismo storico ed economia marxistica*, 1900; *Logica come scienza del concetto puro*, 1905; *Filosofia della pratica. Economica ed etica*, 1908; *Il carattere della filosofia moderna*, 1941. Quindi, con più particolare riferimento ai nostri studi cfr. N. Rossi, *L’economia d’azienda e i suoi strumenti d’indagine*, Torino, Utet, 1964; R. Franceschi Ferraris, *L’indagine metodologica*, op. cit.; *Problemi attuali dell’economia aziendale in prospettiva metodologica*, ib. id., 1997. Relativamente al metodo storiografico, senza inutili sfoggi, cfr. in primo luogo ancora B. Croce,

Più modernamente, il *modus procedendi* può venire descritto tramite il modello delle reti hempeliane (cfr. Tav. 1).

Tavola 1 – Il metodo sintetico (misto) rappresentato tramite le reti hempeliane



[▲ rappresenta il momento induttivo (inferenziale), ▼ il momento deduttivo, e l'insieme realizza il momento sintetico anche ripetuto, cioè appunto recursivo].

2.3. Il metodo storiografico

L'Economia Aziendale, si è detto, costruisce prima le proprie teoresi, poi le prassi che essa suggerisce 1) nell'ambito dei "campi husserliani" prescelti, e in questi 2) fondandosi su *fatti scientifici* nel senso di Mach-Poincaré riuniti in *gruppi* → *serie* → *classi* → *sistemi*. Tali fatti possono riguardare –in tutte le loro rifrazioni– le istituzioni che danno vita alle Società: la Famiglia – l'Impresa – lo Stato. Peraltro, proprio perché a) il mondo è un "sistema di senso e di significato", b) il metodo è sintetico (induttivo-deduttivo), b) il procedere è cumulativo, per l'Economia Aziendale risultano rilevanti, quale oggetto eventuale delle proprie indagini, i fatti scientifici accaduti in qualsivoglia epoca.

Tale possibilità le deriva proprio dal fatto di essere scienza sociale, giacché altrettanto avviene in altre consorelle, tutte tese a vagliare *come la so-*

sempre a Bari per i tipi di Laterza, *Teoria e Storia della Storiografia*, 1917; *La Storia come pensiero e come azione*, 1939. Quindi, con particolare riferimento ai nostri studi, E. Giannessi, *Considerazioni introduttive sul metodo storico*, Milano, Giuffrè, 1992; AA.VV.; *Atti dei Convegni Nazionale della Società italiana di Storia della Ragioneria – SISR*, Roma, Rirea, 1993 e seguenti.; R. Franceschi Ferraris, *Il percorso scientifico*, op. cit.

cietà umana si organizzzi da sempre dal punto di vista politico, giuridico, economico: ecco perché ad es. la Scienza della politica ancora riflette sulla democrazia ateniese, sui pieni poteri di Cromwell, sulle rivoluzioni dal 1789 in poi. L’Economia Aziendale può essere dunque interessata a studiare nelle loro differenze e similitudini: a) la crisi del bilancio dello Stato italiano prima della tassa sul macinato oppure oggi; b) il problema dei cambi esteri da “quota 90” (1926) all’entrata in vigore dell’Euro (2002); c) le “guerre di prezzi” tra imprese concorrenti, dai tessili nel 1° dopoguerra all’acciaio nel 2° alle tariffe energetiche o telefoniche odierne; d) la strategia e l’organizzazione delle imprese nell’Ottocento, nel Novecento, e infine nel secolo XXI; *et al.*

Nel fare questo, tuttavia, occorrono anche all’Economia Aziendale alcune cautele metodologiche proprie della Storiografia; e qui pure ci è di aiuto definitivo –almeno nelle premesse– Benedetto Croce, quand’Egli distingue *cronologia, biografia, storiografia*: 1. la cronologia quale base e fondamento preciso degli accadimenti avvenuti, 2. la biografia quale ricostruzione documentata e complessa, organica, di problemi storiografici singolarmente intesi, dunque ricostruzione di guerre, paci, trattati, e della vita di personaggi storici (compresi i grandi imprenditori); 3. infine la storiografia in senso proprio, cioè l’interpretazione sintetica e unitaria di intere dinamiche e problematiche illuminate da categorie sempiterni, d’altra parte in grado di confermare e migliorare le categorie stesse.

In campo aziendale ciò significa ricostruire comportamenti e dinamiche di singole Famiglie – Imprese – Stati, e di loro gruppi, per chiarire problemi, comportamenti, dinamiche e per illuminare l’oggi con il passato e viceversa. Il tutto anche per accumulare ulteriori fatti scientifici i quali, anche se manifestatisi nel passato, possono sostenere teorie sia temporalmente determinate sia inter-temporali. Così la Storiografia aziendale, aiutata nelle sue interpretazioni dei fatti storici proprio dall’Economia Aziendale, può per converso offrire alla stessa Economia Aziendale una quantità multiforme di materiale empirico: a) quali siano state le *combinazioni produttive* e le *coordinazioni lucrative* tipiche delle Famiglie in diverse epoche, o nazioni, o ceti sociali, e quali effetti ciò possa aver avuto sui consumi, i risparmi, gli investimenti; b) come e perché alcune imprese siano declinate o scomparse, mentre altre siano cresciute affermandosi; come queste abbiano realizzato la propria espansione, se per linee interne o tramite acquisizioni e fusioni; ancora, come esse abbiano reagito a offensive concorrenziali, a crisi nazionali o internazionali (crisi del 1929, del 2008, del *covid 19*), e altrettanto *mutatis mutandis* per i settori; c) come si siano comportati dal punto di vista economico gli Stati nelle varie epoche del loro

sviluppo, prima / durante / dopo le rivoluzioni industriali; quale modello di crescita i governi abbiano prescelto (*domanda estera* o *domanda interna*?); se la Politica Economica inclini in varie epoche verso il *pareggio* o i *deficit* di bilancio, e se questi ultimi siano indotti da spesa per investimenti o da eccesso di spese correnti; infine in qual modo si sia deciso di provvedere ai *deficit* stessi nel tempo, se aumentando le imposte / battendo moneta / emettendo titoli del debito pubblico.

Proprio per questo, in tema di Storiografia aziendale, Egidio Giannessi ci ha insegnato che “lo studio storico viene concepito in senso strumentale, vale a dire come un mezzo per l’ampliamento e l’approfondimento delle conoscenze”. Egli ci parla anzi di *metodo* storico, ponendo l’accento sul modo in cui sia possibile analizzare la *causalità semplice o complessa* che costituisce la struttura interpretativa di qualsiasi fatto / vicenda / andamento: “Poiché tale interpretazione è il fine essenziale della conoscenza scientifica, il metodo storico può essere annoverato tra gli strumenti indispensabili per la ricerca. L’indagine storica risulta profondamente integrata con quella scientifica: essa trova il suo spazio vitale nelle dottrine economico aziendali, in quanto nell’azienda, fenomeno fortemente dinamico, si realizza in modo innegabile la catena temporale (*Kettensatz*) che identifica la continuità della vita”⁸.

E dice più specificamente sul punto una Sua Allieva:

“L’esperienza si riferisce al passato e quindi a circostanze di tempo e di spazio che non si ripeteranno mai allo stesso modo. Essa può essere integrata da ciò che risulta nel presente. Come il chirurgo che, pur avendo compiuto numerosi interventi della stessa specie ogni volta si trova davanti a un caso nuovo, così l’economista o il sociologo deve risolvere problemi in cui l’esperienza è valida solo da un punto di vista generale e i fatti non hanno alcuna probabilità di ripetersi nelle stesse condizioni. Il passato ammaestra, non ritorna. Esso è indispensabile per capire le interrelazioni che uniscono gli aspetti della vita nelle manifestazioni fondamentali”⁹. Così, “L’analisi del percorso di sviluppo consente di definire una rete di relazioni causali o funzionali tra i fenomeni osservati, cioè serve a costruire l’ossatura conoscitiva della struttura che è oggetto di indagine”¹⁰.

⁸ E. Giannessi, *Considerazioni introduttive*, op. cit.

⁹ R. Franceschi Ferraris, *Prefazione* a E. Giannessi, opera citata alla n. (8), pp. XII.

¹⁰ Ivi, p. XIV.

3. Tecniche dell'Economia Aziendale: Ragionerie, Statistiche descrittive e inferenziali, Matematiche Finanziaria e Attuariale, Strategia Aziendale e Organizzazione Aziendale

Tecniche proprie dell'Economia Aziendale sono:

- A) la Ragioneria, unica tecnica di misura sistematica dei fatti economici (non dunque la matematica generale se non quale ausilio per calcoli strumentali o complementari), Ragioneria che poi si articola in Ragioneria Generale, Contabilità dei costi, Ragioneria delle operazioni straordinarie, Ragioneria Pubblica;
- B) le Statistiche avanzate (descrittive e inferenziali);
- C) le Matematiche Finanziaria e Attuariale;
- D) la Strategia Aziendale e l'Organizzazione Aziendale.

Tramite tali tecniche l'Economia Aziendale 1) misura e calcola gli equilibri economici, redditi e capitali di funzionamento di qualsivoglia unità del sistema (Famiglie – Imprese – Stato) in qualsivoglia spazio-tempo, 2) effettua per le stesse ogni e qualsivoglia *calcolo di convenienza* riferito al presente e al futuro, 3) valuta, definisce e progetta – sempre per le stesse – le linee di crescita dimensionale e di sviluppo economico-organizzativo.

Naturalmente tali Tecniche, affinché si abbia Economia Aziendale, vanno *sintetizzate e sussunte a unità nell'interpretazione di problemi*. Tratarle in modo separato e scisso, atomistico, sotto l'usbergo <Economia Aziendale> significherebbe infatti aver mal compreso il noto suggerimento di Zappa in tema di *rilevazione-organizzazione-gestione*, anzi usurpando trattazioni fondamentali da decenni esistenti nei singoli campi¹¹. Le discipline citate vanno

¹¹ Per limitarsi a Ragioneria e Strategia valgano i riferimenti bibliografici seguenti. (I) *Ragioneria generale*. – Il lavoro notoriamente originario in tema è Eugen Schmalenbach, *Dynamische Bilanz*, Leipzig, G.A. Glowckner, 8ª edizione, 1933, ove in particolare la limitatezza dei bilanci *statici* e il rilievo di una concezione dinamica, pp. 81-86; cfr. poi l'infinitamente più profondo G. Zappa, *Il Reddito*, Milano, Giuffrè, 2ª edizione, 1937. In tema di Ragioneria cfr. dunque in primo luogo Ubaldo De Dominicis, esponente sommo di una profonda impostazione patrimonialista in tempi allora di reddito imperante, ma oggi in sintonia con le direttive IV, VII, XXXIV e gli IAS (questi purtroppo anglosassoni e rudimentali), *Lezioni di Ragioneria Generale*, 5 volumi, Bologna, Azzoguidi, 1961-1966. I suoi sono inoltre rilevanti giacché per questo Autore la Ragioneria è tecnica generale del calcolo economico, anche a fini di convenienza, per *tutti* gli operatori (Famiglie – Imprese – Stato), fino a risultare *tecnica dell'Economia Politica*; a tale riguardo superfluo citare i contributi di P. Capaldo, E. Borgonovi, L. Anselmi e altri. Cfr. poi D. Amodeo, *Ragioneria Generale delle imprese*, 4ª edizione, Napoli, Giannini, 2002; G. Ferrero, *Contabilità e bilancio d'esercizio*, Milano, Giuffrè, 2004; S. Terzani, *Introduzione al bilancio d'esercizio*, Padova, Cedam, 2ª edizione, 1995; *Il bilancio consolidato*, Padova, Cedam, 1993; F. Superti Furga, *Reddito e capitale nel bilancio d'esercizio*, Milano, Giuffrè, 2ª edizione, 1991, nonché *Il bilancio d'esercizio secondo la normativa*

quindi risolte *in modo sistemico* non solo per ragioni metodologiche, ma anche perché l'Economia Aziendale tratta e detta soluzioni per i problemi delle aziende, e queste sono esse pure *sistemi*. Come infatti ci ricordava ormai quasi mezzo secolo fa Chi oggi onoriamo, le aziende (specie di produzione) sono 1) sistemi di produzione economica, 2) interattivi con l'ambiente e con tutti gli agenti e le forze in esso operanti, ma nel contempo 3) sistemi gestionali tesi a pianificare-gestire-controllare anche tramite 4) l'intero sistema delle informazioni per mezzo di tecniche, se oggi usuali, allora pionieristiche. Azienda dunque *sistema sociale* perennemente teso all'*equilibrio dinamico*, e prima ancora "fenomeno centrale della vita economica". A tal riguardo, e con più ampio riferimento ai temi qui trattati così infatti si esprimeva l'Autore.

"Il riferimento sistematico all'azienda, fenomeno centrale della vita economica, serve a far superare la disputa, ancora aperta, sui confini tra economia politica ed economia aziendale, tra macroeconomia e microeconomia, tra ragioneria e tecnica economica. [...] Anche la distinzione tra economia politica ed economia aziendale viene a cadere nella misura in cui si ammette che l'azienda possa effettuare scelte di natura politico-sociale o la cui portata abbia un immediato effetto sul piano economico generale"¹².

"Considereremo l'azienda come unità economica del sistema sociale. Il carattere sistematico dell'azienda dipende dalla stessa natura delle operazioni di gestione che risultano intimamente legate da un rapporto del tipo 'da causa ad effetto'. Nel loro insieme tutte le manifestazioni del mondo aziendale costituiscono un corpo unico di fenomeni retti da leggi identiche e orientati verso fini comuni. Si delinea pertanto una struttura di ordine superiore

europa, Milano, Giuffrè, 2^a edizione, 2017. II) *Strategia*. – In tema, oltre ai sempre fondamentali lavori di Igor Ansoff, da *Corporate Strategy* (1965, tradotto per i tipi di Etas) a *Implanting Strategic Management* (Prentice-Hall, 1984, tradotto per i tipi di IPSOA), v. più recentemente il noto R.M. Grant, *Contemporary Strategic Analysis. Concepts, Techniques, Applications*, Oxford, Blackwell, 1991 (e poi 1995 e 1998), tradotto in Italiano per i tipi del Mulino come *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*. Per l'Italia v. U. Bertini, *Scritti di politica aziendale*, Torino, Giappichelli, 4^a edizione, 2013; cfr. infine dell'a., anche per la bibliografia, *La strategia aziendale*, Milano, Giuffrè, 1984. Ben prima, peraltro, le discipline aziendali italiane si erano occupate del tema, ovviamente nella semantica e nel quadro socio-storico della loro epoca e dunque nell'attesa dell'allora famoso Steiner, *Long-range Planning*: Cfr. dunque R. Fazzi, *I presupposti dell'economia programmata nelle imprese industriali*, Firenze, Coppini, 1954; G. Cortesi, *Previsioni, pianificazione e controlli aziendali*, Genova, Associazione degli Industriali, 1955; P.E. Cassandro, *La pianificazione aziendale*, Bari, Cacucci, 1959; T. D'Ippolito, *La rilevazione e previsione aziendale. Il campo della Ragioneria*, Palermo, Abbaco, 1959; P. Capaldo, *La programmazione aziendale*, Milano, Giuffrè, 1965; N. Rossi, *Le previsioni di impresa*, Milano, Giuffrè, 1970.

¹² U. Bertini, *Il sistema d'azienda*, Torino, Giappichelli, 1977, p. 20.

alla quale è possibile dare il nome di *sistema*. Tale struttura è *dinamica*, nel senso cioè che si rinnova continuamente per effetto del mutare dei vincoli interni e delle condizioni ambientali”¹³.

“I sistemi sociali, e quindi le aziende che ne costituiscono una delle espressioni più vive e vitali presentano le stesse caratteristiche dei sistemi organici: sono infatti costituiti da strutture e processi [...] Le strutture dei sistemi sociali sono perciò ‘dinamiche’, ossia sono soggette a modifiche nel tempo e nello spazio, sulla scia di quanto avviene di regola per i fenomeni: *sono esse stesse ‘fenomeni sociali’*”¹⁴.

4. Risultati dell’Economia Aziendale scienza anche normativa e caratteristiche delle sue teoresi

Oggetto dell’Economia Aziendale sono dunque le Famiglie – Imprese – Pubblica Amministrazione studiate nei loro comportamenti, questi in quanto frutto sì di circostanze esogene e di sistema, ma soprattutto esito degli obiettivi e dei comportamenti degli attori-chiave che le animano (cioè *a parte subjecti*): Famiglie che crescono in modo per quanto possibile armonioso o si disastano – Imprese che innovano e si sviluppano / si limitano a sopravvivere / falliscono – Stati ben governati che riescono in modelli di convivenza e di progresso civili, o che invece si sfaldano tra conflitti interni di tipo etnico, religioso, economico mal gestiti da governi incompetenti e corrotti.

Essa studia tali sistemi sociali per ottenerne le leggi a) di *equilibrio economico inter-temporale*, b) di *crescita economico-organizzativa*, c) di *sviluppo economico-sociale*, leggi che essa è ben in grado di formulare grazie, come si diceva, 1) al metodo sintetico teorico-pratico, 2) all’osservazione empirica anche storiografica, infine 3) alle proprie capacità di misurazione economica fondate sulla Ragioneria e sulle altre discipline citate *supra*.

Le teoresi elaborate dall’Economia aziendale risultano a) indeterminate nelle loro previsioni analitiche, giacché essa tiene in conto a)1) la libertà umana e i suoi comportamenti fattuali, a)2) la variabilità delle forze esogene permanenti, in perenne movimento, nonché la possibile comparsa, nello spazio-tempo, di *forze-shock*; b) dunque fondate su comportamenti che – nelle aziende familiari, di produzione, pubbliche territoriali – derivano da *decisioni ottime-mediane-pessime*, da massimizzazioni secondo *schemi probabi-*

¹³ Ivi, p. 29.

¹⁴ Ivi, p. 31.

listici soggettivi, nelle imprese sovente quali “decisioni di comitato”, nelle pubbliche territoriali eminentemente politiche.

Ma tali teoresi non risultano certo indefinite, giacché c) il comportamento degli operatori si distribuisce – tranne casi eccezionali – secondo *strutture regolari da sempre incentrate sul valor medio*, cioè su curve sostanzialmente *gaussiane*: ciò da un lato contribuisce all’ordine del mondo nel suo apparente disordine, dall’altro ne consente all’Economia Aziendale la rappresentazione e lo studio; d) anzi teoresi prescrittive di comportamenti di equilibrio e di sviluppo nel tempo e nello spazio, che essa sola può misurare grazie appunto alle Tecniche *supra*, in particolare la Ragioneria.

Nei suoi ambiti, l’Economia Aziendale è dunque *scienza normativa*: solo quelle Tecniche, nel loro insieme, consentono infatti il *calcolo razionale* cui faceva generico riferimento Max Weber ai fini dell’esistenza e dello sviluppo delle aziende familiari – di produzione – territoriali. Consentono cioè nelle proprie rifrazioni 1) il calcolo dell’*equilibrio economico* (Ragioneria Generale), e i calcoli 2) *di convenienza* (Ragionerie speciali, Statistica applicata, Matematiche Finanziaria e Attuariale), 3) *di comportamento economico* (Strategia aziendale; Politica economica delle amministrazioni territoriali, cioè dello Stato e delle sue partizioni).

Concludendo si può dunque affermare che l’Economia Aziendale è scienza *realistica, diacronica e spaziale* (considera cioè sia la varietà degli spazî-tempi sia delle culture anche giuridiche), *normativa*.

Infine, e soprattutto, che l’Economia Aziendale è scienza a-ideologica: essa muove cioè da puri interessi scientifici per analizzare fatti ed elaborarne teorie, muove dunque da *idealità*; al contrario di molta Economia Politica non solo variamente irrealistica, ma sovente mossa dagli interessi egoistici di autori-gruppi-fazioni-partiti-ceti e quindi *ideologica*, tanto da precipitare non di rado in teoresi volutamente malfondate, dunque in prescrizioni dall’effetto dubbio, controverso o addirittura socialmente nocivo.

LE CONSEGUENZE DELLA LEGISLAZIONE STRAORDINARIA SUI BILANCI DELLE IMPRESE ITALIANE

di *Gianfranco Capodaglio, Vanina Stoilova Dangarska*

1. Premessa

Sin dalla primavera del 2020 è stato chiaro che gli effetti economici della pandemia per Covid-19 erano molto gravi e sarebbero potuti divenire devastanti, come purtroppo si è verificato in seguito. Fra gli altri problemi cui andavano incontro le imprese, esisteva il rischio che, come nel bilancio dell'esercizio 2019, anche in quelli successivi la previsione delle probabili perdite provocasse risultati che potevano mettere in dubbio la stessa sopravvivenza delle imprese, sia per la gravità dei risultati negativi, sia per gli effetti che la loro esposizione in bilancio poteva avere sulla necessità di porre in liquidazione l'impresa. La pubblica autorità è intervenuta sia con provvedimenti agevolativi, sia con modifiche alla normativa sul bilancio. Queste ultime hanno avuto l'effetto (voluto dal legislatore) di rappresentare in bilancio una situazione aziendale diversa da quella reale, allo scopo di evitare le conseguenze previste dalla legge per le imprese colpite dalla crisi provocata dalla pandemia.

L'influenza sulla redazione del bilancio provocata dalla normativa emergenziale deriva anche da una lenta e progressiva disgregazione delle basi scientifiche e storiche che hanno sinora contribuito alla statuizione delle regole di corretta contabilità. Se ci si allontana dal concetto di bilancio come "rendiconto delle operazioni di gestione", per considerarlo uno strumento informativo del valore corrente della società che lo redige, ma contemporaneamente anche un documento giuridicamente rilevante, capace di limitare o promuovere l'attività dell'impresa, inevitabilmente vengono alla luce le incongruenze legate ad interventi esterni, che rischiano di essere "rigettati" dal sistema di contabilità e bilancio come "corpi estranei".

In altre parole, da circa due decenni si è persa la sicurezza di quale sia l'obiettivo conoscitivo del bilancio d'esercizio, troppo spesso confuso con quello del bilancio consolidato di gruppo. Giova a questo proposito richiamare l'insegnamento di Giovanni Ferrero, che, nel fondamentale lavoro dal

titolo *La valutazione del capitale di bilancio*, pubblicato postumo nel 1995, alla pagina 104 così si esprime: “*In considerazione dell’incontrovertibile realtà economica insita nel principio dell’unità della gestione nel tempo, la valutazione del capitale di bilancio – anche per quanto attiene all’individuazione degli esaminati valori-limite nella valutazione analitico-distinta delle attività e delle passività – tende logicamente a riflettere, nei valori ai quali perviene, le condizioni di congiunto divenire della gestione e del patrimonio, se non altro perché essa è necessariamente vincolata:*

- *sia all’individuazione degli elementi patrimoniali che costituiscono rimanenze della ‘gestione in corso’ nell’istante in cui viene riferita la periodica determinazione estimativo-reddituale;*
- *sia all’osservazione estimativa delle presumibili condizioni di futuro compimento della medesima ‘gestione in corso’ che a tali rimanenze si ricollegano”¹.*

La valutazione degli elementi patrimoniali esistenti nel bilancio d’esercizio è finalizzata a stimare in modo inevitabilmente convenzionale e soggettivo le condizioni di fattivo compimento dell’unitaria “gestione in corso”. Tali elementi patrimoniali, oggetto di valutazione economica, rientrano tutti nel concetto di “rimanenze”, ovvero di fattori della produzione in attesa di essere completamente trasformati in prodotti dai quali si otterranno ricavi.

Il Ferrero, inoltre, chiarisce il significato che può essere attribuito al concetto di “certezza” dei dati di bilancio: soltanto il valore del “costo passato” originato da una variazione numerario-finanziaria può essere considerato oggettivo, mentre tutte le altre valutazioni sono inevitabilmente soggettive².

¹ Giovanni Ferrero, *La valutazione del capitale di bilancio*, a cura di Umberto Bocchino, Giuffrè, Milano, 1995.

² Ivi p. 160: “*Come è noto, il ‘costo passato’ può essere concepito come valore oggettivo, e perciò ‘certo’ in assoluto, soltanto quando esso abbia ‘origine numeraria’ e risulti di conseguenza ‘accertabile’ in base a fattura o ad altro analogo documento contabile.*

Viceversa, quando si tratta di ‘costi’ aventi origine diversa, derivabili da elaborazioni estimative rapportate a dati oggetti di riferimento (es.: costo di prodotto, costo delle materie a magazzino, costo delle lavorazioni in corso, costo degli impianti costruiti in economia, ecc.), essi non possono essere altro che valori soggettivi, caratterizzati da incertezze di valutazione, tanto più ponderose quanto più ampia risulta la ‘fascia di costo’ ancorata alle congetture connesse con l’inevitabile riparto di ‘costi comuni’. L’‘oggettività’ che taluni riconoscono alla ‘fascia del costo diretto’ è limitata, ovviamente, alla sola fase di calcolo in cui si determinano ‘oggettivamente’ i volumi fisici d’impiego dei ‘fattori consumati’; infatti, la stima a valore dei ‘consumi’ fisicamente determinabili in modo ‘oggettivo’ non può essere altro che ‘soggettiva’, anche quando si tratti di determinare ‘costi consuntivi’. Al riguardo, è sufficiente ricordare la ‘soggettività’ che caratterizza i vari procedimenti di valorizzazione dei ‘consumi’ suddetti: procedimenti noti secondo formule di tipo FIFO (first in, first out), LIFO (last in, first out), HIFO (hight in, first out), NIFO (next in, first out), e così via”.

2. L'influenza della normativa emergenziale Covid-19 sulla valutazione di alcuni elementi del bilancio

Le nuove regole temporanee hanno comportato per diversi esercizi una sostanziale deroga alla clausola generale del bilancio (art. 2423 del codice civile); una delle deroghe più rilevanti è la “rivoluzionaria” norma³ secondo la quale *“I soggetti che non adottano i principi contabili internazionali, nell’esercizio in corso alla data di entrata in vigore del presente decreto, possono, anche in deroga all’articolo 2426, primo comma, numero 2), del codice civile, non effettuare fino al 100 per cento dell’ammortamento annuo del costo delle immobilizzazioni materiali e immateriali, mantenendo il loro valore di iscrizione, così come risultante dall’ultimo bilancio annuale regolarmente approvato”*. Si osserva⁴ in proposito che, come detto, la nuova regola deve interpretarsi come parziale deroga anche all’art. 2423, in quanto la mancata applicazione dei criteri di valutazione previsti dall’art. 2426 rappresenta anche una deroga implicita ai principi di redazione del bilancio contenuti nell’art. 2423-bis, in primis quelli della prudenza e della competenza economica. Tutto ciò, quindi, può essere interpretato come una deroga implicita all’intera clausola generale contenuta nell’art. 2423.

La norma consente esplicitamente di derogare alle regole contenute nell’art. 2426, primo comma, n. 2, che così recita: *“(2) il costo delle immobilizzazioni, materiali e immateriali, la cui utilizzazione è limitata nel tempo deve essere sistematicamente ammortizzato in ogni esercizio in relazione con la loro residua possibilità di utilizzazione. Eventuali modifiche dei criteri di ammortamento e dei coefficienti applicati devono essere motivate nella nota integrativa”*.

In particolare, quindi, il legislatore ha consentito al redattore del bilancio di valutare gli immobilizzi materiali ed immateriali, *mantenendo il loro valore di iscrizione, così come risultante dall’ultimo bilancio annuale regolarmente approvato*. Ciò avviene in modo del tutto indipendente dal contenuto del n. 2 del primo comma art. 2426, che impone di calcolare l’ammortamento – e di conseguenza il valore residuo a fine esercizio degli immobilizzi – *in relazione con la loro residua possibilità di utilizzazione*.

³ La norma di riferimento è l’art. 60 D.L. 104/2020, convertito nella L. 126/2020. Tale norma, originariamente riguardante il bilancio 2020, con il decreto Milleproroghe (D.L. 228/2021, convertito in L. n. 15/2022), ha consentito la sospensione generalizzata dell’ammortamento anche per il 2021. La disposizione poi è stata ulteriormente prorogata dal D.L. 4/2022 (Sostegni-ter) per i bilanci 2022 e dal decreto Milleproroghe (D.L. 198/2022, convertito nella L. 14/2023) per i bilanci 2023.

⁴ Cfr. Gianfranco Capodaglio, Vanina Stoilova Dangarska, Lauretta Semprini., *Gli effetti della normativa emergenziale sul bilancio d’esercizio*, Maggioli Editore, 2021, cap. 2, par. 2.4, p. 85 ss.

Ma c'è di più: il legislatore dispone le modalità di redazione del piano d'ammortamento, prevedendo espressamente che la durata del piano sia maggiore di quella originariamente stabilita, che, come detto, dovrebbe essere commisurata alla residua possibilità di utilizzazione.

Lo scopo della normativa emergenziale è quello di consentire all'impresa di mantenere il valore che gli immobilizzi avevano nell'esercizio precedente, senza tener conto degli eventi successivamente verificatisi, fra i quali, ovviamente, anche la diminuita residua possibilità di utilizzo, dovuta a qualsiasi motivo. Ciò si evince anche dal fatto che la norma in commento prevede espressamente che, se l'esercizio si chiude con un utile, esso venga destinato ad una riserva indisponibile, sino a concorrenza delle quote d'ammortamento non iscritte in bilancio (comma 7-ter). Ciò significa che il legislatore ritiene (ovviamente) che tale utile sia inesistente, dato che deriva dalla mancata imputazione a conto economico di costi sicuramente di competenza dell'esercizio. Trattasi, quindi, della lecita iscrizione in bilancio di utili palesemente inesistenti, con l'altrettanto legittima deroga alla rappresentazione veritiera e corretta, di cui all'art. 2423. Non solo: la norma prevede anche che, in mancanza di utili nell'esercizio in cui viene sospeso l'ammortamento, la riserva debba essere costituita attraverso gli utili degli esercizi successivi, allo scopo evidente di evitare, in ogni modo, che tale utile inesistente venga distribuito. Inoltre, la lettera della disposizione è chiara ed inequivocabile: la deroga è sempre possibile in tutti i casi, non essendo prevista alcuna distinzione.

Una buona parte dei commenti apparsi sulla stampa specializzata ha fortemente criticato il provvedimento normativo, soprattutto mettendo in evidenza che si tratta di un intervento che si limita a modificare convenzionalmente i risultati dei bilanci, senza incidere, ovviamente, sulla sostanza economica dell'impresa, che resta in disequilibrio, a differenza di ciò che risulta dai prospetti contabili del bilancio.

3. L'interpretazione dell'OIC 9

Risulta non condivisibile l'interpretazione data dall'interpretativo 9 OIC, intitolato *Legge 13 ottobre 2020, n. 126 "Disposizioni transitorie in materia di principi di redazione del bilancio – sospensione ammortamenti"* al paragrafo 11⁵.

⁵ Cfr. Gianfranco Capodaglio, Vanina Stoilova Dangarska, *Bilanci 2020: un nuovo documento dell'OIC rischia di provocare dei dubbi sulla deroga che sospende gli ammortamenti previsti dall'articolo 2426, c. 1, n. 2 del codice civile*, ILCASO.IT, 02/02/2021, articolo 1052.

Dal tenore letterale dell'interpretazione si deduce che il documento distingue due casi: nel primo, la mancata imputazione degli ammortamenti sarebbe connessa ad un'effettiva estensione della vita utile dei cespiti cui gli ammortamenti si riferiscono; in questa ipotesi, avrebbe luogo il prolungamento di un anno del periodo d'ammortamento. Al contrario, nel secondo, nel quale non si verifici un aumento della vita utile, la mancata imputazione degli ammortamenti provocherebbe un corrispondente aumento dell'entità delle quote da imputare negli esercizi successivi, ferma restando la durata del periodo d'ammortamento.

A parte il fatto che di tutto ciò non v'è traccia nel testo della norma, l'interpretazione non è condivisibile per i seguenti motivi: la sospensione delle quote e l'allungamento del periodo di ammortamento non può essere condizionata al riconoscimento di un'effettiva maggiore possibilità residua di utilizzo dei cespiti. Come detto, infatti, in assenza di deroghe normative, il piano d'ammortamento deve essere sempre redatto secondo le regole dettate dall'art. 2426, comma primo, n. 2), così come interpretato dai documenti OIC 16 e 24. Esso deve essere costruito in stretta relazione alla "residua possibilità di utilizzo del cespite" e, quindi, della sua vita utile. Se, a causa di un minor logorio dell'immobilizzo tecnico, la sua vita utile si allunga, non c'è bisogno di alcun provvedimento normativo per ridurre la quota d'ammortamento imputabile all'esercizio, anzi, il redattore del bilancio sarebbe obbligato a rielaborare il piano d'ammortamento in proporzione alla nuova residua possibilità di utilizzo. Inoltre, l'aver previsto la facoltà di escludere dal conto economico gli ammortamenti degli immobilizzi immateriali (tutti, quindi anche degli oneri pluriennali) non lascia spazio per l'immaginazione di aumenti nella loro vita utile.

Per quanto detto, la deroga prevista all'art. 2426 deve essere interpretata come deroga alla necessità che il periodo d'ammortamento coincida con la vita utile del cespite. Ciò significa che il prolungamento del periodo d'ammortamento – espressamente disposto dalla legge – rende quest'ultimo superiore alla residua possibilità di utilizzo, con l'inevitabile conseguente deroga sia al principio di prudenza, che a quello di competenza contenuti nell'art. 2423-*bis*: sarebbe contraddittorio derogare ai criteri di valutazione degli immobilizzi dettati dall'art. 2426, ma pretendere che vengano applicati alla fattispecie i principi di prudenza e competenza, che si esplicano attraverso i criteri di valutazione previsti dal medesimo articolo.

Si può ritenere, quindi, che l'impresa che ha adottato la possibilità di non iscriverne gli ammortamenti nel conto economico degli esercizi per i quali è stato permesso abbia redatto il bilancio in deroga, non solo all'art. 2426, primo comma, n. 2, ma anche al n. 3, dato che i mancati ammortamenti ren-

dono il valore iscritto in bilancio degli immobilizzi interessati dalla sospensione inevitabilmente e durevolmente superiore a quello “recuperabile”, dato che il piano d’ammortamento è stato prolungato oltre la “residua possibilità di utilizzo” dei cespiti.

4. Le modifiche introdotte sulla normativa riguardante il bilancio d’esercizio sono incompatibili con l’applicazione di corrette regole di ragioneria

Gli elementi presenti nel bilancio d’esercizio derivano direttamente, o in modo indiretto attraverso aggregazioni o ripartizioni, dai saldi di tutti i conti della contabilità generale, e con essi devono “quadrare”, nel senso che non può esistere in bilancio neppure un euro di differenza con quanto risulta dalle scritture contabili. Questa precisazione è alla base del *sistema di bilancio*, ovvero dell’armonia che lega tutte le sue poste: non si può intervenire su di un suo elemento, senza aver attentamente studiato le possibili conseguenze su altri elementi dello stesso sistema.

Un esempio di questo problema si riscontra in quelli che possono essere gli effetti della novità introdotta dal decreto 104/2020 sulla valutazione delle rimanenze. L’art. 2426, comma 1, n. 9), dispone che *“le rimanenze, i titoli e le attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni sono iscritti al costo di acquisto o di produzione, calcolato secondo il numero 1), ovvero al valore di realizzazione desumibile dall’andamento del mercato, se minore [...]”*; il citato n. 1 del medesimo articolo così spiega il concetto di costo: *“Nel costo di acquisto si computano anche i costi accessori. Il costo di produzione comprende tutti i costi direttamente imputabili al prodotto. Può comprendere anche altri costi, per la quota ragionevolmente imputabile al prodotto, relativi al periodo di fabbricazione e fino al momento dal quale il bene può essere utilizzato; con gli stessi criteri possono essere aggiunti gli oneri relativi al finanziamento della fabbricazione, interna o presso terzi [...]”*.

Qualcuno potrebbe ipotizzare che la nuova normativa, consentendo di non iscrivere in bilancio gli ammortamenti, senza disporre alcunché in merito alle possibili conseguenze di ciò sulle altre poste di bilancio, abbia al riguardo implicitamente consentito la deroga al principio di prudenza, in tutti i suoi aspetti.

Questa interpretazione, però, presenta delle criticità: l’elemento di maggiore riflessione riguarda proprio quale sia la conseguenza della mancata imputazione a bilancio degli ammortamenti sui criteri di valutazione dei pro-

dotti in giacenza a fine esercizio. È sicuramente innegabile che gli ammortamenti siano costi indiretti sostenuti nel corso della produzione e necessari per portare le rimanenze di magazzino nelle condizioni e nel luogo attuali e che, quindi, debbano rientrare nel calcolo del valore delle rimanenze.

Il fenomeno si può considerare da due diversi punti di vista. Se esaminiamo le singole norme che sono alla base di tale valutazione, osserviamo che l'art. 2426, primo comma, n. 9 prevede la valutazione delle rimanenze al costo, o al realizzo se minore, mentre il n. 1 dà la definizione di costo. Non v'è dubbio che nella definizione di costo sono compresi gli ammortamenti e quindi si potrebbe desumere che, in ogni caso, la valutazione delle rimanenze al costo debba comprendere anche tali ammortamenti, che sono un costo effettivamente sostenuto dall'impresa.

Ciò posto, le rimanenze, anche in presenza delle nuove normative sulla pandemia, verrebbero valutate al costo comprensivo di una quota degli ammortamenti, che, però, per espressa previsione normativa non incidono sul conto economico.

Una simile soluzione non è condivisibile, in quanto non è corretto un procedimento che analizzi le singole norme senza tener conto di quella che è la natura contabile ed economico aziendale del processo di valutazione delle rimanenze. Le rimanenze vengono valutate allo scopo di individuare la porzione di costi sostenuti per la produzione, che non sono di competenza economica dell'esercizio, in quanto riguarderanno vendite che verranno effettuate negli esercizi successivi. Tale processo di valutazione non ha il fine di stimare quale può essere il realizzo dei beni in giacenza, perché esso costituisce solo il parametro di confronto che, se minore, deve essere applicato per il principio di prudenza. La valutazione al costo delle rimanenze ha come unico scopo quello di stimare correttamente i costi da attribuire all'esercizio in chiusura e quelli da rinviare al futuro. A questo punto, si deve escludere che si possano imputare in tutto o in parte gli ammortamenti al costo delle rimanenze, in quanto, così facendo, si rinvierebbero al futuro dei costi che non sono stati imputati al conto economico, contravvenendo così alla natura contabile del processo di valutazione delle rimanenze.

Così ragionando, si comprende come sia necessario partire dall'esame dei costi rilevati ed iscritti nel "dare" del conto economico, per stimare quanti di essi siano da attribuire alle giacenze (in "avere"), sottraendoli in questo modo da quelli che gravano sull'esercizio in chiusura. Risulta chiaro che, se non abbiamo imputato al conto economico gli ammortamenti, non si pone neppure il problema di come imputarli al prodotto in giacenza, perché non abbiamo nulla da stornare in proposito.

Data l'effettiva difficoltà interpretativa, alcune imprese potrebbero aver comunque valutato le rimanenze di prodotti in modo ritenuto tecnicamente corretto, pur avendo usufruito della sospensione degli ammortamenti.

Le imprese che si trovassero in questa situazione potrebbero usufruire di un recente provvedimento⁶, che consente di adeguare le esistenze iniziali, riferite alle rimanenze dei beni di cui all'articolo 92 del testo unico delle imposte sui redditi (rimanenze di magazzino) ed è destinata ai soggetti esercenti attività d'impresa che non adottano i principi contabili internazionali.

La possibilità dell'adeguamento riguarda le rimanenze iniziali relative all'esercizio in corso al 30 settembre 2023; per gli esercizi coincidenti con l'anno solare riguarda quindi il magazzino indicato nello stato patrimoniale al 31 dicembre 2022. Si può così sanare l'errore di imputare alle rimanenze di prodotti quote degli ammortamenti non iscritti nel conto economico.

In particolare, se l'impresa ha sopravvalutato le rimanenze di prodotti a fine esercizio 2022, imputando quote di ammortamenti non rilevati in contabilità, può ridurre corrispondentemente il valore delle medesime rimanenze all'inizio dell'esercizio successivo, con il vantaggio di poter valutare correttamente le rimanenze a fine 2023, senza subire gli effetti della precedente sopravvalutazione.

5. Conclusioni

L'intervento normativo emergenziale sui bilanci è composto da una serie di decreti: i primi hanno riguardato anche i presupposti per la continuità aziendale e la perdita o la diminuzione del capitale al di sotto dei limiti di legge. Questi provvedimenti di carattere generale hanno consentito alle imprese in crisi di superare, almeno temporaneamente, delle condizioni che avrebbero provocato, secondo le regole ordinarie, la cessazione dell'attività. Le norme che ora rendono possibile la mancata imputazione di ammortamenti, invece, incidono esclusivamente sul risultato economico ed il con-

⁶ Legge 30 dicembre 2023, n. 213 (Legge di bilancio per il 2024), art. 1, commi 78 e seguenti, secondo cui:

“78. Gli esercenti attività d'impresa che non adottano i principi contabili internazionali nella redazione del bilancio possono procedere, relativamente al periodo d'imposta in corso al 30 settembre 2023, all'adeguamento delle esistenze iniziali dei beni di cui all'articolo 92 del testo unico delle imposte sui redditi, di cui al decreto del Presidente della Repubblica 22 dicembre 1986, n. 917.

79. L'adeguamento di cui al comma 78 può essere effettuato mediante l'eliminazione delle esistenze iniziali di quantità o valori superiori a quelli effettivi nonché mediante l'iscrizione delle esistenze iniziali in precedenza omesse”.

nesso capitale netto e consentono alle imprese che non hanno perduto i presupposti per la continuità aziendale di chiudere il bilancio in modo meno penalizzante.

Vi possono essere delle altre imprese, però, che nella sostanza hanno perso i presupposti per la continuità aziendale: se, infatti, hanno elaborato il piano di ammortamento dei loro cespiti in modo corretto sino alla normativa emergenziale, possono trovarsi nella condizione di possedere beni strumentali per i quali formalmente esiste ancora una residua possibilità di utilizzo, ma che in realtà non sono più in grado di essere utilmente impiegati nell'attività aziendale. Pur non essendo formalmente obbligati alla loro svalutazione, in quanto, come detto, la norma che consente di non eseguire l'ammortamento comporta la conseguente non applicabilità del n. 3 del primo comma dell'art. 2426 c.c., non possono trascurare questo fatto nel dichiarare sussistenti i presupposti per la continuità aziendale che, come è noto, devono riguardare le condizioni generali economico-finanziarie dell'impresa.

In ogni caso, però, se non verrà ulteriormente prorogata la deroga anche per gli esercizi successivi al 2023, nel bilancio 2024 potrebbe non essere più possibile evitare la svalutazione dei cespiti che si trovassero nelle condizioni in precedenza indicate. Infatti, alla fine dell'esercizio 2024 il redattore del bilancio dovrà verificare se il valore dei cespiti è durevolmente inferiore, nella realtà, al residuo costo da ammortizzare.

LA TRASFORMAZIONE DIGITALE DEL BUSINESS ASSICURATIVO: OPPORTUNITÀ E RISCHI EMERGENTI

di Antonella Cappiello

“L’innovazione, in quanto crea un divario tecnico, costituisce un serio pericolo per tutte le aziende che non riescono a tener il passo con quelle più evolute: ma anche per le aziende che operano all’avanguardia, investendo ingenti mezzi nella ricerca, l’innovazione può essere causa di rischi”.

Anche a distanza di più di mezzo secolo, quanto affermato da Umberto Bertini¹, risulta facilmente applicabile anche al moderno contesto di riferimento che, seppure assai mutato, può essere ancora utilmente investigato alla luce della lungimiranza e della perenne attualità dei suoi scritti di Economia Aziendale.

Negli anni più recenti, il panorama finanziario ha subito una significativa evoluzione dovuta ai ripetuti shock sistemici nonché alla cosiddetta *twin-transition*, climatica e digitale, che ha richiesto agli intermediari di adattare e innovare le proprie strategie aziendali.

Come evidenzia Schmidt², una estesa “quarta rivoluzione industriale” di natura tecnologica, – che va dal *cloud computing*, alla telematica, dall’Internet delle cose (IoT), alla tecnologia blockchain, fino all’intelligenza artificiale/elaborazione cognitiva e la modellazione predittiva – sta influenzando l’intero modello di business assicurativo con la progressiva automazione dei processi aziendali (elaborazione dei contratti, segnalazione dei sinistri) e delle decisioni operative e strategiche (sottoscrizione rischi, liquidazione dei sinistri, offerta di prodotti, gestione degli asset e dei rischi). Quest’ultimo sta investendo pesantemente nell’ambito delle nuove tecnologie digitali, producendo così un cambiamento radicale che influisce sulla cultura aziendale, sui prodotti e sui processi, sulla gestione dei dati e sulle relazioni con i clienti³.

¹ Umberto Bertini, *Introduzione allo studio dei rischi nell’economia aziendale*, Colombo Cursi, Pisa, 1968, p. 75.

² Christian Schmidt, *Insurance in the Digital Age*, The Geneva Association, Zurich, 2018, pp. 1-20.

³ Diversi studi analizzano le implicazioni strategiche delle nuove tecnologie in ambito assicurativo sulla struttura dei costi (Tonia Freysoldt *et al.*, *Evolving insurance cost structures. How incumbents can adapt and save to remain competitive in the digital age*, Insurance Practice,

A ben vedere, il processo di digitalizzazione influenza in modo significativo tutte le attività che compongono la catena del valore assicurativa e impone cambiamenti radicali che toccano la cultura aziendale, i prodotti e i processi, la gestione dei dati, le relazioni con i clienti e i rapporti di forza tra i vari competitor, talora alterati dalla frequente sovrapposizione delle aree di competenza resa possibile dalla inarrestabile diffusione delle tecnologie più avanzate.

Il contesto attuale, caratterizzato da dinamiche accentuate sia in termini di esigenze espresse dai consumatori, sia di possibilità di soddisfarle grazie all'uso di tecnologie avanzate, ha visto affermarsi nel settore assicurativo la diffusione di start-up tecnologiche, genericamente denominate “InsurTech”⁴.

L'InsurTech, definito quale ramo distinto del FinTech, identifica, in termini generali, tutte le innovazioni tecnologiche applicate al settore assicurativo: software, applicazioni, prodotti e servizi, aziende start-up⁵. Il settore InsurTech dimostra così la stessa dinamica che ha interessato l'intera industria dei servizi finanziari, con la creazione e diffusione di start-up che utilizzano la tecnologia per innovare uno o più passaggi della catena del valore delle istituzioni finanziarie tradizionali⁶.

Negli ultimi anni, le InsurTech start-up hanno guadagnato una considerevole quota di mercato nel settore assicurativo. Gli investimenti sono aumen-

McKinsey&Company, April 2018; Davide Lanfranchi *et al.*, *Translating technological innovation into efficiency: The case of US public P&C insurance companies*, in *Eurasian Econ. Rev.*, 11, 2021, pp. 565-585), sui processi aziendali (Ivan Sosa, Oscar Montes, *Understanding the InsurTech dynamics in the transformation of the insurance sector*, in *Risk Manag. Insur. Rev.*, n. 25, 2022, pp. 35-68), sulla soddisfazione del cliente (Anthony Larsson, and Ellen Broström, *Ensuring customer retention: insurers' perception of customer loyalty*, in *Marketing Intelligence & Planning*, 2019, Vol.4; Yting Guo, *et al.*, *Measuring service quality based on customer emotion: An explainable AI approach*, in *Decision Support Systems*, 2024, n. 176, pp. 1140) sulle risorse umane (Sylvaine Johansson and Ulrike Vogelgesang, *Insurance on the Threshold of Digitization: Implications for the life and P&C Workforce*, McKinsey & C., 2015) e sui rischi emergenti (Christian Biener *et al.*, *Insurability of cyber risk: An empirical analysis*, in *The Geneva Papers on Risk and Insurance—Issues and Practice*, 2015, vol. 40(1), pp. 131-158; Apoorva Singh, Akhilesh K.B., *The Insurance Industry – Cyber Security in the Hyper-Connected Age*, in Akhilesh K., Möller D. (eds). *Smart Technologies*, Springer, 2020).

⁴ Davide Lanfranchi and Laura Grassi, *Examining insurance companies' use of technology for innovation*, in *Geneva Pap. Risk Insur. Issues Pract*, 2022, n. 47, pp. 520-537.

⁵ Patrick Scheuffel, P., *Taming the beast: a scientific definition of fintech*, in *Journal of Innovation Management*, vol. 4 (4), 2016, pp. 32-54; .Swiss Re Institute, *Technology and Insurance: themes and challenges*, June, 2017; Bernardo Nicoletti *The Future of FinTech*, Cham, Springer, 2017; Jie Liu *et al.*, *Research on InsurTech and the Technology Innovation Level of Insurance Enterprises*, in *Sustainability*, n. 15, 2023.

⁶ Victor Murinde *et al.*, *The impact of the FinTech revolution on the future of banking: Opportunities and risk*, in *International Review of Financial Analysis*, 2022, n. 81, pp. 102-103.

tati in modo esponenziale, da 130 milioni di dollari nel 2011 a 2,7 miliardi nel 2015. Le dimensioni del mercato globale Insurtech sono state stimate a 5,45 miliardi di dollari nel 2022 e si prevede che raggiungeranno i 7,87 miliardi di dollari nel 2023. Il mercato globale Insurtech dovrebbe crescere a un tasso annuo composto del 52,7% dal 2023 al 2030, raggiungendo 152,43 miliardi di dollari entro il 2030. Il Nord America ha dominato tale mercato con una quota del 36,65% nel 2022. Ciò è attribuibile alla crescente domanda di soluzioni finanziarie digitali end-to-end e alla significativa presenza di fornitori di tecnologia⁷.

Al contempo, si è intensificata la competizione da parte di altri attori, come le BigTech, capaci di competere globalmente in specifici settori finanziari con capacità operative decisamente superiori a quelle degli intermediari tradizionali.

La maggior parte degli investimenti Insurtech sono concentrati sull'innovazione nel comparto non vita, in particolare nei settori della salute e dei trasporti. Tuttavia, la diversificazione per settore sta crescendo e gli investimenti, in principio concentrati principalmente nell'ambito del marketing e della distribuzione, ora si estendono anche all'attività specifica di selezione e di valutazione del rischio in senso lato. La tendenza è quella di intervenire in tutte le fasi della catena del valore assicurativo e persino in settori assicurativi diversi da quello non vita.

Ne consegue che tutte le fasi della catena del valore possono essere condizionate dal fenomeno InsurTech. Di fatto, il macro-trend dell'innovazione digitale porta a uno stato molto più fluido nel settore, dove ciascuna fase della catena del valore può configurarsi come l'integrazione di un insieme di moduli multipli appartenenti a differenti attori. Allo stesso tempo, i confini tra i ruoli classici di distributore, fornitore (a volte proveniente da un altro settore), assicuratore e riassicuratore sono sempre più sfumati. In questo scenario, viene messo in discussione anche l'equilibrio partecipativo laddove ciascuno può cooperare o competere a seconda delle contingenze ambientali⁸.

Deve notarsi, inoltre, che il contesto di mercato sembra favorire l'ulteriore crescita delle InsurTech start-up, nonostante l'alto livello di regolamentazione cui è soggetto il settore assicurativo. Al contrario, la presenza stessa

⁷ Grand View Research, *Market Analysis report*, 2022. <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/insurtech-market>.

⁸ Christian Eckert *et al.*, *The status quo of digital transformation in insurance sales: an empirical analysis of the German insurance industry*, in *ZVersWiss*, 2021, n. 110, pp. 133-155; Shakil Ahmad *et al.*, *Impact of Insur-Tech on the Premium Performance of Insurance Business*, in *SN COMPUT. SCI.*, n. 5, 2024, p. 138.

di barriere all'ingresso ostacola l'accesso al mercato da parte di giganti digitali globali come Google, Facebook e Amazon. Senza *players* in posizione fortemente dominante, il settore ha la possibilità di svilupparsi gradualmente e ampiamente, dando alle InsurTech il tempo e lo spazio necessari per raccogliere finanziamenti e sviluppare nuove soluzioni⁹.

Le InsurTech start-up generalmente adottano modelli di business molto lineari, focalizzati su aree specifiche e ricchi di contenuti tecnologici quasi interamente dedicati all'innovazione assicurativa. La maggior parte utilizza l'intelligenza artificiale, in particolare il *machine learning*, e possiede una grande capacità di analisi e di elaborazione dei Big Data. Grazie alla loro significativa digitalizzazione, queste start-up sono in grado di cogliere più rapidamente le opportunità offerte dal mercato rispetto alle aziende tradizionali. Di conseguenza, spesso sono portatrici di una cultura che ricerca e valorizza l'innovazione e di una mentalità che le colloca in posizione di primo piano nel cambiamento del settore.

Nelle prime fasi del suo ingresso nel mercato, il modello di business innovativo delle InsurTech start-up ha suscitato timori a proposito del fatto che queste ultime potessero costituire una minaccia per le aziende assicurative esistenti, a causa del processo di *digital disruption*¹⁰.

Tuttavia, i fattori di svantaggio che una *start-up* deve affrontare sono molteplici e strettamente legati alla mancanza di un modello di business ben definito e appropriato, nonché all'elevata complessità del settore assicurativo, caratterizzato da molteplici complessità e da un alto livello di contenuto tecnico.

Anche se i nuovi player mostrano generalmente competenze solide in termini di conoscenza del cliente, semplificazione e velocità dei processi, d'altro lato le compagnie tradizionali possono contare sull'importante vantaggio competitivo derivante dal possesso di un enorme bacino di informazioni sugli assicurati in termini di dati biografici e, soprattutto, di profilazione del rischio. Inoltre, le dimensioni delle compagnie assicurative, caratterizzate da ingenti dotazioni patrimoniali con la possibilità di accedere facilmente a nuove risorse, consentono più facilmente di entrare in nuovi settori di mercato, migliorare i servizi, sostenere il lancio di nuovi prodotti e tentare strategie rischiose.

Ulteriormente, recenti indagini riportano che i clienti non sembrano pronti ad abbandonare gli assicuratori tradizionali, ritenuti più affidabili in

⁹ Yu-Iuen Ma, Yauan Ren, *InsurTech – promise, threat or hype? Insights from stock market reaction to InsurTech innovation*, in Pac.-Basin Financ. J., 2023.

¹⁰ Aidan Duane, *Digital disruption of the insurance industry in Europe: the incumbents perspective*, in Int. J. Econ. Comm. Manag., 2022, vol. X (6), p. 192.

termini di sicurezza e protezione contro le frodi, attribuendo grande valore alla reputazione del marchio e all'interazione personale¹¹.

Ne consegue che InsurTech e BigTech non costituiscono una minaccia competitiva immediata per le assicurazioni tradizionali. Una disintermediazione drastica delle compagnie assicurative, che implicherebbe anche una profonda innovazione dei modelli di business esistenti, non sembra pertanto essere imminente nel breve e medio termine.

Le compagnie hanno iniziato a percepire le nuove start-up non come *disruptor* del mercato, ma piuttosto come potenziali partner, così come già accaduto in ambito bancario, laddove le banche tradizionali e le diverse società FinTech lavorano in sinergia per offrire la migliore esperienza possibile ai propri clienti, sia nella fase di relazione, svolta dalle banche tradizionali, sia nella gestione dell'approccio *customer-centric*, sviluppato dagli innovatori¹².

Per migliorare l'offerta e la relazione con gli assicurati e limitare al contempo i danni derivanti dall'entrata sul mercato di nuovi competitor, le compagnie assicurative hanno avviato accordi con le InsurTech start-up al fine di costruire partnership redditizie e, d'altro canto, di salvaguardare e possibilmente accrescere la propria quota di mercato. Tali iniziative testimoniano che le compagnie assicurative hanno iniziato ad apprezzare il potenziale del settore InsurTech e a considerare positivamente la sempre più estesa digitalizzazione del loro modello di business.

Un numero sempre maggiore di assicuratori ritiene ora gli investimenti tecnologici una priorità, specialmente considerando che il settore nel tempo è rimasto più arretrato rispetto a quello dei servizi finanziari nell'adozione delle tecnologie digitali a causa di vincoli normativi e regolamentari, dei costi elevati, nonché di un certo rifiuto culturale nei confronti dell'innovazione.

Molti assicuratori tradizionali stanno cercando di potenziare le proprie competenze digitali, specialmente per aumentare il coinvolgimento dei clienti e raccogliere dati su nuovi pool di rischio. In alcuni casi, le compagnie hanno incrementato la spesa di ricerca e sviluppo per favorire l'innovazione interna; altre collaborano con le BigTech, mentre altre ancora stanno investendo direttamente e/o stringendo partnership con società start-up.

¹¹ Jorge de Andrés-Sánchez and Jaume Gené-Albesa, *Not with the bot! The relevance of trust to explain the acceptance of chatbots by insurance customers*, in *Humanit Soc Sci Commun.*, n. 11, 2024, p. 110.

¹² Vladimir Njegomir and Jelena Demko-Rihter, *InsurTech: new competition to traditional insurers and impact on the economic growth*, in Benkovi'c, S., Labus, A., Milosavljevi'c, M. (Eds.), *Digital Transformation of the Financial Industry. Contributions to Finance and Accounting*, Cham, Springer, 2023.

D'altro lato, la maggior parte dei nuovi soggetti sembra essere disposta ad adottare strategie collaborative con le aziende tradizionali¹³. Lo sviluppo di alleanze con nuovi concorrenti (come i fornitori InsurTech) consente alle compagnie consolidate di beneficiare dell'esperienza, delle dinamiche di mercato che, per sua stessa natura, il settore assicurativo non avrebbe potuto sviluppare da solo. Le analisi dei Big Data e le applicazioni Blockchain sono ora le aree di sviluppo più interessanti nel medio termine per il settore assicurativo¹⁴.

I futuri modelli di business saranno perciò contraddistinti da strette collaborazioni, dove i player tradizionali concentreranno la propria attività sullo sviluppo delle relazioni con i clienti, mentre le InsurTech, in quanto innovatrici e portatrici di nuove tecnologie e applicazioni, agiranno sulla catena del valore fornendo supporto tecnologico al processo di cambiamento. Il risultato di questa collaborazione porterà alla riorganizzazione della tradizionale catena del valore assicurativo, che tende a segmentarsi lungo direttrici che privilegiano la maggiore efficienza e flessibilità dei processi, anche per rispondere più rapidamente alle esigenze del mercato¹⁵.

Tale evoluzione, che sta ridefinendo i paradigmi operativi tradizionali, contribuendo a ridisegnare modelli di attività, a modificare strategie e a riconfigurare processi e servizi, in alcuni casi prestati anche da soggetti del tutto nuovi, implica necessariamente la trasformazione dei rischi tradizionali, che possono manifestarsi in modo diverso rispetto al passato, generando al contempo una serie di rischi emergenti, anche con specifico riferimento a quelli derivanti dai rapporti con terze parti, che richiedono pertanto robusti presidi di governance e di controllo interno.

Prioritariamente, la gestione consapevole della leva tecnologica deve estendersi al presidio del rischio ICT, la cui rilevanza strategica è confermata dagli orientamenti delle autorità di vigilanza che ne richiamano il profilo di trasversalità e richiedono un adeguato sistema di controlli interni, ivi inclusa la possibile attivazione di una funzione di controllo di secondo livello dedi-

¹³ Ivan Sosa and Oscar Montes, *Understanding the InsurTech dynamics in the transformation of the insurance sector*, op. cit., pp. 35-68.

¹⁴ Kuldeep Kaswan et al., *Big Data in Insurance Innovation*, in Sood, K., Dhanaraj, R.K., Balusamy, B., Grima, S. and Uma Maheshwari, R. (Ed.), *Big Data: A Game Changer for Insurance Industry*, Emerald Publishing Limited, Leeds, 2022, pp. 117-136; Aradhana Rana et al., *Big Data: A Disruptive Innovation in the Insurance Sector*, in Sood, K., Balusamy, B., Grima, S. and Marano, P. (Ed.), *Big Data Analytics in the Insurance Market*, Emerald Publishing Limited, Leeds, 2022, pp. 165-183; Mario V. Wuthrich and Christof Buser, *Data Analytics for Non-Life Insurance Pricing*, in Swiss Finance Institute Research Paper, 2023, No. 16, p. 68.

¹⁵ Martin Eling et al., *The impact of artificial intelligence along the insurance value chain and on the insurability of risks*, in Geneva Pap. Risk Insur. Issues Pract., n. 47, 2022, pp. 205-241.

cata ai rischi informatici. Occorre che gli intermediari predispongano l'adozione di strategie diversificate per garantire le competenze tecniche alla funzione di controllo (assunzione di nuove risorse, valorizzazione di competenze interne, esternalizzazione o consulenze specialistiche) in base alla dimensione, complessità organizzativa, modello di business ed esposizione al rischio ICT e di sicurezza, valutando le relative risorse disponibili.

È importante, infatti, che gli intermediari siano consapevoli dei punti di debolezza delle soluzioni tecnologiche impiegate e assumano decisioni in tema di robusti presidi di governance e di controllo interno.

L'intelligenza artificiale arricchisce in modo straordinario le opportunità degli intermediari, potendo contribuire attivamente a migliorare le loro capacità di analisi e sfruttamento dei dati. Tuttavia, a fronte di questi benefici, è richiesto il continuo coinvolgimento delle funzioni di controllo. È necessario evitare eventuali situazioni di acritica approvazione dell'esito delle nuove tecniche elaborative, preservando l'oggettività del processo decisionale e la chiara attribuzione dei ruoli e delle relative responsabilità.

La crescente complessità del sistema finanziario conferma la necessità di garantire la qualità della governance aziendale, a tutela della sostenibilità di lungo periodo del modello operativo e della prudente gestione dei rischi. Una governance efficace non rappresenta solo un necessario presidio della rischiosità aziendale, ma costituisce anche un fattore competitivo che consente di sfruttare le opportunità di mercato che la digitalizzazione può offrire, adattando le proprie strategie al nuovo contesto e sfruttando la leva tecnologica per superare i vincoli alla sostenibilità del business.

Riferimenti bibliografici

- Ahmad S., Saxena, C., Islam S. *et al.* (2024), *Impact of Insur-Tech on the Premium Performance of Insurance Business*, in *SN COMPUT. SCI.*, n. 5, 138. <https://doi.org/10.1007/s42979-023-02462-0>.
- Bertini U. (1968), *Introduzione allo studio dei rischi nell'economia aziendale*, Colombo Cursi, Pisa.
- Biener C., Eling, M., Wirfs, J. H. (2015), *Insurability of cyber risk: An empirical analysis*, in *The Geneva Papers on Risk and Insurance – Issues and Practice*, vol. 40(1).
- de Andrés-Sánchez J., Gené-Albesa, J. (2024), *Not with the bot! The relevance of trust to explain the acceptance of chatbots by insurance customers*, in *Humanit Soc Sci Commun.*, n. 11, 110. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-02621-5>.
- Duane A. (2022), *Digital disruption of the insurance industry in Europe: the incumbents perspective*, in *Int. J. Econ. Comm. Manag.* X (6), 192.

- Eckert C., Eckert J. & Zitzmann, A. (2021), *The status quo of digital transformation in insurance sales: an empirical analysis of the German insurance industry*, in ZVersWiss, n. 110, 133-155. <https://doi.org/10.1007/s12297-021-00507-y>
- Eling M., Nuessle D., Staubli J. (2022), *The impact of artificial intelligence along the insurance value chain and on the insurability of risks*, in Geneva Pap. Risk Insur. Issues Pract., n. 47, 205-241.
- Freysoldt et al. (2018), *Evolving insurance cost structures. How incumbents can adapt and save to remain competitive in the digital age*, Insurance Practice, McKinsey&Company, April.
- Grand View Research (2022), *Market Analysis report*, <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/insurtech-market>.
- Guo Y., Li Y., Liu D., Xin Xu S. (2024), *Measuring service quality based on customer emotion: An explainable AI approach*, in Decision Support Systems, n. 176, 1140.
- Johansson S., Vogelgesang U. (2015), *Insurance on the Threshold of Digitization: Implications for the life and P&C Workforce*, McKinsey & C., 2015.
- Kaswan K.S., Dhattewal J.S., Sharma H., Sood, K. (2022), *Big Data in Insurance Innovation*, in Sood K., Dhanaraj R.K., Balusamy B., Grima S., Uma Maheshwari R. (eds.), *Big Data: A Game Changer for Insurance Industry*, Emerald Publishing Limited, Leeds, pp. 117-136. <https://doi.org/10.1108/978-1-80262-605-620221008>.
- Lanfranchi D., Grassi L., Vivarelli M. (2021), *Translating technological innovation into efficiency: The case of US public P&C insurance companies*, in Eurasian Econ. Rev., n. 11, 565-585.
- Lanfranchi D., Grassi L. (2022), *Examining insurance companies' use of technology for innovation*, in Geneva Pap. Risk Insur. Issues Pract, n. 47, 520-537.
- Larsson A., Broström E. (2019), *Ensuring customer retention: insurers' perception of customer loyalty*, in Marketing Intelligence & Planning, Vol. 4.
- Liu J., Zhang Ye S., Zhang Y.L. (2023), *Research on InsurTech and the Technology Innovation Level of Insurance Enterprises*, in Sustainability, n. 15, 8617. <https://doi.org/10.3390/su15118617>.
- Ma Y.L., Ren Y. (2023), *InsurTech – promise, threat or hype? Insights from stock market reaction to InsurTech innovation*, in Pac.-Basin Financ. J. <https://doi.org/10.1016/j.pacfin.2023.102059>.
- Murinde V., Rizopoulos E., Zachariadis M. (2022), *The impact of the FinTech revolution on the future of banking: Opportunities and risk*, in International Review of Financial Analysis, n. 81, 102-103.
- Nicoletti B. (2017), *The Future of FinTech*, Cham: CH, Springer.
- Njegomir V., Demko-Rihter J. (2023), *InsurTech: new competition to traditional insurers and impact on the economic growth*, in Benković, S., Labus A., Milosavljević, M. (eds.), *Digital Transformation of the Financial Industry. Contributions to Finance and Accounting*. Springer, Cham. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-23269-58>.
- Rana A., Bansal R., Gupta M., (2022), *Big Data: A Disruptive Innovation in the Insurance Sector*, in Sood K., Balusamy B., Grima S., Marano P. (eds.), *Big Data*

- Analytics in the Insurance Market*, Emerald Publishing Limited, Leeds, pp. 165-183. <https://doi.org/10.1108/978-1-80262-637-720221009>.
- Schmidt C., (2018), Insurance in the Digital Age, in The Geneva Association.
- Scheuffel P. (2016), Taming the beast: a scientific definition of fintech, in *Journal of Innovation Management*, n. 4 (4),
- Singh A., Akhilesh K.B. (2020), *The Insurance Industry – Cyber Security in the Hyper-Connected Age*, in Akhilesh K., Möller D. (eds), *Smart Technologies*, Springer.
- Swiss Re Institute (2017), Technology and Insurance: themes and challenges, June.
- Sosa I., Montes S. (2022), *Understanding the InsurTech dynamics in the transformation of the insurance sector*, in *Risk Manag. Insur. Rev.*, 25, 35-68.
- Wuthrich M.V., Buser C. (2023), *Data Analytics for Non-Life Insurance Pricing*, in Swiss Finance Institute Research Paper No. 16-68. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2870308>.

LA “NEW VIEW” DELLA TEORIA RICARDIANA DELLO SVILUPPO ECONOMICO

di *Carlo Casarosa*

1. Introduzione

Fino alla metà degli anni Settanta del secolo scorso l'interpretazione dominante della teoria ricardiana della distribuzione e dello sviluppo economico era fondata sull'idea che durante il processo di sviluppo il saggio di salario rimanesse per la maggior parte del tempo al suo livello naturale, cioè al livello che mantiene costante la popolazione e l'offerta di lavoro. Secondo questa interpretazione, formalizzata da Pasinetti (1960), qualsiasi divergenza fra salario di mercato e salario naturale provocherebbe una variazione della popolazione e dell'offerta di lavoro che riporterebbe rapidamente il salario al suo livello naturale. Di conseguenza, secondo l'opinione dominante, è legittimo descrivere il processo di crescita del sistema economico come se l'economia fosse costantemente in una posizione di equilibrio naturale e, cioè, come se il saggio del salario rimanesse costantemente al suo livello naturale. Nella decade successiva un certo numero di economisti (Casarosa (1974), (1978), (1985), Hicks e Hollander (1977), Samuelson (1978)) formularono una nuova interpretazione della teoria ricardiana, la cosiddetta *New View*, secondo la quale durante il processo di crescita il saggio del salario rimane costantemente al di sopra del suo livello naturale, a causa della interazione fra l'accumulazione del capitale e la crescita della popolazione, e coincide con il salario naturale soltanto quando l'economia raggiunge lo stato stazionario.

Il presente scritto ha per oggetto la presentazione dei due principali modelli della *New View*, che condividono la nuova visione della teoria di Ricardo, ma divergono sul trattamento dei rendimenti del lavoro in agricoltura, che in un caso si riducono a gradini e nell'altro si riducono continuamente. Poiché entrambi i modelli si concentrano sulla dinamica del salario di mercato, nel primo paragrafo presenteremo il modello di base, comune ad entrambi, che determina l'equilibrio di mercato e le sue leggi di movimento. Nei due paragrafi successivi, invece, illustreremo la dinamica temporale del salario e dell'equilibrio di mercato rispettivamente nell'ipotesi che i rendi-

menti in agricoltura decrescano a gradini e in quella che decrescano in modo continuo. Nel quarto paragrafo faremo un breve confronto tra i due modelli, sulla scorta delle osservazioni di Hicks (1978), mentre nell'ultimo mostriamo il ruolo centrale del sentiero di equilibrio dinamico anche nell'ipotesi di rendimenti continuamente decrescenti.

2. Il modello di base: l'equilibrio di mercato e le sue leggi di movimento

Secondo Ricardo, nel breve (o brevissimo) periodo la concorrenza fra i lavoratori da una parte e fra gli imprenditori dall'altra determina un saggio di salario pari al rapporto fra il capitale che gli imprenditori intendono impiegare nel reclutamento di lavoratori ed il numero di persone che sono in grado di lavorare e sono disposte a farlo. Se assumiamo, per semplicità, che il capitale consista soltanto nel fondo salari, il salario di mercato è il risultato della seguente equazione:

$$(1) w = K/N$$

dove w è il saggio del salario, K è l'ammontare di capitale circolante, entrambi espressi in unità di grano, N è il numero di lavoratori (che si ipotizza pari alle dimensioni della popolazione) e K ed N sono, nel breve periodo, dati.

Per quanto riguarda il saggio del profitto di mercato, l'idea fondamentale di Ricardo è che il prodotto marginale del lavoro in agricoltura venga diviso fra salari e profitti. Pertanto, se assumiamo che la funzione di produzione sia data da:

$$(2) X = A f(N) \text{ con } f(0) = 0, f'(N) > 0 \text{ e } f''(N) < 0$$

dove X è l'ammontare di grano prodotto, e A un indice di produttività, abbiamo:

$$(3) r = (A f'(N) - w)/w$$

dove r è il saggio di profitto e $A f'(N)$ il prodotto marginale del lavoro. Possiamo pertanto affermare che il saggio di profitto di mercato è determinato dall'ammontare di capitale e dal numero dei lavoratori (che insieme determinano il salario di mercato), e dal prodotto marginale del lavoro.

Se in un qualsiasi momento il saggio del salario ed il saggio del profitto non si trovano ai loro valori di mercato la concorrenza fra lavoratori e fra imprenditori assicura la convergenza dei primi verso i secondi. Seguendo Ricardo si assume che il processo di convergenza sia molto rapido, sicché possiamo esaminare l'evoluzione temporale della nostra economia in termini dell'evoluzione temporale del suo equilibrio di mercato.

Poiché dalle equazioni (1) – (3) risulta che l'equilibrio di mercato dipende da K , N e dal prodotto marginale del lavoro, è evidente che l'evoluzione temporale di tale equilibrio dipende dalla dinamica di K ed N e dalla forma della funzione di produzione. In particolare, il tasso di variazione del salario di mercato, g_w , è dato da:

$$(4) \quad g_w = g_K - g_N$$

dove g_K e g_N sono, rispettivamente, il tasso di accumulazione del capitale e il tasso di crescita della popolazione. Questa equazione ci dice che, nel corso dell'evoluzione temporale del sistema economico, il salario di mercato aumenta, rimane costante o diminuisce a seconda che il tasso di accumulazione del capitale sia maggiore, uguale o minore del tasso di crescita delle forze di lavoro.

Per quanto riguarda le leggi ricardiane di variazione del capitale e del lavoro possiamo formalizzarle nel modo seguente:

$$(5) \quad g_K = G(r - r_s) \text{ con } G(0) = 0 \text{ e } G'(\cdot) > 0$$

$$(6) \quad g_N = F((w - w_s) / w_s) \text{ con } F(0) = 0 \text{ e } F'(\cdot) > 0$$

Dove r_s è il tasso minimo di profitto che i capitalisti richiedono per l'impiego dei propri capitali e w_s è il salario naturale.

L'equazione (5) sintetizza le regole seguite dai capitalisti nell'accumulazione di capitale. Essa ci dice che, se il tasso di profitto è uguale al tasso di profitto minimo essi non risparmiano e mantengono il loro capitale costante, mentre se il tasso di profitto è più elevato (meno elevato) del tasso minimo il risparmio e l'investimento dei capitalisti sono positivi (negativi) e sono una funzione crescente del tasso di profitto.

L'equazione (6) esprime, invece, la cosiddetta legge della popolazione, che Ricardo mutua da Malthus, secondo la quale se il salario di mercato è uguale al salario naturale la popolazione e l'offerta di lavoro rimangono costanti, mentre se il primo è maggiore (minore) del secondo la popolazione e l'offerta di lavoro aumentano (diminuiscono) e lo fanno ad un ritmo che è

una funzione crescente della differenza fra il salario di mercato ed il salario naturale.

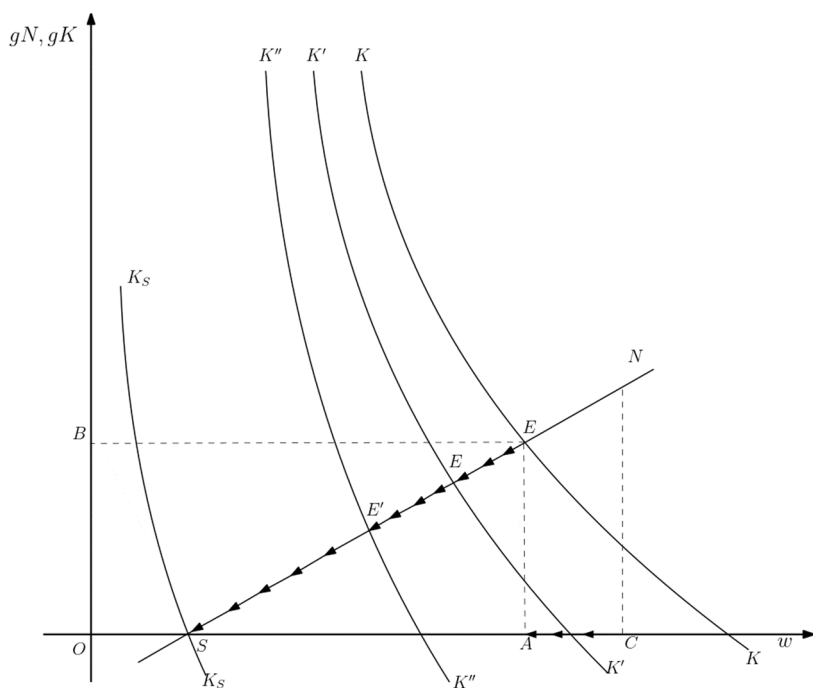
3. Il modello di equilibrio dinamico con rendimenti decrescenti a gradini

Il primo modello formulato dalla New View di Ricardo (Casarosa (1974) e (1978)), utilizza le leggi di movimento dell'equilibrio di mercato per esaminare la dinamica temporale del sistema economico ed in particolare la dinamica del salario di mercato, facendo l'ipotesi che il prodotto marginale del lavoro decresca a scalini e che gli scalini siano sufficientemente lunghi e, cioè, tali da consentire il pieno dispiegamento dei processi di accumulazione del capitale e di aumento delle forze di lavoro. Lungo ciascuno degli scalini il prodotto marginale del lavoro rimane costante.

Esaminiamo ora il funzionamento del sistema economico lungo un primo scalino. Poiché il prodotto marginale del lavoro è per il momento dato e costante, entrambe le leggi di movimento del sistema economico possono essere rappresentate nel grafico della Fig. 1, nel quale la curva NN rappresenta la c.d. legge della popolazione (eq. 6), mentre la curva KK rappresenta la legge dell'accumulazione del capitale, che risulta dal combinato disposto della relazione positiva fra il tasso di accumulazione del capitale ed il tasso di profitto (eq. 5) e della relazione inversa fra il saggio di profitto ed il saggio del salario (eq. 3).

La prima considerazione che emerge dal grafico è che, se il salario di mercato è OA, il tasso di accumulazione del capitale e il tasso di aumento della popolazione (e delle forze di lavoro) sono uguali e pari ad OB e, quindi, il salario di mercato rimane costante nel tempo e, con esso, rimangono costanti nel tempo i tassi di crescita del capitale e dell'offerta di lavoro. Possiamo pertanto definire E la posizione di equilibrio dinamico del sistema economico ed OA e OB, rispettivamente, il salario di equilibrio dinamico e il tasso di crescita di equilibrio dinamico. Naturalmente nella posizione di equilibrio si ha anche un saggio del profitto di equilibrio dinamico, determinato dal prodotto marginale del lavoro e dal salario di equilibrio dinamico.

Fig. 1 – Leggi di movimento ed equilibrio dinamico



Si tratta ora di verificare se i meccanismi di mercato siano o meno in grado di assicurare che la posizione di equilibrio venga raggiunta. Supponiamo, ad esempio, che inizialmente il salario di mercato sia $OC > OA$. In corrispondenza di questo livello del salario il tasso di accumulazione del capitale risulta minore del tasso di aumento delle forze di lavoro. Pertanto il salario di mercato diminuisce e si muove verso il valore di equilibrio. Tuttavia, fino a quando il salario non raggiunge il valore OA il tasso di accumulazione del capitale rimane meno elevato del tasso di aumento della popolazione e, quindi, il salario di mercato continua a ridursi. Una volta che il salario ha raggiunto OA , invece, il processo di aggiustamento si interrompe. Il sistema ha raggiunto la sua posizione di equilibrio (dinamico). Un meccanismo del tutto simmetrico al precedente garantisce la convergenza del salario di mercato verso il salario di equilibrio nell'ipotesi che inizialmente il salario di mercato sia meno elevato del salario di equilibrio. Possiamo pertanto concludere che la posizione di equilibrio dinamico del nostro sistema economico è stabile, nel senso che, se la produttività marginale del lavoro in agricoltura rimane costante, il salario di mercato, il saggio di profitto di mercato ed i

tassi di crescita del capitale e delle forze di lavoro convergono verso i rispettivi valori di equilibrio dinamico.

Se il prodotto marginale del lavoro rimanesse costante per sempre, il funzionamento del sistema che abbiamo sopra illustrato sarebbe tutta la storia. Tuttavia, secondo Ricardo, la produttività marginale del lavoro in agricoltura presto o tardi si riduce. Di conseguenza, la posizione di equilibrio dinamico corrispondente al prodotto marginale iniziale viene disturbata. Che cosa succede, allora?

Supponiamo che la produttività marginale del lavoro si riduca, ma rimanga costante al nuovo livello per un lasso di tempo sufficientemente lungo. In termini del grafico della Fig. 1 la riduzione della produttività marginale del lavoro comporta una traslazione verso sinistra della curva KK proporzionale alla riduzione del prodotto marginale del lavoro. Assumiamo che la nuova curva sia $K'K'$. Data la riduzione del prodotto marginale del lavoro, in corrispondenza del salario OA si ha, ora, un saggio del profitto più basso e, quindi, un tasso di accumulazione più basso, come si vede dalla $K'K'$. Il tasso di aumento della popolazione, invece, rimane per il momento costante. Ma allora il salario di mercato si riduce e continua a ridursi fintantoché non raggiunge il nuovo valore di equilibrio dinamico, OA' , al quale corrispondono, nella nuova posizione di equilibrio dinamico, E' , un saggio del profitto e tassi di crescita del capitale e delle forze di lavoro minori di quelli precedenti.

Di nuovo, fino a quando il prodotto marginale del lavoro rimane invariato al nuovo livello, il sistema economico procede lungo il nuovo sentiero di equilibrio dinamico. Ma anche in questo caso, ad un certo punto, si ha una ulteriore riduzione del prodotto marginale del lavoro con conseguente ulteriore traslazione verso sinistra della curva KK . Pertanto il sistema economico si muove verso una nuova posizione di equilibrio dinamico, nella quale tutte le variabili, salario, saggio del profitto e saggi di crescita del capitale e delle forze di lavoro, risultano più basse. Questo processo va avanti fino a quando il prodotto marginale del lavoro non diventa uguale al salario naturale e la curva del tasso di accumulazione del capitale diventa K_sK_s . A questo punto la posizione di equilibrio dinamico del sistema è lo stato stazionario: il salario è pari al salario naturale, il saggio del profitto è pari al saggio del profitto minimo e gK e gN sono pari a zero.

Possiamo pertanto formulare la seguente proposizione:

se a) il prodotto marginale del lavoro si riduce a gradini e b) i gradini sono sufficientemente lunghi, durante il processo di sviluppo economico il sistema si trova quasi sempre in una situazione di equilibrio dinamico e la sua evoluzione attraverso il tempo può essere descritta come una sequenza di stati di

equilibrio dinamico, caratterizzati da una progressiva riduzione di tutte le variabili del sistema, salario e saggio del profitto di mercato, tasso di crescita delle forze di lavoro (e della popolazione) e tasso di accumulazione del capitale. È importante osservare che, durante il processo di sviluppo il salario di mercato è continuamente attratto dal salario di equilibrio dinamico e, quindi, rimane costantemente al di sopra del salario naturale.

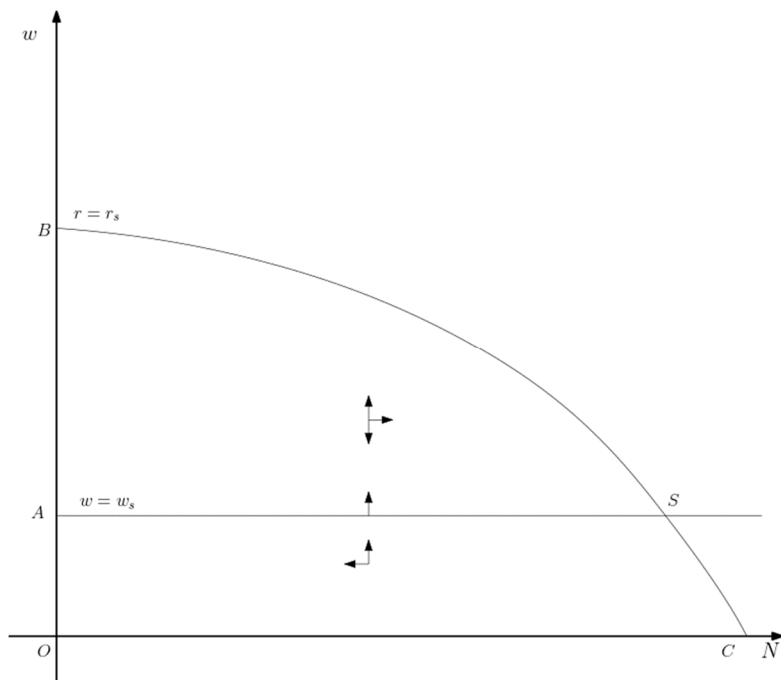
4. Il modello con rendimenti continuamente decrescenti.

Come abbiamo detto, anche la seconda versione della New View, presentata da Hicks ed Hollander in un articolo del 1977, parte sostanzialmente dal modello di base del primo paragrafo, ma assume che il prodotto marginale del lavoro in agricoltura decresca continuamente. Il nucleo centrale di questa versione può essere illustrato con l'ausilio del grafico della Fig. 2, nel quale la curva BS è il luogo geometrico delle combinazioni (w - N) che assicurano un saggio del profitto minimo e la curva AS il luogo geometrico dei punti che assicurano un salario pari al salario naturale. Questo semplice apparato ci consente di affermare che il sistema economico può registrare un processo di crescita soltanto se viene a trovarsi all'interno dell'area BSA e ci consente anche, sia pure entro certi limiti, di determinare che cosa accade all'interno di quest'area.

Per quanto riguarda il primo punto è agevole osservare che, se il sistema si trova al di sotto della linea AS la popolazione si riduce in quanto il salario è inferiore al salario naturale. Quindi il sistema economico si contrae mentre il salario aumenta, come indicato dalle frecce. D'altra parte il sistema economico non può mai trovarsi al di sopra della curva BS in quanto altrimenti i capitalisti agrari avrebbero un saggio del profitto minore del minimo che sono disposti ad accettare (o addirittura un saggio del profitto negativo). All'interno dell'area BSA, invece, il salario è maggiore del salario naturale e quindi la popolazione e le forze di lavoro aumentano. Allo stesso tempo il salario è inferiore al livello che permetterebbe ai capitalisti agrari di ottenere soltanto il saggio del profitto minimo. Di conseguenza il saggio di profitto è maggiore del saggio del profitto minimo e, quindi, i capitalisti risparmiano ed investono. Ma allora sia il capitale che il lavoro aumentano ed il sistema economico registra un processo di crescita. In termini grafici il sistema si muove verso destra in quanto l'occupazione in agricoltura aumenta. Il salario invece può aumentare, rimanere costante o ridursi, a seconda che il tasso di accumulazione del capitale sia maggiore, uguale o minore rispetto al tasso di

crescita dell'occupazione in agricoltura. Una proposizione del tutto analoga si può naturalmente formulare per quanto riguarda il saggio del profitto.

Fig. 2 – Dinamica del salario di mercato



Nonostante un certo grado di indeterminatezza per quanto riguarda il sentiero percorso dal salario (e dall'equilibrio) di mercato il modello di Hicks-Hollander consente di dimostrare la proposizione fondamentale della New View e, cioè, che nel corso del processo di crescita il salario di mercato rimane costantemente al di sopra del salario naturale. E consente anche di dimostrare che, almeno nell'ultima fase dello sviluppo e, cioè, quella che precede immediatamente l'avvento dello stato stazionario, sia il salario che il saggio del profitto si riducono. Vediamo come.

Esaminiamo innanzitutto la prima proposizione. Il ragionamento è il seguente: AS rappresenta il “pavimento” del sistema economico nel senso che, durante il processo di sviluppo, l'equilibrio di mercato non può mai raggiungere un punto su di esso. Infatti se il salario di mercato si avvicina al salario naturale il tasso di aumento della popolazione tende a zero mentre il tasso di profitto è molto al di sopra del tasso minimo e quindi il tasso di accumulazione del capitale è molto elevato. Di conseguenza il salario di mercato au-

menta molto rapidamente e si allontana dal “pavimento”. Un ragionamento analogo si può fare per BS, che rappresenta il “soffitto”. Durante il processo di sviluppo il sistema economico non può mai raggiungere il soffitto in quanto se il salario di mercato è molto vicino al soffitto il tasso di aumento delle forze di lavoro è molto elevato mentre il tasso di accumulazione del capitale è molto basso. Di conseguenza il salario di mercato si riduce molto rapidamente e si allontana dal soffitto.

Possiamo pertanto concludere che nel corso del processo di sviluppo il salario di mercato rimane costantemente al di sopra del livello naturale in quanto il sistema economico rimane all'interno dell'area ABS. Più precisamente, il sistema economico si muove sistematicamente verso destra, in quanto la popolazione e le forze di lavoro aumentano continuamente ed è costretto a rimanere all'interno di un'area sempre più ristretta, compresa fra il “soffitto” ed il “pavimento” fino a che quest'area scompare ed il sistema cade nello stato stazionario.

Per quanto riguarda la riduzione del salario e del saggio di profitto nelle “vicinanze” dello stato stazionario, la dimostrazione è ancora più semplice. Poiché durante il processo di sviluppo il salario di mercato e il saggio di profitto possono aumentare o ridursi rimanendo comunque il primo al di sopra del salario naturale ed il secondo al di sopra del saggio del profitto minimo ed invece nello stato stazionario coincidono, rispettivamente, col salario naturale ed il saggio del profitto minimo, vi è necessariamente una fase nella quale entrambe le variabili si riducono.

5. Confronto tra i due modelli

Subito dopo la pubblicazione del mio lavoro sugli Oxford Economic Papers, Hicks (1979) scrisse un breve commento nel quale sottolineava che entrambi i modelli della New View, sviluppati in modo indipendente, rappresentavano il superamento della visione tradizionale di Ricardo a favore di una nuova interpretazione che dimostrava che nel corso del processo di sviluppo il salario di mercato si manteneva costantemente al di sopra del livello naturale. La principale differenza tra i due modelli, il diverso trattamento dei rendimenti in agricoltura, gli sembrava del tutto secondaria anche se, a suo parere, nei Principi di Ricardo non vi erano molte tracce che l'economista inglese avesse ipotizzato che i rendimenti del lavoro in agricoltura si riducessero a gradini. E tuttavia questa ipotesi era quella che consentiva di costruire il modello di equilibrio dinamico nel quale, per ciascun livello del prodotto marginale del lavoro in agricoltura, esiste uno steady state che può

essere mantenuto fino a quando il prodotto marginale del lavoro non si riduce e il processo di sviluppo può essere descritto come una sequenza di steady states.

Per quanto mi riguarda condivido la valutazione di Hicks che considera del tutto secondario il diverso trattamento dei rendimenti in agricoltura, in quanto il messaggio fondamentale dei due modelli è lo stesso. Tuttavia colgo l'occasione di questo scritto per portare qualche elemento a sostegno della mia ipotesi.

Ricardo parla dei rendimenti decrescenti in agricoltura, sia nel saggio Il tasso di profitto (1815), sia nel capitolo terzo dei Principi di Economia Politica (1817), allorché si propone di spiegare come nasce la rendita e, cioè, come avviene che una parte della produzione agricola venga percepita dai proprietari fondiari. In entrambi gli scritti Ricardo considera innanzitutto la fase iniziale del processo di sviluppo economico nella quale vi è grande abbondanza di terreni dello stesso grado di fertilità e, nel saggio del 1815, alle pp. 470-1, scrive:

“La prima volta che si mette a coltura un paese ricco di terra fertile [...] l'intero prodotto, dopo aver dedotto le spese pertinenti alla coltivazione, sarà il profitto del capitale ed apparterrà al possessore di quel capitale, senza alcuna detrazione a titolo di rendita [...] Per un periodo di una certa durata i profitti del capitale agricolo possono continuare allo stesso saggio relativo, giacché vi potrebbe essere abbondanza di terra ugualmente fertile ed egualmente ben situata [...]”. Il saggio del profitto, prosegue Ricardo, potrebbe anche aumentare o diminuire a causa del progresso tecnico o del diverso ritmo di aumento del capitale e della popolazione. Tuttavia questi fenomeni sono di natura temporanea. Pertanto, per determinare “gli effetti naturali del progresso della ricchezza, [...] supporremo che nell'agricoltura non si verifichino miglioramenti e che il capitale e la popolazione aumentino in proporzione l'uno con l'altra cosicché i salari reali dei lavoratori si mantengano su un livello uniforme”.

In queste condizioni il saggio di profitto rimarrà costante fino a quando tutta la terra più fertile o meglio situata non sarà esaurita. Con l'ulteriore espansione della produzione, tuttavia, per ottenere una stessa quantità di prodotto sarà necessario un maggiore quantità di capitale. Di conseguenza il saggio di profitto si ridurrà ed una parte del prodotto ottenuto sui terreni più fertili sarà percepita dai proprietari di questi terreni a titolo di rendita. In modo analogo, “se nell'ulteriore progresso della popolazione e della ricchezza divenisse necessario il prodotto di una quantità maggiore di terra per ottenere lo stesso rendimento” il saggio del profitto si ridurrà ulteriormente e la rendita sui primi due tipi di terreni coltivati aumenterà.

Da questi brani risulta evidente che in Ricardo la fertilità dei terreni rimane costante per lunghi tratti e si riduce soltanto quando l'aumento della popolazione costringe a coltivare terreni meno fertili o peggio situati. Il punto è particolarmente chiaro laddove R. scrive che nella prima fase dello sviluppo il saggio di profitto può rimanere costante per un periodo di una certa durata. In quanto vi potrebbe essere abbondanza di terra ugualmente fertile ed ugualmente ben situata.

Le stesse idee, quasi con le stesse parole, vengono formulate dall'economista inglese nelle prime pagine del secondo capitolo dei Principi (1917):

“Ai primi inizi della colonizzazione di un paese, in cui v'è abbondanza di terra ricca e fertile [...] non v'è chi sia disposto a pagare per l'uso della terra [...] Se tutti i terreni avessero le stesse proprietà, se illimitata ne fosse la quantità, non si potrebbe far pagare alcunché per il loro uso [...] Si paga una rendita per il loro uso perché illimitata non è la quantità, né uniforme la qualità e perché col progredire della popolazione si debbono coltivare terreni di qualità inferiore o siti meno vantaggiosamente. Quando, progredendo la società, si sottopone a coltura terra di secondo grado di fertilità, si manifesta immediatamente la rendita nella terra di prima qualità; l'importo della rendita dipende dalla differenza di qualità di queste due parti di terra. Quando si sottopone a coltura terra di terza qualità la rendita si manifesta immediatamente nella terra di seconda qualità; [...] Ad ogni successivo stadio del progredire della popolazione, che costringe un paese a far ricorso a terreni di qualità peggiore per permettergli di provvedersi i viveri che gli occorrono, aumenta necessariamente la rendita di tutti i terreni più fertili”.

La visione di Ricardo sembra abbastanza chiara: le terre disponibili sono di diversa fertilità e vengono utilizzate man mano che l'espansione della popolazione lo rende necessario. I tempi del passaggio della coltivazione da terreni più fertili a terreni meno fertili non sono certamente molto brevi, in quanto seguono le fasi di crescita della popolazione. Rimango pertanto del parere che la mia ipotesi che in Ricardo il prodotto marginale del lavoro si riduca a gradini e che i gradini siano sufficientemente lunghi sia fondata su basi testuali abbastanza solide.

Prima di lasciare questa discussione, tuttavia, desidero richiamare l'attenzione su un passo di Ricardo, sopra citato, che sembra evocare addirittura l'idea che l'economista inglese avesse in mente qualcosa di simile all'equilibrio dinamico. Mi riferisco al ragionamento fatto da Ricardo nello scritto del 1815 per chiarire le condizioni che possono garantire la stabilità del saggio del profitto allorché vi sia abbondanza di terre fertili. Le condizioni sono sostanzialmente due: “che nell'agricoltura non vi siano miglioramenti, e che il capitale e la popolazione aumentino in proporzione l'una con l'altra, sicché

i salari reali dei lavoratori si mantengano su un livello uniforme”. Si badi bene che in questo passo Ricardo ipotizza che nel sistema economico si realizzi una condizione di equilibrio dinamico (saggio di accumulazione del capitale uguale al saggio di aumento della popolazione), ma non afferma che il sistema tenda a realizzare questa condizione. Tuttavia non vi è dubbio che nella sua analisi del processo di sviluppo Ricardosia molto vicino al modello di equilibrio dinamico.

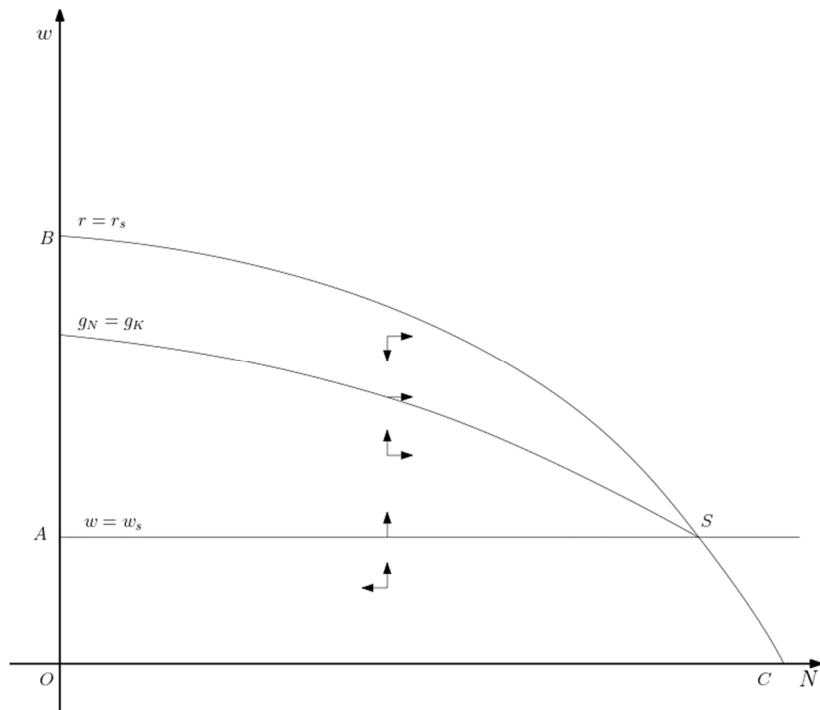
6. Il sentiero di equilibrio dinamico con rendimenti continuamente decrescenti

Nel paragrafo 2 abbiamo mostrato che, se i rendimenti in agricoltura si riducono a gradini e questi ultimi sono sufficientemente lunghi, durante il processo di sviluppo il sistema economico si trova quasi sempre in una situazione di equilibrio dinamico e la sua evoluzione temporale può essere descritta come una sequenza di stati di equilibrio dinamico caratterizzati da una progressiva riduzione di tutte le variabili del sistema, salario, saggio del profitto e saggi di crescita del capitale e della popolazione. Se i rendimenti in agricoltura si riducono continuamente il sistema non può trovarsi quasi sempre in una situazione di equilibrio dinamico dal momento che, ogni volta che il sistema si trova in un punto del sentiero di equilibrio dinamico, il salario di mercato rimane costante mentre il salario di equilibrio dinamico si riduce. Di conseguenza il sistema economico si allontana dal sentiero di equilibrio dinamico. Tuttavia è possibile dimostrare che anche in questo caso il sentiero di equilibrio dinamico è molto utile in quanto consente di circoscrivere le possibili traiettorie percorse dal sistema economico nel corso dello sviluppo. Vediamo come, utilizzando il grafico della Fig. 3, che aggiunge ai loci della Fig. 2 il sentiero di equilibrio dinamico del salario, DS.

Dal grafico risulta che, se il sistema economico si trova in un punto compreso fra il “soffitto” e il sentiero di equilibrio dinamico la popolazione aumenta ed il salario si riduce, mentre se il sistema si trova in un punto compreso fra il “pavimento” e il sentiero di equilibrio dinamico la popolazione ed il salario di mercato aumentano. Infine, se il sistema si trova in un punto del sentiero di equilibrio dinamico la popolazione aumenta ed il salario rimane costante, come indicato dalle frecce. Ne discende che, se il sistema si trova inizialmente al di sotto del sentiero di equilibrio dinamico, il sistema converge verso di esso e prima o poi lo attraversa. Una volta che il sistema viene a trovarsi al di sopra del sentiero di equilibrio dinamico non può più scendere al di sotto di esso, in quanto ogni volta che lo raggiunge il salario

di mercato rimane costante mentre il salario di equilibrio dinamico si riduce. Di conseguenza, il sistema economico continua a muoversi verso destra e verso il basso fino a raggiungere lo stato stazionario.

Fig. 3 – Sentiero di equilibrio dinamico con rendimenti continuamente decrescenti



In realtà, come ho dimostrato in Casarosa (1984, p. 55), in condizioni molto plausibili il sentiero percorso dal salario di mercato è ovunque più ripido del sentiero percorso dal salario di equilibrio dinamico. Di conseguenza, qualora si verificassero queste condizioni il sentiero percorso dal sistema economico al di sopra del sentiero di equilibrio dinamico è sempre molto vicino a quest'ultimo, tanto che sembra del tutto legittimo assumere che in pratica i due sentieri coincidano.

7. Conclusioni

In questo lavoro abbiamo presentato i due principali contributi della c.d. New View della teoria ricardiana dello sviluppo, che pongono al centro

dell'analisi l'evoluzione temporale dell'equilibrio di mercato sotto l'impulso dell'accumulazione del capitale e della dinamica della popolazione. Dal punto di vista analitico la principale differenza tra i due contributi è rappresentata da una diversa ipotesi circa l'andamento dei rendimenti del lavoro in agricoltura. Più precisamente, nel contributo di Casarosa si assume che i rendimenti decrescano a gradini e si mostra che il sentiero percorso dal sistema economico possa essere descritto come una successione di equilibri dinamici, mentre nel contributo di Hicks e Hollander si assume che i rendimenti siano continuamente decrescenti e si esaminano le possibili traiettorie dell'equilibrio di mercato. Tuttavia la conclusione principale alla quale giungono i due contributi è la stessa: a differenza di quanto affermato dalla tradizionale interpretazione *fix-price* di Ricardo, nel corso del processo di sviluppo economico il salario di mercato si trova costantemente al di sopra del salario naturale e coincide con esso soltanto nello stato stazionario. Dopo aver illustrato i due approcci li abbiamo messo a confronto. In particolare abbiamo affrontato la questione della modalità dei rendimenti decrescenti in agricoltura. Richiamando alcuni importanti passi di Ricardo, abbiamo sostenuto che, a differenza di quanto sostenuto da Hicks, negli scritti dell'economista inglese si trovano ampie tracce dell'idea che i rendimenti in agricoltura decrescano a scalini e che questi ultimi siano sufficientemente lunghi. Nell'ultimo paragrafo, infine, abbiamo mostrato che il sentiero di equilibrio dinamico ha un ruolo centrale nella descrizione del processo di sviluppo economico non soltanto nei casi di rendimenti decrescenti a gradini, ma anche nell'ipotesi di rendimenti continuamente decrescenti. In effetti è possibile dimostrare che, in circostanze del tutto plausibili, il sentiero percorso dal sistema economico durante il processo di sviluppo è molto vicino al sentiero di equilibrio dinamico anche nell'ipotesi che i rendimenti in agricoltura decrescano continuamente, tanto che in pratica i due sentieri coincidono.

Riferimenti bibliografici

- Casarosa, C. (1974), *The Ricardian Theory of Distribution and Economic Growth*, Rivista di Politica Economica, Selected Papers.
- Casarosa, C. (1978), *A New Formulation of the Ricardian System*, Oxford Economic Papers, 30.
- Casarosa, C. (1985), *The "New View" of the Ricardian Theory of Distribution and Economic Growth*, in Caravale G.A. (ed.), *The Legacy of Ricardo*, Basil Blackwell, Oxford.
- Hicks, J. and Hollander, S. (1977), *Ricardo and The Moderns*, Quarterly Journal of Economics, 91.

- Hicks, J. (1979), *The Ricardian System: A Comment*, Oxford Economic Papers, 31.
- Pasinetti, L. (1960), *A Mathematical Formulation of the Ricardian System*, Review of Economic Studies 27.
- Ricardo, D. (1815), *Saggio sul basso prezzo del grano*, in Ricardo, Utet.
- Ricardo, D. (1817), *Principi dell'Economia Politica e delle Imposte*, in Ricardo Utet.
- Samuelson, P. (1978), *The Canonical Classical Model of Political Economy*, Journal of Economic Literature, 16.

TRATTI DI IMPRENDITORIALITÀ E MANAGERIALITÀ NELLE START-UP INNOVATIVE

di Nicola Castellano

1. Premessa

Questo breve saggio è ispirato dal contributo del prof. Bertini, intitolato *Il governo dell'impresa tra "managerialità" ed "imprenditorialità"*, pubblicato nel volume *Scritti di politica aziendale*¹. Vale la pena sottolineare che nel sopra citato volume, il prof. Bertini raccoglie e rivede una serie di Suoi contributi precedentemente scritti in occasione della realizzazione di volumi collettanei dedicati ad illustri Maestri dell'Economia Aziendale. Trovo dunque che la triste ricorrenza di raccogliere contributi in onore del Maestro, prof. Umberto Bertini, oltre alla possibilità di rendere omaggio al suo ruolo nell'ambito dell'Economia Aziendale, offra l'opportunità di tenere vivo il dibattito scientifico sui temi a Lui più cari.

2. Imprenditorialità e managerialità nel pensiero di Umberto Bertini

L'imprenditorialità rappresenta l'anima politica dell'azienda, mentre la managerialità ne esprime l'anima tecnica. Non può esistere azienda senza imprenditorialità, così come allo stesso modo non può esistere azienda senza managerialità. A prescindere dalle condizioni di contesto interno o esterno (dimensione aziendale, settore, ecc.) è di fondamentale importanza che imprenditorialità e managerialità trovino una necessaria combinazione per assicurare lo sviluppo dell'azienda nel tempo.

Secondo Bertini imprenditorialità e managerialità assumono contorni e profili variegati, in funzione del diverso comporsi delle fonti di potere azien-

¹ Umberto Bertini, *Scritti di politica aziendale*, Giappichelli, Torino, 2013 (4^a ed.).

dale, individuate nel *capitale di rischio*, nella *tecnostruttura* e nelle *forze esterne di carattere sociale e politico*².

Il capitale di rischio rappresenta l'espressione più tradizionale dei valori imprenditoriali, elemento imprescindibile, che determina l'esistenza dell'azienda come fenomeno economico-sociale. Nel tempo, si è modificata l'intensità dell'impulso con cui il capitale di rischio riesce a condizionare la direzione strategica e innovativa, così come l'articolazione dell'azienda dal lato organizzativo. In funzione del contesto operativo e competitivo, nonché della dimensione aziendale, l'espressione del pensiero imprenditoriale è condizionata, influenzata o moderata delle pressioni esercitate da una collegialità di soggetti o da un mix di forze. Il management rappresenta sicuramente una delle categorie di soggetti sopra citate, assieme a stakeholder esterni, tra cui soggetti finanziatori, organizzazioni sindacali ed enti di indirizzo politico³.

Bertini attribuisce all'imprenditore la responsabilità di gestire innovazione e cambiamento nel contesto competitivo, e di conseguenza all'interno dell'organizzazione.

La tecnostruttura è legata alla capacità manageriale, a cui è demandata la responsabilità di realizzare e portare a compimento i piani strategici. Il management esprime la capacità tecnico-direttiva, mentre al capitale di rischio è demandata la funzione volitiva⁴.

L'intreccio e la dialettica che si costruisce tra funzione imprenditoriale e funzione manageriale spesso non rende agevole la possibilità di tracciare i confini tra l'una e l'altra. Inoltre, in non pochi casi è possibile osservare degli sconfinamenti di una delle due figure, nell'esercizio di funzioni e responsabilità teoricamente proprie dell'altra. In non pochi casi è dunque possibile osservare imprenditori-manager impegnati a svolgere funzioni manageriali, come al contrario manager-imprenditori, coinvolti in dinamiche di natura imprenditoriale. In questo senso, la figura del soggetto economico in astratto è definita quale detentrica sia del potere politico che tecnico-operativo e si configura attraverso l'interazione tra imprenditori e manager.

La gestione delle forze esterne (ed interne) rappresenta l'obiettivo dell'azione del soggetto economico⁵. Nell'ambito delle forze esterne è possibile ricomprendere un ampio spettro di variabili esogene, ad esempio di carattere

² Bertini, *Scritti di politica aziendale*, op. cit., p. 14.

³ Vittorio Coda, *La tensione verso l'obiettivo di economicità*, in: *La determinazione del reddito delle imprese del nostro tempo alla luce del pensiero di Gino Zappa*, Cedam, Padova, 1982, p. 111.

⁴ Bertini, *Scritti di politica aziendale*, op. cit., p. 19.

⁵ Ivi, p. 22.

politico, sociale o tecnologico, che il soggetto economico è chiamato ad intercettare, sfruttare o fronteggiare ricercando opportune soluzioni di carattere innovativo. Come già accennato sopra, alla gestione delle forze esterne si affianca l'azione innovativa verso l'interno, con l'obiettivo di creare condizioni ottimali di funzionamento dell'azienda, favorendone la crescita, il potenziamento e la capacità di soddisfare tutte le categorie di stakeholder ad essa in vario modo riconducibili.

I tratti del soggetto economico assumono contorni differenti in funzione del settore in cui opera l'azienda, della dimensione, e ragionevolmente anche in funzione del ciclo di vita. Il presente contributo si ispira in modo particolare all'approfondimento di quest'ultimo aspetto.

3. Imprenditorialità e managerialità in rapporto alla dimensione aziendale e al ciclo di vita

Il concetto di dimensione aziendale significativo per le finalità di studio del presente lavoro è da inquadrarsi in termini qualitativi più che quantitativi. Dal punto di vista dei meccanismi di governo, un'azienda di ridotte dimensioni si contraddistingue spesso per la presenza significativa della componente imprenditoriale nella gestione dell'azienda, che in molti casi sceglie di coprire personalmente le funzioni critiche, dando vita agli imprenditori-manager definiti nel precedente paragrafo. La presenza imprenditoriale nella gestione operativa, può essere talmente forte da determinare una vera e propria personificazione dell'azienda con i suoi fondatori⁶. Il continuo coinvolgimento nelle quotidiane attività tecnico-operative, in effetti può essere sinergico all'azione strategica, risultando facilitata l'identificazione delle opportunità esterne ed interne di introdurre innovazione e cambiamento. Allo stesso tempo, un coinvolgimento eccessivo negli aspetti operativi rischia di sopprimere il senso di necessità a trovare momenti di astrazione dal quotidiano, per analizzare l'azienda con una prospettiva di ampio respiro e riflettere sul suo posizionamento competitivo e sulle sue condizioni interne di gestione, dando vita al disegno di strategie di medio termine.

In altri termini, spesso le aziende di più ridotte dimensioni si caratterizzano per una imprenditorialità più spinta, che tuttavia si accompagna ad un'enfasi sugli aspetti operativi della gestione, a volte eccessiva, controbi-

⁶ Isa Marchini, *Il governo dell'impresa. Vol. II, La gestione strategica*, Aspi/Ins-Edit, Genova, 1995, p. 83; Sergio Branciarì, *I sistemi di controllo nella piccola impresa*, Giappichelli, Torino, 1996, p. 42.

lanciata da una managerialità più debole e meno qualificata. Il risultato è quello di un'azienda *che con difficoltà è in grado di pianificare la propria crescita*⁷.

I tratti primordiali del modello imprenditoriale-manageriale sopra accennato tendono ad evolversi con il passaggio dell'azienda in fasi successive del ciclo di vita. In particolare, al crescere dei volumi operativi, diviene sempre più complicato per la componente imprenditoriale gestire direttamente i crescenti rapporti commerciali, nonché gli aspetti di dettaglio di una gestione operativa sempre più articolata. Di conseguenza, la creazione di livelli organizzativi intermedi, e la creazione di ruoli manageriali a cui delegare specifici ambiti della gestione, diventa una condizione pressoché obbligatoria. Questa evoluzione della tecnostuttura, dovrebbe accompagnarsi necessariamente ad una crescita del ruolo ricoperto dal capitale di rischio, che dovrebbe progressivamente abbandonare i compiti operativi, per spostarsi sull'esercizio di ruoli di indirizzo e coordinamento. Tuttavia, in non pochi casi questa evoluzione del ruolo imprenditoriale viene percepita come una di perdita di potere e di conseguenza ritardata o ostacolata, con conseguenti incongruenze ed inefficienze sul piano della distribuzione delle responsabilità all'interno della struttura organizzativa⁸.

4. Imprenditorialità e managerialità delle aziende in fase di start up

Il concetto della *startup* sintetizza il fenomeno di creazione di nuova impresa nell'economia moderna. In Italia operano circa 14 mila startup innovative, che complessivamente producono ricavi di vendita per oltre 2 miliardi di euro⁹ ed attraggono annualmente investimenti superiori al miliardo di euro¹⁰. La definizione di startup innovativa è stata coniata a livello governativo (D.L. 179/2012) al fine consentire l'accesso ad un sistema di agevolazioni di varia natura, per aziende neonate con l'obiettivo di offrire prodotti o servizi *ad elevato valore tecnologico*. Gli incentivi previsti riguardano tra gli altri: agevolazioni fiscali, possibilità di accedere a finanziamenti agevolati,

⁷ Bertini, *Scritti di politica aziendale*, op. cit., p. 28.

⁸ Nicola Castellano, *La misurazione delle performance per le piccole imprese*, Torino, Giapichelli, 2012, p. 6.

⁹ Assolombarda (a cura di) Osservatorio open innovation e corporate venture capital – ottava edizione 2023. <https://osservatorio-openinnovation.it/>.

¹⁰ Start up, nel 2023 -51% gli investimenti in Italia. Il Sole24Ore, 21 dicembre 2023. <https://www.ilssole24ore.com/art/start-up-2023-51per cento-investimenti-italia-AFfGer8B>.

possibilità di raccogliere fonti di finanziamento a titolo di capitale di rischio tramite campagne di *equity crowdfunding*.

La normativa definitoria delle startup innovative individua, infine, dei requisiti soggettivi (ne deve essere rispettato almeno uno di tre) che risultano di particolare interesse per il tema in discussione nel presente elaborato. I requisiti soggettivi, in particolare, denotano le startup innovative con una forte propensione alla ricerca e all'innovazione: le spese di ricerca e sviluppo devono necessariamente incidere in modo significativo sul valore della produzione (o sul costo della produzione se maggiore); l'azienda deve essere titolare o licenziataria di un brevetto o titolare di un software registrato; o deve impiegare personale altamente qualificato, definito tale in relazione al titolo di studio, di livello pari ad una laurea magistrale (per almeno 2/3 delle unità lavorative) ovvero ad un dottorato di ricerca o all'impiego di ricercatori (per almeno 1/3 delle unità lavorative).

La rilevanza delle startup innovative nel contesto economico, ma anche la peculiarità dei requisiti soggettivi sopra accennati, determinano un interesse a riflettere sulle considerazioni originariamente formulate dal prof. Bertini in merito a imprenditorialità e managerialità, con riferimento specifico a questo fenomeno.

Le evidenze empiriche citate nel proseguo, sono raccolte nell'ambito di una ricerca realizzata per altre finalità, nella quale sono state somministrate interviste a circa 20 aziende operanti in Italia, che nelle fasi immediatamente successive alla loro costituzione rientravano (e in alcuni casi rientrano ancora) nella definizione di startup innovativa¹¹.

Le aziende intervistate sono tendenzialmente di ridotte dimensioni: nel 75% dei casi l'organizzazione si compone di meno di 15 persone. Le startup nascono sempre da iniziative collegiali da parte di soci che generalmente possiedono un titolo di studio universitario, legato all'ambito operativo della startup (generalmente in ingegneria o informatica) o di ambito economico. In più del 50% dei casi i fondatori hanno maturato precedenti esperienze in aziende di grandi dimensioni, ed alcuni hanno già realizzato in passato altre startup.

La componente innovativa è per definizione esplicitamente rinvenibile nella spinta imprenditoriale che ha dato vita ad aziende di questa tipologia. Naturalmente, trattandosi di neonate, o comunque di aziende molto giovani, diventa interessante valutare nel lungo periodo la capacità imprenditoriale a mantenere la propulsione innovativa. In effetti occorre considerare che la *bu-*

¹¹ La ricerca è in corso di completamento ed è realizzata in collaborazione con il dott. Lorenzo Leto (Università di Pisa) e con la dott.ssa Claudia Presti (Università di Catania).

business idea su viene costituita una startup innovativa, può risultare circoscritta allo sviluppo di una applicazione, informatica o tecnologica, da impiegare in un contesto a volte relativamente specifico. Esiste dunque un rischio che la portata innovativa si esaurisca nel tempo, di conseguenza ai soci fondatori è demandato il compito di rendere scalabili prodotti/servizi offerti, o individuare nuove proposte innovative da affiancare/sostituire alle precedenti per assicurare condizioni di prosperità e sviluppo.

Nelle startup innovative è possibile ritrovare un'impostazione manageriale relativamente spiccata fin dai primi momenti di vita. I fondatori che hanno maturato precedenti esperienze in aziende di grandi dimensioni, ma anche laureati in discipline economiche, manifestano fin da subito una fisiologica esigenza di definire ed esplicitare la suddivisione di ruoli organizzativi. Le funzioni chiave sono molto spesso ricoperte dagli stessi fondatori che, generalmente, usano definire il proprio ruolo utilizzando gli acronimi di origine anglosassone oggi molto di moda (CEO, CFO, COO, ecc.), ma tipici di realtà molto più grandi e strutturate. Gli organigrammi aziendali sono utilizzati perfino quando il numero di persone coinvolte in azienda è di poco superiore al gruppo dei fondatori.

La tendenza diffusa a guidare i percorsi di sviluppo nel medio periodo con il supporto di piani strategici rappresenta un ulteriore elemento che denota il profilo manageriale delle startup innovative. Aziende ancora in fase di sviluppo configurano il piano strategico, indicando le principali *milestone* da conseguire per il *go to market* e la relativa tempistica; mentre, aziende da poco entrate sul mercato, fisseranno target minimi in corrispondenza dei volumi che garantiscono la copertura dei costi. Dal punto di vista economico-finanziario, i piani risultano più accurati nelle stime di costo, rispetto a quanto riescono ad esserlo per i ricavi.

Altro elemento peculiare dei piani strategici è la prospettiva temporale. La prospettiva di medio periodo si restringe a poco più di un anno, considerato che il contesto esterno, ma anche interno, è fortemente caratterizzato da imprevisti che richiedono frequenti revisioni.

Comunque sia, nonostante le particolarità di cui sopra, gli amministratori delle startup innovative considerano di utilità l'impiego di piani strategici (o di sviluppo che dir si voglia), perché a fronte della necessità di aggiornarli periodicamente si crea l'abitudine a pianificare, a fissare obiettivi ed a monitorarne lo stato di avanzamento.

Certamente l'impiego di piani strategici non è di per se condizione sufficiente a garantire il successo dell'azienda. In questo senso l'intuito e la creatività della componente imprenditoriale ed anche la capacità di reagire ese

possibile, anticipare le sempre più frequenti turbolenze ambientali, restano elementi imprescindibili.

La possibilità di accedere ad iniziative di finanza agevolata promosse da enti governativi, ovvero a soluzioni *fintech* per la raccolta di capitali (di rischio o di credito) rappresenta un ulteriore elemento che incide significativamente sullo sviluppo imprenditoriale e manageriale delle startup innovative. Non di rado, il loro percorso di sviluppo è accompagnato da successivi *round* di raccolta, che determinano relazioni collaborative con una variegata platea di investitori professionali, istituzionali o privati. Per accedere a queste operazioni, è d'obbligo per le aziende riuscire a convincere i potenziali investitori della presenza di capacità imprenditoriali e manageriali adeguate. Questa pressione esterna, spesso esercitata anche dagli intermediari ai quali è demandata la gestione di queste operazioni, si affianca e rafforza l'esigenza, comunque in molti casi avvertita fisiologicamente dai fondatori, di organizzare la gestione e formalizzarne gli obiettivi di sviluppo.

In alcuni casi gli investitori esterni possono supportare le startup oggetto di investimento nell'introduzione di modelli manageriali, ad esempio nel caso di venture capital. Inoltre, la presenza di investitori esterni esercita uno stimolo alla trasparenza, determinando l'esigenza di creare processi e strumenti di reporting-rendicontazione inaspettatamente evoluti per aziende di ridotte dimensioni, che per certi versi richiamano processi e strumenti in uso in aziende quotate in borsa.

Può capitare che le startup innovative registrino un'inattesa euforia da parte del mercato degli investitori, a cui si accompagnano volumi di raccolta anche molto consistenti, a fronte di un'ottima valutazione della portata innovativa e delle conseguenti prospettive di crescita. Sebbene questa iniezione di fiducia fornisca una spinta propulsiva allo sviluppo, dall'altro lato può incidere in modo singolare sulle prospettive imprenditoriali, e contribuire a sviluppare un nuovo profilo di imprenditorialità.

In effetti è possibile individuare casi di fondatori orientati su un orizzonte imprenditoriale ristretto, perché animati dall'obiettivo di sviluppare la propria azienda fino al punto che questa possa diventare interessante agli occhi di grandi gruppi industriali eventualmente disposti ad acquistarla ad un prezzo remunerativo. La conclusione dell'affare consentirebbe agli originali fondatori di monetizzare il loro impegno e liberare risorse da poter magari dedicare allo sviluppo di una nuova iniziativa.

Questo approccio imprenditoriale non è necessariamente da intendersi con una accezione negativa e potrebbe risultare meritevole di approfondimento sul piano scientifico, perché si contrappone alla figura di imprenditore a cui siamo tradizionalmente abituati. Si potrebbe configurare, in effetti, una

generazione moderna di imprenditori-manager che, animati da creatività ed intuito, ed applicando capacità manageriali consolidate determinano la nascita di nuove aziende con l'intenzione di accompagnarle solo nel primo tratto di vita.

5. Conclusioni

Questo breve saggio cerca di fornire un piccolo contributo agli studi ed al pensiero del prof. Umberto Bertini, rielaborando le sue considerazioni sul tema della imprenditorialità e managerialità, con riferimento alle caratteristiche peculiari delle startup innovative, un fenomeno di rilievo crescente nel panorama aziendale nazionale e non solo.

A conclusione della discussione sviluppata nei paragrafi precedenti è possibile ipotizzare che nelle startup innovative in qualche modo *l'imprenditorialità sia spinta dalla managerialità*.

Nonostante queste aziende si trovino in molti casi in uno stadio ancora poco più che embrionale, presentano un livello di sviluppo della tecnostuttura sorprendentemente evoluto. La cultura manageriale, acquisita dagli imprenditori durante gli studi o in precedenti esperienze professionali, in parte spiegano questa tendenza, unitamente alla necessità di rispondere a sollecitazioni direttamente o indirettamente esercitate da investitori esterni al gruppo degli originali fondatori, con cui le startup hanno la possibilità di collaborare.

Questa spiccata tendenza alla managerialità può essere di beneficio perché abitua la componente imprenditoriale alla necessità di coordinare e pianificare. Questa abitudine potrebbe nel tempo sensibilizzare gli imprenditori a cogliere gli stimoli interni o esterni e tradurli in opportunità di innovazione, allenandone istinto e creatività.

Allo stesso tempo, nuove forme di imprenditorialità seriale si affacciano all'orizzonte e si affiancano alle figure più tradizionali, un fenomeno che potrebbe essere interessante approfondire in successivi studi.

Riferimenti bibliografici

- Bertini U. (1990), *Scritti di politica aziendale*, Giappichelli, Torino.
Branciarri S (1996). *I sistemi di controllo nella piccola impresa*, Giappichelli, Torino.
Castellano N. (2012). *La misurazione delle performance per le piccole imprese*, Giappichelli, Torino.

- Coda V. (1982), *La tensione verso l'obiettivo di economicità*, in: *La determinazione del reddito nelle imprese del nostro tempo alla luce del pensiero di Gino Zappa*, Cedam, Padova.
- Marchini I. (1995), *Il governo dell'impresa. Vol. II, La gestione strategica*, Aspi/Ins-Edit, Genova.

L'APPLICAZIONE DEL METODO STORICO
NELLE RICERCHE AZIENDALI.
IL CASO DELLA CONFRATERNITA
DELLA MISERICORDIA DI SIENA (1835-1837)

di *Giuseppe Catturi*

1. I libri contabili narrano la storia di qualunque azienda

Una delle caratteristiche che individuano l'origine dell'essere umano forse è stata l'acquisizione, certamente graduale, dell'abilità di contare, cioè di riuscire a sintetizzare in dati numerici eventi e situazioni che si ripetevano nel tempo e che interessavano il suo vivere quotidiano. Ciò avrebbe provocato la lenta implementazione dell'intelligenza umana, rendendolo "superiore" agli altri esseri viventi.

Nella storia del genere umano emerge, pertanto, la capacità di formalizzare il conto che significa, appunto, calcolo, misurazione ed anche enumerazione, presupponendo quindi un'operazione aritmetica attraverso la quale si apprezza un totale attribuendo i numeri in ordine progressivo a persone, animali, eventi, cose.

Il conto risponde al bisogno di tener memoria degli eventi verificatisi in un determinato arco di tempo, mentre il suo scopo è quello di offrire il supporto informativo utile a quanti devono decidere se continuare o rettificare le azioni intraprese per il raggiungimento di un prefissato obiettivo.

Ai dati numerici, dunque, qualunque fosse il loro oggetto di riferimento, l'uomo ha sempre riconosciuto una valenza storica, di memoria di un passato più o meno recente, ma anche una dimensione prospettica, di piattaforma informativa capace di orientare i comportamenti nel presente immediato e nel futuro prossimo.

Il numero, infatti, è sintesi di eventi storici e codice di situazioni e comportamenti esistenziali. Esso, in definitiva, mentre cristallizza e sintetizza la vicenda storica diventa strumento di comunicazione, assumendo grande utilità per tutti coloro che intendono comprendere il significato di una realtà vissuta a livello individuale o di gruppo o che si è prossimi ad affrontare.

Se i comportamenti umani, al pari delle vicende naturali, possono essere tradotti in dati numerici anche le iniziative promosse da enti ed istituzioni

che egli contribuisce a realizzare trovano nei dati quantitativi l'espressione sintetica delle attività intraprese.

È indubbio che i traffici mercantili, il comprare e il vendere, il produrre e il consumare siano oramai diventati manifestazioni totalizzanti del vivere quotidiano; ciò provoca la elaborazione di numerosissimi dati quantitativi e quantitativo-monetari che occorre sistematizzare e riunire opportunamente in gruppi omogenei non solo per fare emergere il significato dell'accaduto, ma anche per supportare le scelte che si intendono adottare e le razionali e responsabili decisioni che conseguentemente si devono prendere.

Occorre, dunque, fare memoria delle singole vicende quotidiane, traducendole in dati numerici e, successivamente, riunire quei dati elementari in dati sintetici e riepilogativi, rendendoli disponibili a quanti hanno interesse ad acquisire il loro significato storico ed operativo.

Così, le aziende pubbliche o private hanno da sempre annotato i dati quantitativo-monetari relativi alle operazioni messe in atto per assolvere alla propria missione e raggiungere il fine per il quale sono state generate in appositi "registri" o "libri" che, opportunamente, sono denominati "contabili".

Vengono composti, pertanto, libri contabili nei quali si memorizzano dati che assumono motivazioni le più diverse in relazione alla tipologia dell'attività esercitata dall'azienda alla quale quei libri si riferiscono.

Nei libri cosiddetti "principali" si seguono, nella loro complessità e completezza, le vicende che vertono sul sistema delle risorse amministrative dall'azienda, mentre in quelli "ausiliari" vengono annotate informazioni di supporto ed utili alla composizione dei libri "principali".

Seguendo un diverso criterio di classificazione rispetto al precedente, si hanno libri che seguono le vicende aziendali in ottica cronologica e, pertanto, sono detti libri "Giornale", altri, invece, raggruppano le operazioni ed i relativi dati con un'identica motivazione o relativi ad un particolare oggetto di riferimento in specifici prospetti o conti riportati nei cosiddetti libri "Mastro" o "Maestro", perché fondamentali per apprezzare la stretta relazione fra opposte dinamiche sia di beni (acquistati e venduti) che di denaro (riscosso e pagato) provocate dalle operazioni amministrative compiute¹.

Ad intervalli di tempo preordinati, generalmente annuali, si rende necessario ed opportuno sintetizzare i dati giornalmente generati per constatare le motivazioni dei risultati economici e finanziari realizzati dall'azienda con il suo incessante lavoro gestionale e come essi hanno modificato la struttura

¹ Sui criteri seguiti nel classificare i libri contabili e le annotazioni dei fatti gestionali che in essi vengono effettuate, le cosiddette "registrazioni", si veda, ampiamente, di Giuseppe Catturi, *Teorie contabili e scenari economico-aziendali*, 2^a ed., Cedam, Padova, 1997, pp. 73 e segg.

quali-quantitativa del suo patrimonio, in modo da apprezzare la bontà delle linee operative seguite, oppure per acquisire la consapevolezza della necessità di modificare quelle direttrici.

Le informazioni utili ad assumere una qualunque decisione vengono acquisite, pertanto, redigendo dei documenti di sintesi, nei quali vengono riepilogati, con appositi criteri, i dati contabili relativi alle singole operazioni realizzate nel periodo amministrativo, denominati “consuntivi” o “rendiconti”, mentre per orientare l’attività amministrativa che si intende realizzare nell’anno avvenire vengono compilati documenti guida denominati “preventivi”².

La ricerca che intendiamo condurre intende documentare e riflettere sulle vicende gestionali vissute dalla Venerabile Confraternita della Misericordia di Siena nei primissimi anni dalla sua costituzione attraverso l’analisi dei dati riportati nei documenti di sintesi amministrativa redatti dal computista sotto la guida del Camerlingo.

A noi, tuttavia, non interessa seguire passo passo le vicende gestionali della Confraternita, ma piuttosto intendiamo soffermarci sulle motivazioni dei risultati finanziari da essa periodicamente conseguiti e sugli effetti indotti sul suo Patrimonio da quei medesimi risultati.

Per una simile indagine, dunque, non ci baseremo sui Giornali o sui Mastri del sistema contabile adottato dalla Misericordia, ma ci limiteremo ad analizzare i Rendiconti redatti dal computista che abbiamo rinvenuto nel suo Archivio Storico.

Attraverso tale analisi potremo verificare le dinamiche dei movimenti di denaro dovuti all’attività esercitata, le motivazioni dei risultati acquisiti annualmente ed i loro riflessi sul Patrimonio della Confraternita³.

² I termini Consuntivo, Rendiconto e Bilancio di esercizio, in sostanza, si riferiscono a documenti che hanno la medesima valenza gestionale di fondo, ma con significati un po’ diversi. Per Consuntivo, infatti, si intende la descrizione dell’iniziativa intrapresa e del risultato conseguito che viene esposto, non necessariamente in termini quantitativi o quantitativo-monetari, ma più spesso in termini qualitativi: buono o cattivo, forte o debole, positivo.

Il Rendiconto, invece, si ha quando il consuntivo si presenta a colui o a coloro che hanno autorizzato o richiesto quella iniziativa e generalmente riporta dati numerici. Il bilancio, infine, è l’esposizione analitica delle situazioni e degli eventi positivi e negativi, tradotti in dati numerici, che hanno accompagnato e richiesto la realizzazione di una certa iniziativa e permesso il raggiungimento o meno di un determinato obiettivo.

Il Bilancio di esercizio, in sostanza, è il rendiconto redatto seguendo determinate regole di compilazione che viene presentato al termine di ogni periodo amministrativo all’universo di coloro che in modo diretto o indiretto sono interessati alle vicende relative all’iniziativa intrapresa per permettere ad essi di trarre dal documento stesso le informazioni utili perché possano assumere razionali e responsabili comportamenti concernenti il sostegno della medesima iniziativa.

³ I Rendiconti analizzati sono stati redatti dal computista Francesco Giondini, e presentati all’Assemblea dei confratelli da Giulio Alessandro Tanini – Cancelliere-Segretario.

2. I Rendimenti di conto come “specchio” dell’attività svolta annualmente dalla Confraternita della Misericordia

I documenti contabili che sintetizzano l’annuale attività esercitata dalla Confraternita della Misericordia hanno una valenza strettamente finanziaria, poiché contrappongono le entrate, ovvero le riscossioni o incassi di denaro che, a vario titolo, si sono verificati nell’anno considerato, alle uscite, cioè ai pagamenti effettuati nel medesimo periodo di tempo.

Nel sistema contabile adottato in Confraternita viene denominato più specificatamente *Rendimento di conto* il documento che intendiamo analizzare e non *Rendiconto*, come oggi tradizionalmente si usa. Quest’ultima denominazione, ovviamente, è la contrazione della precedente forma arcaica di *Rendimento*, con la quale, tuttavia, ci sembra che si esprimesse il profondo significato del documento come strumento di sintesi contabile e soprattutto di comunicazione all’universo dei Confratelli di fatti avvenuti nel recente passato e significativi per l’Istituzione.

Rendimento, infatti, deriva dal verbo “rendere” ed indica, fra l’altro, l’azione, il fatto di rendere, di dare, di presentare un qualcosa, un risultato di un’azione compiuta. Nel nostro caso, ciò che occorre “rendere”, “presentare”, da parte del Cancelliere-Segretario all’Assemblea dei Confratelli, è l’insieme dei conti accessi durante l’anno con i relativi dati quantitativo-monetari, così come rilevati dal computista sotto la supervisione del Camerlingo, a testimonianza delle azioni realizzate dalla Misericordia per assolvere alla propria missione; questo è il motivo per cui vengono denominati *Rendimento di conto* i documenti che intendiamo analizzare.

Ogni *Rendimento di conto* si compone di diverse sezioni, tutte importanti per delineare i vari aspetti dell’attività annualmente svolta dall’ente.

Il documento inizia con un breve Indirizzo all’*Onorando Fratello*, con il quale il Cancelliere-Segretario, a nome del Magistrato, comunica ai Confratelli riuniti in Assemblea le linee generali dell’attività realizzata dalla Misericordia nell’anno appena trascorso, evidenziando i fatti amministrativi più rilevanti del periodo che trovano evidenza nel *Prospetto dell’Entrata e dell’Uscita* sottoposto all’approvazione dei Confratelli medesimi, una volta che almeno due Revisori, eletti dal Magistrato, ne abbiano verificato la correttezza contabile.

Questa Sezione, indubbiamente, è la più importante dell’intero documento, perché costituisce l’essenza stessa del *Rendimento di conto*.

Segue lo *Stato Attivo e Passivo*, cioè lo Stato Patrimoniale della Venerabile Confraternita e termina con alcune informazioni di particolare rilevanza

statistica, ma soprattutto gestionale, riunite nel cosiddetto *Prospetto del Servizio Attivo*.

L'Indirizzo all'*Onorando Fratello*, pur nella sua brevità, riporta sempre alcune annotazioni che riteniamo di sicuro interesse.

Esso inizia con i ringraziamenti rivolto ai Confratelli “*per avere efficacemente cooperato a stabilire fra Noi una sì pia corporazione, e per esservi con zelo veramente cristiano occupato nell'esercizio di quelle opere di carità, che formano il di Lei elogio*”⁴.

Non manca la premura di dimostrare il buon impiego delle “*pie elargizioni dei sempre caritatevoli Sanesi*”, una parte delle quali, soprattutto nei primissimi anni di attività del 1835 e '36, vengono necessariamente destinate a supportare “*le spese di montatura, non meno che quelle che sono occorse per l'acquisto delle suppellettili necessarie all'esercizio di quelle Opere di Carità*”⁵.

Il Cancelliere-Segretario, tuttavia, precisa immediatamente che se quelle spese sono state sostenute per l'acquisto di “*utili ed indispensabili oggetti*”, che “*a taluno potrebbero sembrare troppo eccedenti*”, dirottandole dalle “*sovvenzioni prestate ai poveri infermi*”, “*formano questi peraltro un capitale a vantaggio del medesimo Stabilimento nascente*”.

A dimostrazione e a giustificazione di quanto appena affermano dal 1836 il *Rendimento di conto* inizierà a presentare anche lo *Stato Attivo e Passivo* dell'ente, cioè il prospetto relativo alla struttura quali-quantitativa del suo Patrimonio.

L'Indirizzo di cui scriviamo termina sempre con un auspicio rivolto ai confratelli: *Vogliate [dunque] continuare a proteggere col vostro solito zelo operoso una sì pia corporazione, che tanto onora la Patria nostra, e che ha per suo scopo principale il sollievo degl'infelici*⁶.

La sezione successiva del documento che stiamo analizzando è certamente la più “consistente”, poiché espone in un apposito Prospetto le Entrate riscosse e le Uscite pagate nell'anno, suddividendole in Titoli e questi in Articoli.

⁴ All'Onorando Fratello del *Ristretto di Rendimento di Conti* del 1835.

⁵ All'Onorando Fratello nel *Rendimento di Conto* dell'anno 1836.

⁶ Dall'Indirizzo all'Onorando Fratello nel *Rendimento di conto* dell'anno 1836.

È interessante notare come il Cancelliere nel suo Indirizzo ai Confratelli definisca la Misericordia talvolta “Istituzione”, talaltra “Corporazione”, a cui frequentemente aggiungeva la qualifica di “Pio”, con un'evidente ottica giuridica, mentre quando vuole indicare la sede e gli ambienti ad essa connessi utilizza il termine tecnico di “Fabbrica” e di “Stabilimento”, come oramai era di uso frequente per indicare un edificio in corso di costruzione o che richiedeva opere di manutenzione ordinaria o straordinaria.

I Titoli più significativi delle Entrate, il secondo ed il terzo, indicati con numeri romani, si riferiscono alla periodicità delle riscossioni, tanto da suddividerle in “Entrate ordinarie” il II ed “Entrate straordinarie” il Titolo III.

Il Titolo I viene utilizzato per riportare l’ammontare del risultato finanziario dell’esercizio precedente, il quale, generalmente, consiste nell’*Avanzo d’amministrazione o sia Resto di Cassa* che risulta disponibile ad inizio anno⁷.

Altri Titoli d’Entrata riportano le denominazioni specifiche dei fatti che si intendono evidenziare, come “rimborsi” vari, oppure il “ritiro di somme” versate in depositi bancari.

Le Uscite pagate nell’anno vengono anch’esse suddivise in Articoli, ognuno dei quali evidenzia la specifica motivazione o natura delle spese effettuate. Quest’ultimi, considerando la comune destinazione dei pagamenti, si riuniscono in Titoli, le cui denominazioni testimoniano immediatamente la destinazione degli interventi effettuati.

I Titoli d’Uscita più frequenti ed importanti, pertanto, risultano quelli relativi alle *Spese per il trasporto di Malati e di Defonti*, alle *Elargizioni Pie*, alle *Spese per il Culto divino* e alle *Spese d’Amministrazione*.

Le somme attribuite agli Articoli di Entrata e a quelli di Uscita trovano la loro descrizione in correlata *Osservazioni* che il computista ritiene di esprimere per permettere ad ogni Confratello di acquisire la piena consapevolezza delle motivazioni che supportano le somme indicate negli Articoli medesimi.

La sezione del *Rendimento di conto* relativa all’esposizione dei Titoli d’Entrata e d’Uscita termina con la presentazione di un prospetto riassuntivo dei Titoli medesimi denominato *Recapitolazione dell’Entrata e dell’Uscita* che offre al Confratello l’immediata e sintetica articolazione dei movimenti del denaro verificatisi nell’anno e del risultato di natura finanziaria realizzato nello stesso periodo.

La sezione successiva del documento, di cui stiamo analizzando la composizione, consiste nell’esposizione dello *Stato Attivo e Passivo* della Venerabile Confraternita. Si tratta dell’esposizione quali-quantitativa della struttura del Patrimonio della Misericordia che permette al computista di rilevare il costante incremento dell’*Attivo Netto* a testimonianza della buona amministrazione dei fondi disponibili.

Il *Rendimento di conto* termina con la presentazione delle iniziative assistenziali erogate nell’anno, esposte in un apposito prospetto denominato del *Servizio Attivo*, il quale consiste in un dettagliato elenco delle opere di mise-

⁷ Qualora al termine di un qualunque periodo amministrativo si fosse constatato un Disavanzo finanziario, il suo ammontare sarebbe stato riportato nel Titolo I dell’Uscita del Rendimento di conto dell’esercizio successivo.

ricordia rese ai bisognosi, suddividendole nei terzi di città, cioè il Terzo di Camollia, quello di Città e l'altro di S. Martino.

La chiara ed intelligibile redazione da parte del computista del *Rendimento di conto* sotto la responsabilità del Camerlingo e l'attenta lettura dei dati riportati nel documento, in definitiva, offrivano ai Confratelli la documentazione completa dell'attività esercitata nell'anno sotto la guida del Magistrato sia in relazione ai montanti monetari impiegati nelle opere di carità che nel consolidamento della struttura patrimoniale dell'ente di cui erano soci zelanti.

3. Rilevanze contabili e fattori di sviluppo

L'analisi effettuata sui primi anni di vita della Venerabile Confraternita della Misericordia di Siena ha percorso direttrici non adottate frequentemente dai ricercatori.

Coloro che indagano sulla storia delle vicende economiche di comunità sociali più o meno numerose o su quella delle istituzioni pubbliche o private, indipendentemente dall'attività specifica da esse esercitata, basano le loro riflessioni su documenti i più diversi: statuti, regolamenti, delibere di organi apicali, carteggio interpersonale, atti notarili, etc., ma, in genere, trascurano di soffermarsi sui dati quantitativi e quantitativo-monetari riportati con abbondanza nei libri contabili, ritenendoli per lo più superflui o comunque non determinanti per un'efficace e piena comprensione degli eventi che hanno interessato quegli enti e che essi intendono dominare nelle loro più intime motivazioni e nei loro effetti socio-economici e culturali.

Quello appena delineato è un percorso di studio non adatto alle mie conoscenze, tuttavia mi sorregge la consapevolezza che qualunque iniziativa venga assunta o qualunque comportamento venga adottato ha sempre una manifestazione che si traduce, in modo mediato o immediato, in movimenti di denaro, cioè in entrate riscosse o in uscite pagate e, dunque, in scritture annotate nei libri contabili.

Per questo motivo riteniamo che si possa fare storia d'azienda, ma anche di qualunque altra istituzione, attraverso l'analisi dei dati che vengono diligentemente memorizzati in quei libri.

È tale consapevolezza che ci ha spinto a ricercare e ad analizzare i libri contabili della Confraternita della Misericordia senese redatti dal computista, sotto la responsabilità del Camerlingo, nei suoi primi anni di vita per comprendere i motivi della sua nascita, quelli del suo consolidamento e del suo

continuo sviluppo, pur mutando le situazioni ambientali in cui ha esercitato la propria missione.

Potremmo scrivere di “azienda di successo”⁸, poiché la Confraternita vive ed opera ancora oggi nella comunità senese, affiancando, con grande efficacia, le iniziative promosse da istituzioni pubbliche e private nell’aiuto e nel conforto ai malati e nel sostegno ai bisognosi.

Poiché tali iniziative caritatevoli esistono da secoli attive in qualunque comunità sociale non può essere ritenuto fattore di successo la sola assunzione di quella missione, ma occorre l’esistenza e la permanenza di altri fattori che ne assicurino la continuità di esercizio.

È stato questo l’obiettivo di ricerca perseguito; più specificatamente ci ha interessato conoscere i motivi del prodigioso sviluppo della Confraternita senese già dai suoi primi anni di vita che, evidentemente, si sono mantenuti nel tempo, tanto da costituire ancora oggi i presupposti della sua vivace e intensa attività.

L’interpretazione dei dati rilevati nei libri contabili redatti già all’inizio della sua storia esaltano alcuni fattori che, a nostro parere, ne hanno assicurato la sopravvivenza e lo sviluppo. Alcuni di essi sono di origine esterna, altri interna all’Istituzione.

I primi, quelli di origine esterna si concretizzano:

- nelle elargizioni in denaro offerte dai *caritatevoli Sanesi* che costituiscono la fonte prevalente, se non esclusiva, di risorse finanziarie a supporto delle iniziative di carità assunte dalla Confraternita⁹;
- nelle numerose prestazioni di servizi effettuate da alcuni cittadini come medici e chirurghi che *visitavano gratuitamente i malati* o farmacisti che *somministravano gratuitamente i medicinali per ristorare i malati o pie persone che somministravano i brodi agl’infermi*.

D’altra parte, i fattori di sviluppo della nostra Istituzione di origine interna sono da individuare:

- nell’organizzazione sempre più efficace ed estesa dei confratelli il cui numero ogni anno aumenta significativamente, tanto che l’ammontare

⁸ Sulle condizioni che definiscono un “azienda di successo”, si veda: Umberto Bertini, *In merito alle condizioni che determinano il successo dell’impresa*, in Saggi di economia aziendale per Lino Azzini, Giuffrè, Milano, 1987.

⁹ Nello *Stato Attivo e Passivo* dell’anno 1837 viene inserito per la prima volta un *lascito di 700 lire fatto dal fù Sig. Pietro Ceccherini*, il cui ammontare si ripete anche negli anni successivi.

D’altra parte, nel *Rendimento di conto del 1838* nel Titolo III delle *Entrate straordinarie* all’art. 5 – Entrate Diverse – viene riportato un montante di 2.144 lire e 18 soldi che comprende *il retratto ottenuto da tre rappresentazioni teatrali date dalle tre diverse Società Drammatiche della città di Siena*. Così è descritto nelle *Osservazioni al Rendimento* medesimo.

della *Tassa annua* incassata nel 1836 per 2.625 lire e 5 soldi negli anni successivi si aggira costantemente su 4.000 lire;

- nel consolidamento patrimoniale perseguito dal Camerlingo su indirizzo del Magistrato il cui *Attivo Netto* passa da 8.959 lire, 3 soldi e 10 denari, a fine 1835, a 17.289 lire 17 soldi e 9 denari al 31 dicembre 1839;
- nella struttura amministrativa di cui si dota la Confraternita che si vale dell'adozione di un sistema contabile trasparente e veritiero, le cui risultanze annuali vengono verificate da due Revisori contabili eletti dal Magistrato, mentre un Ispettore accerta i risultati del cosiddetto *Servizio Attivo*¹⁰.

Quelle appena delineate sono le motivazioni di fondo che hanno permesso alla nostra Istituzione di iniziare la sua “navigazione”, giungere felicemente ai nostri giorni e guardare fiduciosa al futuro con ragionevole certezza.

Le tempeste sociali, politico-istituzionali ed economiche che la Confraternita della Misericordia di Siena ha dovuto superare in quasi due secoli di vita sono state numerose e violente, ma i fattori che ne hanno consentito l'avvio e il primo consolidamento sono rimasti guida sicura nell'esercitare la propria missione supportata da solide fondamenta istituzionali e patrimoniali tanto da costituire, oggi come nel lontano Ottocento, una perfetta e salutare simbiosi con la città di Siena e in modo particolare con quanti mostrano bisogni di “misericordia corporale e spirituale”.

Lo scorrere del tempo cambia la cultura delle comunità sociali, ma restano i bisogni di assistenza alle persone più fragili che la Confraternita senese continua a soddisfare con efficacia e generosità.

¹⁰ I Revisori contabili eletti dal Magistrato sono sempre in numero di due e variano ogni anno. È interessante notare che i Revisori del *Ristretto di Rendimento di conti* dell'anno 1835 furono Cesare Giondini e Luigi Doveri, il primo dei quali sarà il computista del rendimento di conto dell'anno 1836, mentre un certo Francesco Giondini, certamente un suo familiare, lo sarà negli anni successivi, almeno fino al 1840.

Anche gli Ispettori del *Servizio Attivo* svolgevano la loro funzione per un solo anno, soltanto Francesco Bandini ricoprì tale ruolo tanto nel 1835 che nel 1836, mentre nel 1837 fu nominato Ispettore Lorenzo Doveri, anche lui familiare di Luigi Doveri che aveva ricoperto la funzione di Revisore del Rendiconto dell'anno 1835.

È evidente che, come avviene ancora oggi, si iscrivevano alla Confraternita intere famiglie.

IL SISTEMA D'AZIENDA E LA SUA NATURA EVOLUTIVA: UNA LACUNA NEGLI STUDI?

di *Iacopo Cavallini*

1. Introduzione: la necessità di un approccio interdisciplinare alla ricerca

In tutta la ricerca contemporanea portata avanti nelle scienze sociali è evidente la spinta per una revisione dell'approccio "riduzionistico" (o riduzionista¹) a favore di un quadro olistico maggiormente inter- e trans-disciplinare, che sia in grado di riconoscere e interpretare la complessa natura dei fenomeni osservati².

Questi ultimi non possono essere pienamente compresi ponendosi un unico obiettivo disciplinare, sia esso di ambito economico, sociologico, psicologico, della scienza politica o delle scienze culturali. Quella che possiamo definire come scienza "integrata" è in grado di sintetizzare le intuizioni che attraversano i confini disciplinari, fornendo risultati e spiegazioni più "sfumate" sulle modalità con cui le organizzazioni si strutturano e sviluppano nuove istituzioni³. Viceversa, l'interpretazione riduzionista dei fenomeni

¹ Intendendo per tale il principio per cui, di regola, la spiegazione più adeguata delle strutture di livello superiore debba essere formulata in termini di livelli inferiori, o, in termini più tecnici, deve essere possibile – ossia se una spiegazione vuole avere senso – ridurre le entità e le leggi superiori a quelle più basse e più fondamentali.

Mentre l'utilità del riduzionismo come strategia di ricerca è indiscutibile – in quanto a volte è preferibile spiegare una certa gamma di fenomeni mostrando che possono essere derivati dalle proprietà di entità di livello inferiore – è, tuttavia, inammissibile la pretesa in cui talvolta viene presentato, secondo cui la riduzione è necessaria per rendere valide le spiegazioni di livello superiore (Daniel Little, *Varieties of social explanation: an introduction to the philosophy of social science*, 1991, Westview Press, Boulder).

² Balanay R., Halog A., *A review of reductionist versus systems perspectives towards 'doing the right strategies right' for circular economy implementation*, in *Systems*, 2021, n. 2, 38. <https://doi.org/10.3390/systems9020038>.

³ Andreas Hövermann, Eva M. Gross, Steven F. Messner, *Institutional imbalance, integration into Non-economic institutions, and a marketized mentality in Europe: A multilevel, partial elaboration of Institutional Anomie Theory*, *International Journal of Comparative Sociology*, n. 57, 2016, pp. 231-254.

Avraham Izhar Baranes, Carrie Coward Bucher, *Financialized Classification Systems and Public Policy: An Interdisciplinary Approach to Crisis Response*, *Forum for Social Economics*, n. 52, 2023, pp. 398-415.

sembra porre ostacoli metodologici nel contesto di ogni disciplina scientifica, ad eccezione forse della matematica, della logica e della fisica.

Vi sono, in generale, lavori scientifici che forniscono valide motivazioni per cui la logica della ricerca non dovrebbe essere decisa da “silos” che separano le diverse discipline, ma piuttosto dai problemi sostanziali che possono essere compresi in modo migliore guardando i ricchi e intrecciati corpi di conoscenza che esistono al di là dei confini di un singolo approccio disciplinare.

Per esporre un esempio tra i tanti che sono possibili in questo contesto, il concetto di “funzionalismo” – ossia l’interdipendenza e l’interconnessione delle varie istituzioni e strutture sociali all’interno di una società – introdotto da Durkheim nel 1893⁴ si regge su una nozione di differenziazione – “segmentata” e/o “funzionale” – la cui portata non può essere ricondotta ai soli criteri socioeconomici. Se infatti l’economia diviene un elemento centrale dell’intera società nel momento in cui il “capitale” assume non più solo la funzione di “regolazione interna” del mercato, ma anche quella di definire i rapporti di classe, rimane comunque “fuorviante l’assimilazione di base a struttura economica, poiché neppure in società capitalistiche la sfera di base coincide con il sistema economico”⁵.

La risposta alla questione in oggetto non può che consistere nella “reciprocità” e nella “complementarità” degli approcci scientifici: trainati da vari fattori che modellano l’evoluzione sociale, in particolare l’economia, tutti i sottosistemi della società sono costretti a identificare continuamente strutture in grado di svolgere le rispettive funzioni in modo sempre più efficiente e congruente con il livello di complessità generato da tale evoluzione. L’economia, pertanto, “traina” altre scienze come il diritto, la sociologia, la psicologia⁶; occorre, però, che avvenga anche il percorso inverso al fine di evitare quanto affermato in apertura, ossia che i sistemi sociali – e i loro processi evolutivi – vengano letti e interpretati in chiave esclusivamente economica.

Del resto (venendo all’ambito scientifico in cui il Bertini si è formato ed è cresciuto fino a raggiungere apici insuperabili), chi scrive si è già soffermato dettagliatamente sui rapporti tra l’Economia Aziendale e le altre discipline, sottolineando in particolare che una scienza, al proprio sorgere e quindi prima che se accentuino e se ne stabilizzino i tratti comuni a ogni disciplina

⁴ Émile Durkheim, *La divisione del lavoro sociale*, il Saggiatore, Milano, 2021.

⁵ Jürgen Habermas, *Teoria dell’agire comunicativo. II. Critica della ragione funzionalistica*, il Mulino, Bologna, 1986, p. 769.

⁶ Richard John Ormerod, *The history and ideas of sociological functionalism: Talcott Parsons, modern sociological theory, and the relevance for OR*, Journal of the Operational Research Society, 2020, n. 71, pp. 1873-1899.

che abbia appunto pretesa di scientificità (sviluppo e applicazione di rigorosi metodi di ricerca; razionalizzazione e sistematizzazione delle conoscenze; estensione dei contenuti; specializzazione degli studi), subisca inevitabilmente l'influenza di discipline preesistenti e contigue nell'oggetto di studio, benché assai diverse sotto vari punti di vista tra cui, in particolare, la prospettiva di osservazione dei fenomeni⁷.

Questo lavoro offre pertanto l'opportunità di tentare il superamento dell'approccio riduzionista che, pur offrendo alle teorie economico-aziendali anche degli innegabili benefici (semplificazione, chiarezza, specializzazione, controllo e misurazione⁸) al tempo stesso pone sfide (mancanza di visione olistica, enfasi eccessiva sulle singole parti di un sistema, limitata adattabilità⁹) affatto semplici da affrontare sul piano metodologico.

2. La Teoria dei Sistemi negli studi economico-aziendali e di *management*, e le sue interconnessioni con la Teoria dell'Evoluzione

Chiunque ha avuto il privilegio di approfondire il pensiero di Umberto Bertini non può non mandare a mente una delle sue riflessioni più citate: “Il carattere sistematico dell'azienda dipende dalla natura stessa delle operazioni di gestione che risultano intimamente legate tra loro da un rapporto del tipo da causa ad effetto [...] Si delinea pertanto una struttura di ordine superiore alla quale è possibile dare il nome di sistema”¹⁰.

In questo modo l'utilizzo del termine “sistema” superava la visione giuridica dell'attività economica, esaltandone con “l'unità nella molteplicità” la complementarità e interdipendenza degli elementi e delle relazioni interne alla stessa, evidenziandone, infine, attraverso la “permanenza nella mutabilità”, l'inalterata vitalità al pari degli organismi biologici¹¹.

La teoria dei sistemi si intreccia, in diversi modi che stimolano la curiosità del ricercatore, con quella evoluzionistica. Le due discipline in oggetto, in-

⁷ Iacopo Cavallini, *La gestione delle società a partecipazione pubblica. Tra vincoli normativi e tensioni strategiche*, Giappichelli, Torino, 2023.

⁸ Claus Dierksmeier (2016), *What is 'Humanistic' About Humanistic Management?* Humanistic Management Journal, n. 1, pp. 9-32.

⁹ Gianfranco Rusconi, *Ethical firm system and stakeholder management theories: a possible convergence*, in *European Management Review*, 2019, n. 1, pp. 147-166.

¹⁰ Umberto Bertini, *Il sistema d'azienda. Uno schema di analisi*, Giappichelli, Pisa, 1977, p. 16.

¹¹ Umberto Bertini, *L'azienda come sistema cibernetico*, in *Rivista dei dottori commercialisti*, 1974, n. 3, pp. 391-407.

fatti, offrono congiuntamente una lente multidisciplinare utile a comprendere la dinamica dei fenomeni sia biologici che organizzativi¹², contribuendo alla nostra comprensione di concetti particolari quali i sistemi adattivi complessi¹³, i “cicli di retroazione” (*feedback loop*)¹⁴, l’emergenza provocata dall’apparire di nuovi modelli o di nuove proprietà, l’adattamento e l’evoluzione, l’interdipendenza e l’olismo, le condizioni di omeostasi e di equilibrio, e la dinamica del cambiamento.

Ad esempio, i sistemi adattivi complessi sono centrali per entrambe le teorie, nel senso di riconoscere le relazioni e le interazioni complesse tra gli elementi di un medesimo sistema od organismo, e il loro adattamento all’ambiente cui appartengono. Lehman ha approfondito lo studio degli adattamenti sistematici osservati negli ecosistemi organizzativi e tecnologici, evidenziando “paralleli tangibili tra evoluzione biologica e evoluzione tecnologica”¹⁵.

Il lavoro di Krispin suggerisce che i *feedback loop* possono promuovere processi selettivi tra gruppi, a livello culturale, rispecchiando il concetto evolutivo della selezione naturale e la sua controparte sistemica proprio nella teoria organizzativa¹⁶.

¹² Scott A. Kreher, Ellen McManus (2023), *An interdisciplinary course on evolution and sustainability increases acceptance of evolutionary theory and increases understanding of interdisciplinary application of evolutionary theory*, Evolution: Education and Outreach, n. 7.

¹³ Ossia “le collettività di agenti di qualsivoglia specie che interagiscono e scambiano informazioni con il loro ambiente per mantenere nel tempo i loro processi interni mediante adattamento, auto conservazione, evoluzione e cognizione assumendo decisioni individuali e collettive nell’ambito di una rete di micro comportamenti” (Mella, 2012, p. 4). I sistemi adattivi complessivi, quando rimangono statici in una condizione di equilibrio, sono fortemente a rischio e devono, pertanto, orientarsi all’infinito alla “complessità emergente”, ossia alla propensione a generare modelli nuovi. “Un importante corollario di questo principio è che un sistema complesso adattivo, una volta raggiunto il picco massimo della sua performance (ad esempio, la più alta performance di gestione di un’impresa), [...] per passare da un’alta performance alla successiva alta performance deve attraversare un periodo di performance di livello più o meno contenuto” (Selleri, 2021, p. 269).

¹⁴ Ossia “il meccanismo (costituito da una regola, da un segnale o da un flusso informativo) che consente all’informazione relativa alla modifica di uno stock [...] di influenzare i flussi [...] in ingresso o in uscita di quello stock. È in sostanza una catena chiusa di connessioni (o relazioni) causali [...] che partono da uno stock e, attraverso una serie di azioni e/o decisioni che dipendono dal valore – o livello – di tale stock, influenzano il cambiamento in un flusso che modificherà il valore dello stock stesso” (Meadows, Meadows, Randers, Behrens III, 2020, p. 236).

¹⁵ Joel Lehman, *Evolutionary Computation and AI Safety: Research Problems Impeding Routine and Safe Real-world Application of Evolution*, Genetic Programming Theory and Practice, 2019.

¹⁶ Jonathan Krispin, *Positive feedback loops of metacontingencies: A new conceptualization of cultural-level selection*, Behavior and Social Issues, n. 26, 2017, pp. 95-110. <https://doi.org/10.5210/bsi.v26i0.7397>.

Sulla questione dell'adattamento e dell'evoluzione, gli studi forniscono un'approfondita comprensione del modo in cui i sistemi, a livello biologico od organizzativo, evolvono nel tempo¹⁷. Sistemi biologici e sociali sono infatti incorporati in strutture interattive, composte da diversi elementi e parti che sono interdipendenti, come l'interrelazione tra il comportamento e le intuizioni di specie diverse in un ecosistema o l'interazione tra diversi dipartimenti di una stessa organizzazione economica.

Ultimo ma non meno importante, le dinamiche e i cambiamenti che costituiscono il nucleo sia della teoria dell'evoluzione, che della teoria dei sistemi, sono descritti da Frenken utilizzando il modello NK, che mostra come la complessità e la dinamica delle innovazioni all'interno dei sistemi possono influenzarne l'evoluzione nel tempo¹⁸. Questo dimostra come le connessioni e le interazioni complesse tra gli elementi guidino l'evoluzione sistemica, in parallelo con i meccanismi che innescano il cambiamento evolutivo osservato negli organismi biologici.

Nel loro insieme, questi studi dimostrano in maniera conclusiva la moltitudine di connessioni tra le teorie evolutive e la teoria dei sistemi: dal sistema di pensiero sulla comprensione umana per come si è evoluto concettualmente, all'uso di principi di biologia evolutiva in pratica, i concetti identificati ci aiutano a capire meglio la complessità, l'adattamento e i processi dinamici che influenzano l'evoluzione degli organismi biologici e/o dei sistemi organizzativi.

3. Dalla Teoria dei Sistemi alla Teoria dell'Evoluzione negli studi economico-aziendali e di *management*

L'applicazione della teoria dell'evoluzione agli studi economico-aziendali e di *management* può rappresentare un articolato *corpus* concettuale che offra preziose intuizioni sulla natura e la dinamica delle aziende, e sul loro processo di adattamento e sopravvivenza di fronte alla concorrenza. In questa

¹⁷ “L'adattamento si concilia con l'evoluzione per la necessità che hanno gli organismi e le organizzazioni di risolvere al meglio lo specifico problema di *fitness* nel proprio ambiente. Ma la soluzione del problema non sempre si configura in termini di ricerca di passivo *adeguamento*. Nel corso del ciclo di vita dell'impresa l'adattamento può essere *controllato e guidato* non solo da chi ha un'eredità vantaggiosa, ma anche da chi – neovenuto al mondo – tesaurizza le darwiniane variazioni positive, sviluppa sempre maggiori competenze e sa come usarle efficientemente ed efficacemente”. Roberto Cafferata, *L'impresa nel darwinismo contemporaneo*, in *Impresa Progetto-Electronic Journal of Management*, 2014, n. 2, p. 14).

¹⁸ Koen Frenken, *A complexity approach to innovation networks. The case of the aircraft industry (1909-1997)*, in *Research Policy*, 2000, n. 2, pp. 257-272.

parte del lavoro cerchiamo, anzitutto, di sintetizzare alcuni lavori al fine di mappare lo stato dell'arte nell'applicazione di prospettive evolutive per fornire informazioni sul comportamento delle aziende, e sull'innovazione e l'evoluzione dell'ecosistema in cui l'azienda è immersa.

Ad esempio, la teoria delle “capacità dinamiche” postula che l'adattamento delle risorse specifiche e l'ingegnosità delle aziende sia necessaria per le aziende allo scopo di innovare e competere in ambienti in continua evoluzione. Tale approccio si basa su una visione dinamica delle capacità che l'azienda ha e non ha (ancora) sviluppato allo scopo di guadagnare e mantenere vantaggi competitivi, spostando il campo di osservazione notevolmente al di là dei modelli di analisi aziendale esclusivamente *customer-centered*¹⁹. La teoria delle capacità dinamiche si allinea strettamente alla teoria evolutiva in quanto incorpora l'importanza dell'adattamento e della gestione strategica come meccanismi che contribuiscono alla sopravvivenza e al successo delle aziende.

La rilevanza della teoria dell'evoluzione per gli studi di livello aziendale può essere estesa anche alla dinamica del mercato e dell'ecosistema aziendali. Per esempio, Quinn sostiene la necessità di un'integrazione più efficace tra le teorie evolutive e la storia aziendale al fine di rafforzare approcci integrati che possono migliorare la nostra comprensione del fenomeno aziendale, sostenendo inoltre che variazione, selezione e conservazione sono meccanismi pivotali che guidano la dinamica a livello di settore²⁰.

Questa prospettiva sottolinea nuovi modi per concepire l'evoluzione delle aziende nel tempo. Vederle come fenomeni dinamici, modellati anche attraverso contingenze storiche, crea una nuova comprensione delle strutture aziendali e dell'evoluzione dei loro ecosistemi.

Inoltre, l'approccio evolutivo sottolinea il ruolo delle preferenze di rischio e delle differenze cognitive come fondamentali per la formulazione di strategie di gestione differenziale da parte di un'azienda²¹. Pertanto, piuttosto che affidarsi a metodologie esistenti che spesso ignorano sistematicamente i processi decisionali e le complementarità tra funzioni e operazioni, un approccio evolutivo vede questi processi come fundamentalmente critici per

¹⁹ David J. Teece, *A capability theory of the firm: an economics and (Strategic) management perspective*, New Zealand Economic Papers, 2019, n. 53, pp. 1-43.

²⁰ Jim Quinn, *Editorial: re-introducing evolutionary theory to business history: making sense of today's structure*, in *Business History*, 2015, n. 57, pp. 655-663.

²¹ Duan Qi, *The Analysis on Evolutionary Game of Management Behavior of Food Safety Risks Based on Prospect Theory*, 3rd International Conference on Data Science and Business Analytics (ICDSBA), 2019, pp. 3-6.

l'evoluzione delle pratiche di *management* che meglio si adattano alle aziende.

Inoltre, l'applicazione delle prospettive evolutive all'Economia aziendale può non limitarsi allo studio del comportamento e delle strategie organizzative, ma estendersi anche ad approcci innovativi per affrontare le sfide sociali e ambientali all'interno degli ecosistemi aziendali. Ad esempio, uno studio sull'interazione dei partecipanti agli ecosistemi aziendali inclusivi per la soluzione dei problemi sociali fornisce una potente illustrazione di come le aziende possano adattarsi ed evolvere non solo per sopravvivere, ma anche al fine di prosperare affrontando questioni sociali più ampie²². Ciò riflette un'evoluzione nella comprensione del ruolo delle aziende nella società, evidenziando il potenziale per gli ecosistemi aziendali di guidare un cambiamento sociale positivo attraverso la *co-opetition* (simbiosi di concorrenza e di cooperazione).

Anche gli ecosistemi dell'innovazione beneficiano di un approccio evolutivo mediante cui è stata analizzata la formazione di ecosistemi di innovazione interaziendale, per comprendere la dinamica della cooperazione tecnologica e della concorrenza tra le aziende²³. Questa analisi rivela la natura evolutiva degli ecosistemi di innovazione aziendale, e sottolinea la necessità di strategie adattive che consentano alle aziende di collaborare e competere contemporaneamente in un ambiente complesso e interconnesso.

Nonostante l'efficacia delle concettualizzazioni di Bertini sull'adattamento della teoria sistemica allo studio delle aziende, la dottrina economico-aziendale non è sembrata, fino ad adesso, capace di integrarle con la teoria dell'evoluzione al fine di sviluppare nuove prospettive e formulare nuovi concetti. Un'eccezione in tal senso è rappresentata ad esempio da Dagnino, che ha utilizzato l'approccio evolutivo per affrontare una disamina della storia evolutiva dei paradigmi dominanti negli studi di strategia d'impresa²⁴: il ricorso a questa chiave epistemologica ha consentito all'autore di osservare come negli studi di strategia d'azienda non si possa parlare di una mera suc-

²² Nathalia V. Khmelkova, Konstantin I. Perevozchikova, Elena S. Kiseleva, Sergey V. Berkalov, Yan R. Chemezov, *The Interaction of Participants of Inclusive Corporate Ecosystems*, in F. Casati, G. A. Barysheva, W. Krieger (a cura di), *Lifelong Wellbeing in the World – WELLSO 2016, vol 19. European Proceedings of Social and Behavioural Sciences*, pp. 306-317. <https://doi.org/10.15405/epsbs.2017.01.42>

²³ Yana S. Matkovskaya, *Innovation ecosystems: Research of corporate innovation ecosystems and prospects for the formation of intercorporate ecosystems in Russia*, in *Strategic Decisions and Risk Management*, 2023, n. 4, pp. 352-367. 10.17747/2618-947X-2023-4-352-367.

²⁴ Giovanni Battista Dagnino, *Cambiamento di paradigma, fonti del vantaggio competitivo ed evoluzione del concetto di strategia*, in *Sinergie Italian Journal of Management*, 2014, pp. 27-50.

cessione oppure di una progressione, quanto piuttosto di una sorta di concatenazione e di intreccio fra paradigmi con caratteri dissimili.

Selleri, distinguendo opportunamente tra un'evoluzione “con cambiamenti continui” – di chiara impronta darwiniana” – ed una “con cambiamenti improvvisi”, osserva che nel caso dell'azienda è rilevante comprendere come essa viene gestita per assicurarne la sopravvivenza nel tempo, “atteso che quest'ultima è il risultato delle interazioni tra i suoi agenti componenti e tra questi il mercato e l'ambiente”²⁵. L'azienda, infatti, è un sistema complesso che, pur mantenendo sempre qualche elemento strutturale, si trova in uno stato di continuo cambiamento (“evoluzione”, per l'appunto): se tradizionalmente la strategia si è focalizzata sulla competitività – e più precisamente sul raggiungimento di un vantaggio competitivo durevole – più che sull'evoluzione”, è di tutta evidenza che le aziende “di successo” mirano a entrambe, in quanto nel dotarsi di una strategia “robusta” devono essere al tempo stesso altamente competitive sul mercato attuale e capace di innovare su nuovi mercati.

Di grande interesse è, infine, il lavoro con cui il già citato Cafferata esamina le leggi darwiniane – variazione, eredità, selezione naturale, lotta per la sopravvivenza, co-evoluzione – elencando per ognuna di esse i contributi che l'evoluzionismo sociale e contemporaneo ha apportato alla teoria biologica dell'azienda²⁶, non mancando al contempo di sottolinearne alcune “forzature” rispetto al pensiero del celeberrimo naturalista inglese, come anche alcuni suoi limiti.

In definitiva, integrare la teoria evoluzionistica nella ricerca aziendale sembra offrire un quadro interessante per comprendere le dinamiche dell'adattamento, della concorrenza e dell'innovazione. Esaminando imprese e industrie nella lente dell'obiettivo evolutivo, studiosi e professionisti possono acquisire approfondimenti sui meccanismi che guidano il successo e il fallimento aziendali, sull'evoluzione dei sistemi aziendali e sulle strategie che possono promuovere la sostenibilità e la crescita a lungo termine.

Infine, una personale riflessione: questo avanzamento della dottrina economico-aziendale, che – come detto – potrebbe essere determinato da una

²⁵ Luigi Selleri, *La Strategia dell'impresa tra Ieri e Oggi: Dalla Prevedibilità Creazione del Futuro*, in *Economia Aziendale Online*, 2022, n. 4, p. 673.

²⁶ “In termini darwinisti, traducendo il suddetto principio della lotta per la sopravvivenza nel linguaggio e nelle vicende delle aziende di produzione, si potrebbe concludere quanto segue: i) l'organizzazione aziendale è costituita di parti con funzioni differenziate; ii) ogni impresa è portatrice di una qualche dotazione di risorse/competenze, ma ha dissimili capacità di farne uso; iii) essa vive, interagisce e compete con organizzazioni di varia specie, grazie a forze ereditate e forze lentamente accumulate; iv) essa lotta per sopravvivere, prima che per crescere ed eliminare gli altri”. *Ibidem*, p. 11.

sua maggiore integrazione con la teoria dell'evoluzione, dovrebbe “aprirsi” anche a quella corrente di pensiero che, pur non rinnegando l'evoluzionismo, ha espresso severe riserve in merito al darwinismo di stampo “ortodosso” e, in particolare, alla sua interpretazione meramente progressiva dell'evoluzione. Possiamo solo intuire quanto interessante e fecondo potrebbe essere un dibattito accademico che cerchi di applicare alla teoria biologica dell'azienda concetti quali decadenza, degenerazione, atrofia, e che consideri progresso e regressione non come nozioni contraddittorie e opposte bensì come le due facce di un medesimo fenomeno, i due aspetti di una sola evoluzione, talché ogni trasformazione progressiva dell'azienda è sempre e successivamente accompagnata – a scopo evolutivo – da una regressione.

Riferimenti bibliografici

- Balanay R., Halog A. (2021), *A review of reductionist versus systems perspectives towards 'doing the right strategies right' for circular economy implementation*, *Systems*, n. 2, 38. <https://doi.org/10.3390/systems9020038>.
- Baranes A. I., Bucher C. C. (2023), *Financialized Classification Systems and Public Policy: An Interdisciplinary Approach to Crisis Response*, *Forum for Social Economics*, n. 52.
- Bertini U. (1974), *L'azienda come sistema cibernetico*, in *Rivista dei dottori commercialisti*, n. 3.
- Bertini U. (1990), *Il sistema d'azienda. Schema di analisi*, Giappichelli, Torino, seconda edizione.
- Cafferata R. (2014), *L'impresa nel darwinismo contemporaneo*, *Impresa Progetto-Electronic Journal of Management*, n. 2.
- Cavallini I. (2023), *La gestione delle società a partecipazione pubblica. Tra vincoli normativi e tensioni strategiche*, Giappichelli, Torino.
- Dagnino G. B. (2014), *Cambiamento di paradigma, fonti del vantaggio competitivo ed evoluzione del concetto di strategia*, *Sinergie Italian Journal of Management*.
- Dierksmeier C. (2016), *What is 'Humanistic' About Humanistic Management?* *Humanistic Management Journal*, n. 1.
- Durkheim É. (2021), *La divisione del lavoro sociale*, il Saggiatore, Milano.
- Frenken K. (2000), *A complexity approach to innovation networks. The case of the aircraft industry (1909–1997)*, *Research Policy*, n. 2, pp. 257-272. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(99\)00064-5](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00064-5).
- Habermas J. (1986), *Teoria dell'agire comunicativo. II. Critica della ragione funzionalistica*, il Mulino, Bologna, 1986.
- Hövermann A., Gross E. M., Messner S. F. (2016), *Institutional imbalance, integration into non-economic institutions, and a marketized mentality in Europe: A multilevel, partial elaboration of Institutional Anomie Theory*, *International Journal of Comparative Sociology*, n. 57.

- Khmelkova N. V., Perevozchikova K. I., Kiselevab E. S., Berkalov S. V., Chemezov Y. R., *The Interaction of Participants of Inclusive Corporate Ecosystems*, in F. Casati, G. A. Barysheva, W. Krieger (a cura di), *Lifelong Wellbeing in the World – WELLSO 2016, vol 19. European Proceedings of Social and Behavioural Sciences*, pp. 306-317. <https://doi.org/10.15405/epsbs.2017.01.42>.
- Kreher S. A., McManus, E. (2023), *An interdisciplinary course on evolution and sustainability increases acceptance of evolutionary theory and increases understanding of interdisciplinary application of evolutionary theory*, *Evolution: Education and Outreach*, n. 7. <https://doi.org/10.1186/s12052-023-00188-4>.
- Krispin J. (2017), *Positive feedback loops of metacontingencies: A new conceptualization of cultural-level selection*, *Behavior and Social Issues*, n. 26, pp. 95-110. <https://doi.org/10.5210/bsi.v26i0.7397>.
- Lehman J. (2019), *Evolutionary Computation and AI Safety: Research Problems Impeding Routine and Safe Real-world Application of Evolution*, Genetic Programming Theory and Practice.
- Little D. (1991), *Varieties of social explanation: an introduction to the philosophy of social science*, Westview Press, Boulder.
- Matkovskaya Y. S. (2023), *Innovation ecosystems: Research of corporate innovation ecosystems and prospects for the formation of intercorporate ecosystems in Russia*, *Strategic Decisions and Risk Management*, n. 4, pp. 352-367. [10.17747/2618-947X-2023-4-352-367](https://doi.org/10.17747/2618-947X-2023-4-352-367).
- Meadows D., Meadows D. L., Randers J., Behrens III W. W. (2020), *I limiti alla crescita*, Grafica Elettronica, Napoli.
- Mella P. (2012), *Networks. Interpretare la globalizzazione*, *Economia Aziendale Online*, n. 4.
- Ormerod R. J. (2020), *The history and ideas of sociological functionalism: Talcott Parsons, modern sociological theory, and the relevance for OR*, *Journal of the Operational Research Society*, n. 71.
- Qi D. (2019), *The Analysis on Evolutionary Game of Management Behavior of Food Safety Risks Based on Prospect Theory*, 3rd International Conference on Data Science and Business Analytics (ICDSBA).
- Quinn J. (2015), *Editorial: re-introducing evolutionary theory to business history: making sense of today's structure*, *Business History*, n. 57.
- Rusconi G. (2019), *Ethical firm system and stakeholder management theories: a possible convergence*, *European Management Review*, n. 1.
- Selleri L. (2019), *L'evoluzione dell'Economia Aziendale e della Strategia d'Impresa nel quadro degli sviluppi della "Nuova Economia"*, *Economia Aziendale Online*, n. 3.
- Selleri, L. (2022), *La Strategia dell'impresa tra Ieri e Oggi: Dalla Prevedibilità alla Creazione del Futuro*, *Economia Aziendale Online*, n. 4.
- Teece D. J. (2019), *A capability theory of the firm: an economics and (Strategic) management perspective*, *New Zealand Economic Papers*, n. 53.

NOTE SULLA GOVERNANCE DI CYBERSECURITY NELLE BANCHE

di *Elena Cenderelli, Elena Bruno*

1. In Ricordo di un Amico

Scrivere per un Amico, un Maestro, è compito di notevole impegno sentimentale e di valore: i profili si intersecano e l'”energia” dottrinale ed emozionale che vive nella Sua più ampia produzione scientifica si affollano. OnorarTi, caro Umberto, con riflessioni accademiche su tematiche di Tua intuizione oltrech  arduo   di sicuro limitativo: la lungimiranza comprende straordinariet  di talento mirata ad indagini e soluzioni della complessit  del sistema d'azienda, problematiche che, ancora ad oggi, costituiscono fondamenta di ricerca nel campo aziendalistico.

Da parte mia un saluto di “memoria perenne”; rinvenire il senso di attualit  del Tuo pensiero scientifico   per me “gradito” impegno morale.

La Tua composita multidisciplinariet  nell'approccio agli studi sulla complessit  del sistema d'azienda emerge gi  negli scritti “L'azienda come sistema cibernetico” del 1974 e “Azienda e computer” del 1975, nei quali affrontaVi le problematiche dell'adattamento dei sistemi gestionali aziendali alle nuove tecnologie. Bisogna attendere pi  di due lustri perch  poi queste emergessero appieno, facendo di Te un pioniere negli studi sull'uso avanzato di risorse informatiche rese disponibili dal progresso tecnologico.

2. Banche, trasformazione digitale e cybersecurity

Ancor pi  del sistema produttivo, quello bancario da tempo   stato investito dal progresso tecnologico per il necessario e incisivo utilizzo degli strumenti informatici nei processi gestionali e di controllo.

Gi  nella concezione di “computer”, contenuta nel testo a cui si vuol fare riferimento, inteso nella sua accezione di “strumento di lavoro” si legge la portata innovativa del pensiero del Maestro.

La mole crescente di dati che deriva dall'ampliamento della dimensione aziendale e dalla complessit  operativa porta a riconoscere sempre pi  l'im-

portanza dello strumento in esame, idoneo a contenere “pesi” e “ingombri”, che dall’attività aziendale discendono. Egli, dunque, anticipa l’evoluzione che tutta tecnologia informatica subirà nel prosieguo degli anni, per giungere ai risultati che oggi sperimentiamo, rivelandosi, per questo, un precursore dei tempi.

L’Unione Europea – UE – oggi, conferma l’importanza dell’integrazione e dello sviluppo dell’*information technology* nelle aziende pubbliche, private e nel settore bancario (Comunicazione della Commissione Europea, settembre 2020), tant’è che include, tra gli obiettivi della nuova strategia industriale europea a supporto del *Green Deal*, il valore della finanza digitale.

La stessa Commissione, in altra successiva Comunicazione, fa assurgere il sistema dei pagamenti bancari a ruolo chiave dei servizi finanziari digitali di settore, talché con la più recente Direttiva sui servizi di pagamento – nota come PSD3 – viene incrementato il livello generale di sicurezza delle transazioni finanziarie digitali tramite l’autenticazione a due fattori – *Strong Customer Authentication* – SCA – e l’evoluzione dei modelli di business tradizionali verso quelli di *open banking*, inclusivi della condivisione di dati dei conti di pagamento. Osserviamo che, in ogni caso, il futuro dei servizi in oggetto dipenderà anche dal ruolo delle valute virtuali, che genereranno un forte impatto sui livelli di raccolta diretta e sui suoi obiettivi di stabilità e, di conseguenza, sull’aumento dei costi della massa fiduciaria.

Anche dal lato degli impieghi, cambiando le abitudini e le preferenze della clientela sempre più sospinta dalla semplificazione delle pratiche online, si registrerà una forte diversificazione, dal momento che l’offerta digitalizzata, favorendo la fruibilità *in continuum* di prodotti e servizi da parte degli utenti, consentirà una maggior velocità di comparazione dei prezzi.

La pandemia da Covid-19 ne ha accelerato il processo: studi di settore condotti dall’Autorità di vigilanza (Banca d’Italia, 2022) confermano tale tendenza; le banche con servizi di concessione del credito e strumenti di valutazione del merito creditizio, frutto di utilizzo di tecnologie informatiche, hanno sperimentato una crescita degli impieghi pur se alimentata anche da misure poste a “garanzia” dei Governi centrali. A ciò aggiungasi, le innovazioni tecnologiche per l’erogazione dei servizi e la validazione decentrata delle transazioni (finanza decentrata), quali DLT – *Distributed Ledger Technology*) e blockchain, nonché ogni infrastruttura a supporto del business bancario nel suo complesso, come i *Big Data*.

Si rendono dunque necessari per le banche percorsi di modernizzazione e di adeguamento delle infrastrutture, di potenziamento di servizi offerti attraverso il *cloud computing*, garanti delle iniziative di dematerializzazione dell’offerta, di investimento in nuove opportunità offerte dai paradigmi

dell'intelligenza artificiale nei suoi diversificati ambiti di applicazione, di assistenza al cliente, di miglioramento operativo, di sviluppo commerciale, di gestione dei rischi e altro. Nondimeno, lo sviluppo di prodotti e servizi basati sulla spinta digitalizzazione, se da un lato amplia le opportunità di business per le banche, dall'altro genera nuove condizioni di potenziale instabilità dei mercati che potrebbero comprometterne integrità, tutela del contraente debole, e rafforzamento delle barriere per la lotta al riciclaggio e al terrorismo.

D'altra parte, le riforme seguite alla crisi finanziaria del 2008 e confluite nel *Single Rolebook* sono state garanti del rafforzamento della resilienza finanziaria delle banche ma non risolutive nella individuazione di misure per il presidio del rischio ICT e di sicurezza informatica. Successivamente le regole predisposte dai singoli Stati membri ne hanno consentito sì un maggior presidio ma, essendo state adottate senza alcun coinvolgimento comunitario, sono risultate poco coerenti con il principio di armonizzazione.

Bisogna attendere il 2023 e l'entrata in vigore della Direttiva DORA (*Digital Operational Resilience Act*) – a regime nel 2025 – per l'adozione di misure di sicurezza *cyber*, secondo gli standard internazionali previsti già nella Direttiva NIS2 del 2022, e far assurgere l'IT a funzione di secondo livello, nell'ambito del Sistema di controlli interni delle banche, in un quadro di vigilanza armonizzato. L'European Banking Federation (EBF), già a giugno 2021, si era espressa sulla direttiva NIS2 facendo chiarezza su come fosse accolta con favore la sua funzione di "*lex specialis*" per la certezza del diritto per le banche in termini di obblighi di sistemi di *cybersecurity*.

Da ciò ne discende che tutte le banche europee devono rispettare obblighi normativi in tema di:

- adozione del *framework* organizzativo e di *ICT risk management*;
- definizione di una strategia deliberata di *business continuity* e *disaster recovery*;
- predisposizione della procedura sistematica di classificazione, monitoraggio e segnalazione degli incidenti informatici (ICT e *cyber*);
- esercizio di attività di *back-test* di resilienza operativa secondo un approccio *risk-based* e rispettoso del principio di proporzionalità;
- condivisione di protocolli informativi.

È noto che tra le priorità d'investimento vi è l'acquisizione digitale dei clienti; ciò è confermato da un'indagine Abi-Lab che evidenzia come le abitudini della clientela si siano modificate; in particolare è aumentato l'utilizzo dei canali digitali con sostanziale modifica nei modelli di relazione. Tale diverso approccio con la clientela ha richiesto per le banche un rafforzamento delle componenti di sicurezza dei processi operativi, che da sempre rappre-

senta un'assoluta priorità di lavoro ma che diviene sempre più complesso anche in considerazione dei recenti cambiamenti nello scenario geopolitico. Da non trascurare da ultimo il necessario rafforzamento della Data governance.

Da qui i percorsi di modernizzazione e di adeguamento delle infrastrutture; il potenziamento dei servizi offerti in *cloud*; le iniziative di dematerializzazione. A questi aspetti, infine, si affiancano l'automazione dei processi, le iniziative sui *contact center* e di trasformazione delle architetture tecnologiche.

3. Perché una governance di *cybersecurity*

La progressiva implementazione di un quadro di norme aggiornate e armonizzate, concepite anche per accogliere i nuovi modelli di business delle banche, da un lato rappresenta un fattore propulsivo alla riduzione degli elementi d'incertezza che ostacolano gli investimenti tecnologici e, dall'altro, definisce i principi essenziali per la gestione dei rischi, garanti di condizioni di resilienza finanziaria delle banche, di sicurezza delle transazioni, di tutela dei consumatori e della stabilità finanziaria.

Trattasi indubbiamente di un insieme di obiettivi articolati e complessi, che convergono sulla necessità di portare all'interno del perimetro del controllo della banca anche i fornitori di servizi ICT, quali soggetti terzi, rispetto alle parti vigilate. Si realizza in tal modo un obiettivo della più recente *regulation* e cioè di far assurgere il rischio ICT e di sicurezza informatica a funzione di controllo di secondo livello (Banca d'Italia, Circolare 285/13-40° agg. 2023), per ogni categoria di banche.

Un progetto molto ambizioso che richiede, *in primis*, un adeguamento pluriennale dei sistemi di governo delle banche e un monitoraggio puntuale del Regolatore.

Seguendo gli indirizzi espressi dalle Autorità di supervisione europee (EBA, ESMA, EIOPA) in materia di finanza digitale, per la necessaria implementazione del rischio ICT e di sicurezza informatica nelle funzioni di controllo di secondo livello, è imperativa la definizione di un *framework* organizzativo, in cui "mappare" ogni presidio ICT, ridefinendo il sistema di ruoli e di responsabilità e integrando, per come già detto, le funzioni di controllo di secondo livello con la funzione ICT e di sicurezza informatica, secondo il principio di proporzionalità, come richiesto dalle Autorità di Supervisione.

Il modello di *corporate risk governance* e, nello specifico, di *cyber risk management*, deve fornire al *Board* e agli *executive levels* un supporto ad una comprensione completa, chiara e trasparente dello *status quo* dei rischi e delle misure messe in atto a protezione dell'organizzazione; un "*tableau de board*" dei rischi finalizzato al supporto del processo decisionale strategico volto alla loro minimizzazione e al miglioramento delle performance finanziaria e di sostenibilità della banca.

Il punto di partenza per la costruzione del modello è la mappatura dei processi da parte del settore "organizzazione", finalizzata anche all'identificazione dei processi "*core*" ovvero "critici", per la sopravvivenza operativa della banca.

Le metodologie di analisi dei rischi *cyber* utilizzano i dati a disposizione e si concentrano sulle risorse ICT critiche della banca, ovvero quelle risorse dove i potenziali impatti di un attacco *cyber* potrebbero essere molto elevati e non accettabili per la *business continuity*.

Per poter integrare i rischi *cyber* nella mappatura dei rischi, tipicamente operativi, una strada già individuata dai *practitioners* richiama il paradigma *risk driver* (ovvero driver di vulnerabilità del sistema dovuto alla mancata implementazione di una o più misure di sicurezza ICT), *loss event type* (l'evento che sfruttando una specifica vulnerabilità genera una "minaccia") e *loss effect type* (la conseguenza del verificarsi della minaccia), appunto già in essere per le metodologie di valutazione dei rischi operativi. Prerequisito essenziale per effettuare la suddetta mappatura è la definizione di una tassonomia dei rischi *cyber* che colleghi gli impatti (chiamati anche scenari di rischio) alle vulnerabilità e alle minacce. In tal senso, un primo suggerimento proviene dell'EBA che, nelle *Guidelines ICT risk Srep 2023*, fornisce la tassonomia di tali rischi che potrebbe essere adottata dalle banche, contestualizzata rigorosamente nella sua specifica operatività e aggiornata sulla base sia degli incidenti occorsi sia delle informazioni provenienti dalle fonti accreditate (es. ENISA, Clusit). Il primo *step* diviene allora identificare e quantificare i *loss event type cyber*, per poi calcolare la perdita annuale attesa; calcolo rigorosamente basato sui valori di severità e di frequenza dei casi cosiddetti "verosimili" e "peggiori", associati al singolo *loss event type cyber*. L'individuazione del singolo evento di minaccia rende possibile generare una classificazione degli stessi e implementare così processi di gestione e di monitoraggio differenziati per "*loss event type*". Il valore della perdita attesa così quantificata sarà inserito, in una logica *building-block approach*, nel modello di valutazione dei rischi operativi, così da definire adeguate misure e politiche di *provisioning*.

Pertanto, la scelta dell'Organo con funzione di supervisione strategica di dedicare la massima attenzione alla costruzione di adeguati sistemi di governance per la *cybersecurity*, fa sì che da obbligo di compliance normativa divenga un vero e proprio vantaggio strategico e competitivo sostenibile nei confronti degli *stakeholders* e del mercato, in risposta alle sfide che oggi derivano proprio dall'irrompere della tecnologia nel business delle banche.

La funzione di governance svolge, tra gli altri, il delicato ruolo di mediatore tra varie funzioni aziendali (tra cui, compliance, risk, *operations*, *communication*, IT, legale), in particolare in caso di crisi in atto, cercando di trovare il necessario equilibrio tra impianto normativo, business ed efficacia dell'azione di monitoraggio e, soprattutto, contrasto della minaccia.

Nel novero delle scelte che la normativa riconosce alle banche di "allocazione" organizzativa della Funzione di controllo di secondo livello per la gestione e supervisione dei rischi ICT e di sicurezza informatica rientra la scelta di creazione *ex novo* ovvero di trasferimento *in toto* o in parte dei compiti sulle Funzioni Risk e Compliance o, ancora, di esternalizzazione delle attività che prevede comunque il mantenimento della responsabilità principale – di supervisione e interazione – in capo ad un referente interno qualificato della banca. Ciascuna delle scelte suddette è garante della sussistenza di necessarie competenze tecniche, dell'efficacia dei controlli e delle condizioni di continuità operativa.

Ogni scelta deve essere orientata alla valorizzazione delle risorse e delle competenze in essere, in una logica di massima efficienza, mantenendo l'assetto organizzativo integrato dei cambiamenti nel modello di sistema di controlli interni. Al fine di evitare qualsiasi tipo di conflitto di interesse ovvero di sovrapposizione gerarchica, i nuovi *owners* di Funzione non devono avere alcuna responsabilità diretta in aree operative sottoposte a controllo né essere subordinati gerarchicamente ai responsabili di tali aree.

Così, se il management ha responsabilità sui servizi digitali e sulla sicurezza, anche quando esternalizzati a terzi fornitori, questi ultimi a par merito vanno ad inglobarsi nel perimetro dei controlli. In tale ottica, la contrattualistica diventa uno strumento di supporto all'esercizio dell'attività di *monitoring* da parte degli organi preposti, volta a "catturare" qualsiasi comportamento opportunistico dei soggetti non vigilati; tale operatività di fatto conferisce carattere di maggior sicurezza ai servizi tecnologici offerti. In questo senso il sistema di reportistica e il contenuto delle *policy* aziendali assurgono a variabile strategica per il controllo di *cybersecurity*.

L'efficacia delle *policy* anzidette risiede infine nella individuazione e nella scelta dei criteri di classificazione degli incidenti ICT, inclusivi di quelli *cyber*, il cui fine è garantire un adeguato processo di inventariazione

delle attività digitali, utile a ridurre possibili attacchi. Ciò anche per la rilevazione delle anomalie di funzionamento eventualmente evidenziate *in itinere*, per le quali è richiesta adeguata classificazione e monitoraggio.

Tali aspetti non sono evidentemente privi di criticità progettuali e applicative per la consapevolezza che il principio “*one-size-fits-all*” potrebbe rivelarsi oneroso. Ciò in particolare per le *small banks*. I contenuti della reportistica devono tra l’altro tener conto di criteri e soglie per la definizione di “*major incident*” e “*significant cyber threats*” per conferire semplificazione alla modellistica di calcolo e di predisposizione dei report.

4. Azienda cibernetica e modello di governance di cybersecurity: il Maestro precursore

Le criticità emergenti nelle politiche di attuazione di strategie innovative sono, ai fini della ricerca scientifica, l’input di ulteriori indagini su fenomeni sottoposti ad osservazione.

Lo studio della complessità aziendale consente, nel suo approccio metodologico, di organizzare i “fenomeni nuovi” per meglio indagarne il rapporto causa-effetto. Un sistema cibernetico è unicamente aperto alle informazioni acquisite, quindi imperfetto (vedasi “L’azienda come sistema cibernetico”), auto-regolamentato e privo di riconoscimento di margini di libertà individuale per gli attori coinvolti nei processi aziendali.

L’evoluzione del rapporto tra teoria e prassi del sistema d’azienda ha portato quindi a dissociare nel tempo il ruolo imprenditoriale da quello manageriale, laddove a quest’ultimo si riconosce unicamente l’esercizio delle strategie imprenditoriali; le libertà individuali del management sono così unicamente sperimentate nell’approntamento di attività procedurali, non a caso definite da Bertini “tecnostuttura”. La costruzione di modelli procedurali semplici e lineari, utile “guida” all’esercizio dell’attività di controllo, rappresenta allora *conditio sine qua non* per l’attivazione di meccanismi di *feedback* e *feed-forward*.

L’evoluta interpretazione dei meccanismi di funzionamento aziendali porta in sé “il seme” dell’approccio normativo alla gestione dei controlli, che si consolida in necessarie *policy*, di cui quella di *cyber risk* e *cybersecurity* ne rappresentano un esempio.

L’importanza del “ruolo” del controllo in tempo reale è dunque conseguenza della crescente rilevanza della variabile tecnologica nei sistemi complessi. Bertini, pur rifiutando la concezione dell’azienda come sistema cibernetico riconosceva in ogni caso l’utilità dei controlli sul complesso sistema

d'azienda, ravvisabile nella necessaria ripartizione delle funzioni tra organi aziendali.

È evidente che l'evoluzione dei meccanismi e delle modalità operative per il controllo del rischio ICT e di sicurezza informatica richiede programmi e procedure di *cybersecurity* ben strutturati, e non solo, che gli stessi siano viepiù sofisticati e complessi.

Un'efficace governance della *cybersecurity* è garante del successo del controllo e gestione delle esposizioni ai rischi informatici e promuove l'istituzionalizzazione di *best practice* tra responsabili di processi e organizzazione. Inoltre, è garante di un'efficace e celere attività di monitoraggio anche con riferimento alla correttezza nell'utilizzo di reti aziendali.

Ovviamente ciò si realizza quando la governance della *cybersecurity* abbraccia strategia e obiettivi, conformità e responsabilità, responsabilità e risorse, *standards* quali-quantitativi integrati nei sistemi e nei processi esistenti. Questi ultimi sono il "faro" della leadership manageriale, che un'efficace governance deve considerare nei programmi di diffusione per la sensibilizzazione, educazione e formazione in tema di *cybersecurity*. Proprio per questa sua funzione guida, la stessa necessita di un posizionamento nell'organigramma aziendale che la ponga quantomeno in un ruolo di *primus inter pares* con diretto riporto ai vertici aziendali.

Riferimenti bibliografici

- Arnaudo D. Del Prete S. *et al* (2022), *The digital transformation in the Italian banking sector*, in *Questioni di Economia e Finanza*, Occasional Paper Banca d'Italia, n. 682.
- Banca d'Italia (2018), *Sicurezza cibernetica: il contributo della Banca d'Italia e dell'IVASS*, in *Tematiche istituzionali*, Roma.
- Bertini U. (1974), *L'azienda come sistema cibernetico*, in *Rivista dei dottori commercialisti*, n. 3.
- Bertini U. (1975), *Azienda e computer*, ETS, Pisa.
- Bertini U. (2004), *Dissesti aziendali e sistemi di controllo interni*, in *Studi e Note di Economia*, n. 2.

ALCUNE RIFLESSIONI SUGLI IMPATTI DELLE POLITICHE SUI PREZZI DI TRASFERIMENTO SUI SISTEMI DI PIANIFICAZIONE E CONTROLLO E SULLA DISCLOSURE NEI GRUPPI AZIENDALI

di *Fabrizio Cerbioni*

1. Introduzione

Il tema dei prezzi di trasferimento è diventato centrale nell'economia delle aziende negli ultimi tempi¹. L'argomento è dibattuto da anni e compare già nei testi che per primi si sono dedicati ai gruppi aziendali². Secondo l'autorevole dottrina italiana, nell'economia del gruppo il prezzo degli scambi interni non esprime il valore di fattori e di condizioni produttive acquistate da altre aziende, ma è un valore di computo attribuito a trasferimenti di ricchezza all'interno della stessa impresa, cioè il gruppo aziendale. Tale rimane anche quando viene determinato in stretta connessione con i prezzi di mercato o nell'ambito di una trattativa tra le unità (Azzini, 1975, p. 180).

Non è un mistero che la tematica coinvolga, oltre a problematiche tipiche dei sistemi di controllo, aspetti di natura fiscale. Quando la società di consulenza Ernst & Young nel 2007 svolse una ricerca sul coinvolgimento nelle multinazionali delle unità "Tax and Legal" nelle politiche di determinazione dei prezzi di trasferimento rilevò che soltanto il 5% non utilizzava i manager delle divisioni fiscali per gestire il problema. Anche *surveys* in campo accademico mostrano come l'aspetto fiscale su questo tema accompagni e talvolta sopravanzi per importanza percepita, i problemi di determinazione tipici dei sistemi di controllo di gestione. Sempre Ernst & Young, nel recente report 2024 "How do you drive transfer pricing certainty in uncertain times?" rivela come per l'84% dei manager intervistati, i rischi di natura fiscale rappresentino una delle principali preoccupazioni nel disegno dei si-

¹ Il presente lavoro costituisce un riadattamento di "Analisi degli impatti delle politiche fiscali relative ai prezzi di trasferimento sui sistemi di pianificazione, programmazione e controllo aziendali", Padova, 2018.

² Per tutti si vedano P.E. Cassandro, *I gruppi Aziendali*, Bari, Cacucci, 1965; L. Azzini, *I gruppi aziendali*, Giuffrè, Milano, 1975.

stemi di transfer pricing. Sono specialmente le multinazionali a spostare i loro risultati verso le giurisdizioni a basso tasso fiscale³.

Secondo un report di Goldman Sax del 2016, il risparmio fiscale delle multinazionali statunitensi realizzato tramite queste pratiche ammontava a 2 trilioni di dollari, equivalente a quattro anni di incassi fiscali (Nikkei, August 31, 2016).

In generale, i prezzi di trasferimento vengono utilizzati per quantificare in termini monetari i flussi di beni e servizi tra le unità facenti parte della medesima azienda o gruppo di aziende. Influenzano quindi i ricavi dell'unità venditrice ed i costi di quella acquirente. Si tratta di un argomento parecchio sentito soprattutto nei gruppi, in particolare nei gruppi multinazionali integrati. L'integrazione operativa, infatti, genera processi di scambio in numero maggiore rispetto all'ipotesi di gruppo diversificato. Anche gli stati membri dell'Unione Europea negli ultimi decenni hanno iniziato a produrre numerose norme. Tra le ultime nel nostro Paese il D.Lgs. N.209 del 27 dicembre 2023 che ha recepito le disposizioni di cui alla Direttiva 2022/2523 in materia di imposizione minima globale dei grandi gruppi multinazionali e nazionali al fine di assicurare che siano soggetti ad un livello di imposizione minima sui redditi prodotti in ogni paese in cui operano.

Secondo il rapporto biennale sul transfer pricing di Ernst & Young (2021), al momento quattro "megatrends" rappresentano i principali fattori di modifica nella disciplina del transfer pricing. Questi fattori sono le riforme globali della tassazione ispirate dall'OECD, la riconfigurazione della supply chain in chiave mondiale, la normativa, sempre più presente e la trasformazione digitale.

Nella prospettiva di gruppo e del bilancio consolidato i prezzi di trasferimento non alterano la determinazione di reddito e capitale in quanto vengono elisi nel processo di consolidamento. Si tratta, infatti, di determinazioni interne, che non alterano l'economicità complessiva dell'attività di gruppo, se non nei limiti dei vantaggi che da queste politiche si possono trarre. La creazione di valore non fa tanto riferimento agli scambi, quanto piuttosto ad

³ J.R. Hines Jr, E.M. Rice, *Fiscal Paradise: foreign tax havens and American business*, The Quarterly Journal of Economics, 109, 1, 1994, pp. 149-182; H. Luizinga, L. Laeven, *International profit shifting within multinationals: a multi-country perspective*, in Journal of Public Economics, 92, 5-6, 2008, pp. 1164-1182; R.B. Davies, J. Martin, M. Parenti, F. Toubal, *Knocking on Tax Haven's Door: Multinational Firms and Transfer Pricing*, in The Review of Economics and Statistics, 100, 2018, pp. 120-134; J. Garcia-Bernardo, P. Jansky, T. Torslov, *Multinational corporations and tax havens: evidences from country by country reporting*, in International Tax and Public Finance, 28, 2021, pp. 1519-1561; T. Torslov, L. Wier, G. Zucman, *The missing profits of nations*, in The Review of Economic Studies, 90, 3, 2023, pp. 1499-1534.

eventuali risparmi di imposta connaturati a questi oppure ad una più efficiente allocazione delle risorse a seguito del comportamento manageriale le cui decisioni sono basate sui prezzi di trasferimento. Non si tratta, in altri termini, di occultare ricchezza, bensì di provvedere a determinazioni nell'ambito di aree parziali dell'azienda. Dal momento che misurano transazioni interne, i prezzi di trasferimento non rappresentano valori reali, sono piuttosto prezzi teorici o fittizi. In altri termini, un prezzo di trasferimento rappresenta il valore monetario che viene attribuito ai movimenti di beni o servizi tra le unità di una medesima azienda, indipendentemente dal fatto che tra le unità organizzative aziendali possa sovrapporsi uno schermo di natura societaria o meno. È ovvio che la determinazione dei prezzi possa basarsi su metodologie alternative e le differenti metodologie influenzino l'uso che di questi valori può essere fatto.

2. Le configurazioni dei prezzi di trasferimento

I prezzi di trasferimento influenzano in misura decisiva la redditività dei centri di responsabilità aziendali, delle divisioni delle business units e, in generale, di ogni unità organizzativa della quale si vogliono misurare i risultati in presenza di scambi con altre unità della medesima realtà. Possono essere quindi utilizzati per valutare il comportamento manageriale e per orientare le decisioni dei responsabili aziendali⁴. L'unità venditrice e quella acquirente assumono decisioni nelle quali il prezzo gioca un ruolo determinante e questo prezzo, tuttavia, non è quantificabile sulla base di condizioni di mercato. Sotto questo profilo i prezzi di trasferimento dovrebbero essere utilizzati per allineare gli interessi delle singole *business units* a quelli dell'azienda nel complesso⁵. Lo strumento si presta pertanto a facilitare il processo di decentramento decisionale tipico della crescita dimensionale⁶.

In generale, gli scambi tra le varie unità di *business* si riferiscono a prodotti, semilavorati o servizi. Possono riferirsi a immobilizzazioni materiali, immateriali o allo scambio di altre utilità. Quelli tra il centro decisionale e le varie unità di *business* di solito si riferiscono ai servizi centralizzati forniti alle varie *business unit*. Esempi possono essere la gestione delle risorse

⁴ Kaplan, R., A. Atkinson., *Advanced Management Accounting*, 3rd ed. Prentice-Hall, Upper Saddle River, 1998.

⁵ U. Bertini, *Il sistema di azienda, schema di analisi*, Giappichelli, Torino, 1990.

⁶ La bibliografia anche negli studi di controllo manageriale è molto ampia e variegata. Ci limitiamo a segnalare C. Horngren, G. Forster, S. Datar, *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*, 11th ed. Prentice-Hall, Englewood-Cliffs, 2002 e R.N. Anthony, V. Govindarajan, *Management control systems*, McGraw-Hill, Boston, 2007.

umane, *tax and legal, compliance, audit, risk management*, ricerca, amministrazione ecc.. I prezzi di trasferimento possono essere utilizzati inoltre, sia nei gruppi nazionali che in quelli internazionali, per politiche di riallocazione dei valori fiscali, con importanti conseguenze sulle modalità di determinazione del reddito imponibile. Pertanto, non si tratta soltanto di un problema relativo alle multinazionali, ma coinvolge anche i gruppi di impresa.

In estrema sintesi, quindi, le tre principali funzioni dei prezzi di trasferimento sono: 1. Motivare i manager nel comportarsi in linea con gli obiettivi dell'organizzazione e prendere decisioni in modo corretto. Per questi fini, se correttamente determinato, il prezzo di trasferimento dovrebbe permettere ai manager di concentrarsi esclusivamente sulla performance delle loro unità, senza tenere conto di ciò che accade nell'ambito dell'intero gruppo. 2. Valutare i manager responsabili delle diverse aree. Sotto questo profilo i prezzi di trasferimento dovrebbero consentire una corretta valutazione del comportamento dei soggetti. Prezzi di trasferimento determinati in modo non corretto, potrebbero sovrastimare le performance di una divisione a discapito di un'altra, con conseguenze negative sia sui processi valutativi sia sulla motivazione manageriale. 3. Spostare la redditività da un'area all'altra, per motivi fiscali o per altri motivi. Tipico esempio è il comportamento dei gruppi multinazionali di spostare il reddito in paesi a bassa fiscalità. Il caso Apple ascso alle cronache rappresenta un esempio eclatante del fatto che questa pratica, nonostante i ripetuti interventi legislativi, sia ancora in voga. Altre motivazioni possono riferirsi a limitazioni di natura valutaria, doganale o finanziaria. Si comprende come queste pratiche coinvolgano, oltre che aspetti di natura tributaria, altre importanti problematiche relative alla tutela dei creditori o delle minoranze che in questa sede non verranno affrontate⁷.

Se si analizza il problema sotto il profilo motivazionale e delle decisioni manageriali, la valorizzazione assume caratteristiche e funzioni diverse a seconda che venga considerata *ex ante* oppure *ex post*. Se considerati *ex ante*, i prezzi di trasferimento assumono il ruolo di indicatori di efficienza della

⁷ Il tema non è ovviamente nuovo. Già nel 1975 Azzini scriveva (p. 104) che “talvolta i valori di computo sono anche determinati e manovrati non per accrescere i risultati di gruppo ma per ripartire diversamente i risultati stessi tra capitali di comando e minoranze nell'intento, pur attribuendo alle minoranze remunerazioni sufficienti ad appagare le loro attese, di lasciare al capitale di comando la remunerazione maggiore possibile, sia mediante le distribuzioni di dividendi che mediante l'accrescimento del capitale economico di gruppo. Mediante la manovra dei prezzi degli scambi interni, il reddito di gruppo viene ripartito tra le unità in modo da assegnare parti relativamente maggiori nelle unità nelle quali maggiori sono le quote dei loro redditi spettanti alla capogruppo, normalmente nelle unità nelle quali la capogruppo ha i maggiori saggi di interessenza. La tematica era stata anche trattata da Solomons, 1973 e da Cas-sandro, 1964.

struttura decentrata e possono essere utilizzati per influenzare le decisioni di acquisto e di vendita dei responsabili aziendali⁸. Considerati *ex post*, invece, i prezzi di trasferimento dovrebbero consentire il controllo delle unità decentrate, fornendo informazioni corrette per valutare l'efficienza e l'efficacia delle decisioni prese dai vari responsabili. Per questi fini il prezzo dovrebbe essere neutrale, nel senso di non alterare il risultato controllabile da ogni unità.

L'aspetto relativo al potenziale spostamento della redditività si basa invece su considerazioni di natura completamente diversa e fa riferimento alla determinazione di valori che consentano lo spostamento di risultati in aree dove la fiscalità consente un risparmio a livello complessivo.

Si comprende, allora, come gli obiettivi siano difficilmente compatibili tra loro e che possano coesistere soltanto nel caso in cui i beni o i servizi oggetto di scambio tra le *business unit* siano regolarmente trattati in un libero mercato, ipotesi però abbastanza infrequente.

Un sistema razionale di determinazione dei prezzi interni non può comunque prescindere dal considerare alcuni criteri tra i quali⁹: a) La compatibilità tra gli obiettivi dei singoli centri di responsabilità con quelli globali dell'azienda; b) L'autonomia e l'indipendenza finalizzate alle politiche di decentramento decisionale; c) La possibilità di controllo da parte del vertice.

3. I metodi per la determinazione dei Prezzi di trasferimento, le problematiche fiscali e il ruolo dell'OECD

La dottrina e la pratica hanno elaborato numerose metodologie per la determinazione dei prezzi di trasferimento. Anche le modalità di fissazione possono variare, in quanto si possono avere prezzi imposti dal vertice e prezzi negoziati più o meno liberamente dai responsabili delle unità decentrate.

In sintesi, ai fini del controllo di gestione la dinamica dei prezzi di trasferimento assume un ruolo centrale tutte le volte che si trattano temi di responsabilizzazione, motivazione, valutazione e comprensione dell'andamento di unità decentrate. Il ruolo del controller e del sistema informativo sono cruciali per assicurare la neutralità, la correttezza ed il funzionamento del meccanismo. In assenza di adeguati sistemi informativi, infatti, risulta impossi-

⁸ K.A. Merchant, A. Riccaboni, *Il controllo di gestione*, McGraw-Hill, Milano, 2001.

⁹ M. Zavani, *Il ruolo dei prezzi di trasferimento nell'ambito dei gruppi aziendali*, in Marchi L., Zavani M. (a cura di), *Economia dei gruppi e bilancio consolidato*, Giappichelli, Torino, 2004.

bile utilizzare prezzi di trasferimento, soprattutto quando gli scambi non avvengono tra entità giuridicamente distinte. Il sistema informativo ed i sistemi di analisi interna sono inoltre fondamentali per determinare da un lato i prezzi di trasferimento, dall'altro lato le marginalità relative. In altri termini, in assenza di validi sistemi di determinazione dei costi, non ha senso per un'azienda parlare di *transfer pricing*¹⁰. Il modo in cui vengono determinati i prezzi, inoltre, deve assicurare che non vengano favorite entità organizzative a discapito di altre. Il problema si pone in modi parzialmente diversi quando i prezzi di trasferimento vengono utilizzati per motivazioni di natura fiscale.

Sussiste, in altri termini, un significativo *trade off* nell'utilizzo di questo strumento sia a fini manageriali che di imposizione fiscale. In presenza di molteplici obiettivi la problematica dei prezzi di trasferimento diventa infatti ancora più difficile da gestire. Si comprende pertanto come le maggiori difficoltà si sperimentino all'interno dei gruppi multinazionali. Il problema, comunque, non riguarda unicamente imprese di grandissime dimensioni, in quanto si possono avere realtà minori con impianti o unità produttive dislocati in paesi diversi, che quindi si trovano ad affrontare problematiche abbastanza simili. Si possono inoltre avere gruppi di modeste dimensioni o comunque società legate da vincoli di natura societaria nell'ambito delle quali si scambiano beni o servizi a condizioni non di mercato.

Tutte le volte che un gruppo si trova ad avere società ubicate in paesi a differente regime fiscale, il problema dei prezzi di trasferimento si arricchisce di problematiche di natura tributaria¹¹. Particolari situazioni legate all'economia di singole società, inoltre, possono comunque suggerire lo spostamento dei risultati, con conseguente insorgenza di problematiche connesse al *transfer pricing*.

È abbastanza ovvio notare che l'ottimizzazione fiscale del gruppo implica di spostare la redditività dai paesi ad alta tassazione ad altri dove la tassazione è minore. Ciò può avvenire, ed è quanto confermano le evidenze empiriche, anche attraverso una politica di prezzi di trasferimento. Nello specifico, Choi e Day (1998) suggeriscono che – in presenza di unità decentrate sottoposte a regimi di tassazione diversi – i sistemi di *transfer pricing* dovrebbero essere usati per ottimizzare la tassazione complessiva, purché vi sia la possibilità di remunerare i manager delle unità decentrate usando diverse misure di performance¹².

¹⁰ La presente disamina non considera la documentazione fiscale in tema di *transfer pricing*.

¹¹ La trattazione delle specificità della normativa fiscale esula dagli obiettivi del presente lavoro.

¹² Y. Choi, T. Day, *Transfer pricing, incentive compensation and tax avoidance in a multi-division firm*, in *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 11, 1998, pp. 139-164.

Per questi motivi le legislazioni hanno progressivamente introdotto regolamentazioni più stringenti, finalizzate proprio a limitare lo spostamento di redditività. Di solito, le normative tendono a punire questo tipo di comportamenti, aggiustando gli imponibili e sanzionando i comportamenti. Questi aggiustamenti, accompagnati dalle sanzioni, possono condurre a doppie tassazioni dei medesimi redditi. Le autorità fiscali controllano infatti l'applicazione del principio dell'*arm's length*, verificando se i risultati delle imprese coinvolte sono comparabili a quelli delle imprese indipendenti. Quando osservano distorsioni possono aggiustare i risultati determinati dalle imprese, di fatto determinando l'insorgere di una tassazione che non necessariamente viene recuperata nell'altro paese. Il rischio di essere soggetti, oltre che a sanzioni, ad una doppia tassazione è pertanto evidente, e viene segnalata nella citata survey di Ernst & Young del 2024 quale prima preoccupazione in termini di politiche di *transfer pricing* riportata dai manager. Anche qualora le imprese adottino politiche per evitare sanzioni, infatti, potrebbero comunque incorrere in una doppia tassazione.

Ciò, tra l'altro, può avvenire allorché anziché una politica di prezzi di trasferimento, le imprese adottino politiche reali di spostamento dei redditi, muovendo investimenti ed attività da un luogo ad un altro.

L'organismo che aiuta gli stati in questo campo è la *Organization for Economic Cooperation and Development* (OECD) che ha prodotto nel corso degli anni alcune linee guida. La tematica è abbastanza complessa, ma deve essere conosciuta da chiunque si trovi ad operare sul campo dei prezzi di trasferimento. Secondo l'OECD le transazioni intra gruppo dovrebbero essere valorizzate ad un prezzo che si determinerebbe tra parti non correlate tenendo presenti tutti gli aspetti della relazione. Chiaramente l'approccio non sempre è applicabile, per cui l'OECD raccomanda di considerare le specifiche caratteristiche delle proprietà o dei servizi, la funzione dell'impresa e i rischi, i termini contrattuali, le circostanze economiche di differenti mercati, le strategie.

Come si può notare, all'argomento fiscale viene dedicata grandissima attenzione sia dai legislatori, sia dagli organismi internazionali, sia dagli stessi gruppi di imprese. È tuttavia evidente che la forte attenzione alla tassazione spesso contrasta con l'utilizzo dei prezzi di trasferimento per fini manageriali. Nella logica dell'OECD ogni unità separata è trattata come un soggetto passivo separato ed indipendente. Sotto questo profilo, pertanto, i principi dell'OECD assumono che tutte le sub unità facenti parti del gruppo rappresentino dei centri di profitto.

Chi conosce la modalità di definizione dei centri di responsabilità nell'ambito dei sistemi di controllo si accorge subito che questa decisione

non combacia necessariamente con le modalità di utilizzo tradizionali dei sistemi stessi, dal momento che oltre a responsabilizzazioni in termini di profitto, nell'ambito dei sistemi di controllo si conoscono responsabilizzazioni su altre variabili (ad esempio sulla spesa, sui costi e sui ricavi ecc.). La letteratura e la prassi in tema di *responsibility accounting* conoscono infatti numerosi tipi di centri di responsabilità. L'allineamento degli obiettivi delle unità decentrate con quelli dell'organizzazione può avvenire responsabilizzando su parametri che non necessariamente coincidono con il profitto di area. Ciò in quanto il profitto realizzato non sempre è il parametro che meglio si presta a valutare il sistema di poteri e responsabilità che fanno capo a ciascun manager. Il cosiddetto “*spam of control*”, infatti, può variare da risorse e poteri limitati su spese, costi o ricavi, fino a coinvolgere la realizzazione dei profitti o la redditività degli investimenti. Questo rappresenta una prima dimostrazione di come nella determinazione dei prezzi di trasferimento le imprese si trovino sempre a fronteggiare un *trade off* quando cercano di utilizzare il sistema dei prezzi di trasferimento sia per finalità fiscali sia nell'ambito dei sistemi di controllo. Oltre a questo, sussistono ulteriori aspetti che generano conflitti tra le finalità proprie dei sistemi di controllo e quelli della compliance ai principi OECD.

La compliance ai principi OECD implica un lavoro coordinato, stabile e tendenzialmente operato dal vertice. Policy e prezzi, sono quindi un tema generalmente assegnato ai vertici aziendali. Ciò nella realtà spesso ha dato luogo alla percezione di una riduzione della propria autonomia da parte dei manager di area, con un effetto psicologicamente negativo causato dalla perdita della possibilità di negoziare. Il problema è molto sentito nelle integrazioni verticali a monte. Aziende che acquisiscono aziende fornitrici spesso pretendono prezzi di fornitura agevolati. Se i manager “acquisiti” vengono però valutati sulla base della capacità di fare profitto, per essi risulta più conveniente vendere a clienti esterni al gruppo, con i quali possono applicare prezzi di mercato. Il problema, ovviamente, si acuisce nel caso in cui la capacità produttiva disponibile sia limitata. In terzo luogo, di solito le politiche di prezzi di trasferimento finalizzate alla *tax compliance* inducono le imprese, soprattutto le multinazionali integrate, a installare sistemi con margini di redditività uniformi nelle varie aree e *mark up* similari per tutti i passaggi. Questa semplificazione, utile anche per fini amministrativi, sembra anche più facile da far comprendere ed accettare alle autorità fiscali. D'altra parte, però, una politica di margini similari può condurre a decisioni sub ottimali nelle varie aree aziendali.

In sintesi, uno dei rischi più evidenti è quello di far assurgere al ruolo di controller gli uffici legali e fiscali. Il rischio che si corre è pertanto quello di

alterare i giudizi di convenienza, se il valore determinato ai fini di *compliance* fiscale non consente una corretta allocazione delle risorse. Infine, meccanismi *tax compliant* sono spesso poco flessibili a variazioni, mentre la dinamica dei prezzi dovrebbe riflettere condizioni tendenzialmente variabili. Prezzi di trasferimento inadeguati rischiano inoltre di essere inutilizzabili per la motivazione manageriale, lasciando spazio all'adozione di ulteriori misure, soprattutto di carattere non finanziario, con i vantaggi ma anche gli svantaggi che questa operazione può comportare.

Queste divergenze hanno negli anni indotto qualche studioso e alcune società di consulenza a suggerire l'utilizzo, anziché di un unico sistema di prezzi di trasferimento di due, ciascuno dei quali con propri scopi e proprie determinazioni¹³. Un sistema di determinazioni dovrebbe pertanto essere utilizzato a fini gestionali, un altro, invece, dovrebbe utilizzare valori cosiddetti *tax compliant*. Su questo tema, di particolare interesse risulta il contributo di Baldenius *et al.* (2004) i quali analizzano possibili approcci di determinazione dei prezzi di trasferimento quando l'impresa utilizza determinazioni gestionali diverse da quelle fiscali¹⁴. La soluzione di utilizzare due diversi sistemi non ha però trovato il favore delle aziende. Il rischio di duplicare i costi e quello di veder considerare da parte delle autorità preposte i valori fiscali non allineati con quelli gestionali, quindi inattendibili, fa propendere per la necessità di adottare un unico sistema. Tale pratica è confermata anche dalle recenti indagini in merito.

In sintesi, questa duplice finalità rappresenta sicuramente un *vulnus* dei sistemi di *transfer pricing*, che quindi devono essere utilizzati con attenzione e tenendo sempre ben presente il modo in cui sono determinati i valori. Oltre ai tradizionali controlli di *compliance*, pertanto, la progettazione del sistema dovrà verificare se siano realizzate le condizioni minime per una corretta responsabilizzazione e valutazione manageriale e delle performance di area, il che significa coerenza anche con i processi interni, con la struttura organizzativa e con il sistema di responsabilizzazione in atto, conseguente al decentramento praticato.

¹³ Sul punto anche R. Halperin, B. Srinidhi, *U.S. Income Tax Transfer-Pricing Rules and Resource Allocation: The Case of Decentralized Multinational Firms*, in *The Accounting Review*, 66 (January), 1991, pp. 141-157; P. Rossing, C. Rohde, *Transfer pricing: aligning the research agenda to organizational reality*, in *Journal of Accounting & Organizational Change*, 10, 3, 2014, pp. 266-287.

¹⁴ T. Baldenius, N.D. Melumad, S. Reichelstein, *Integrating managerial and tax objectives in transfer pricing*, in *The Accounting Review*, 79, 3, 2004, pp. 591-615.

4. I prezzi di trasferimento e i riflessi sul bilancio consolidato

In conclusione, vale la pena spendere qualche considerazione sul trattamento dei prezzi di trasferimento e, in generale, il tema dei rapporti con parti correlate nel bilancio consolidato. Prima si osservava che i prezzi di trasferimento possono spostare risorse da una entità all'altra e questo, in astratto, può incidere sulla situazione di creditori sociali, soci di minoranza o dipendenti la cui remunerazione è basata sui risultati. In Italia le normative sono prevalentemente orientate a individuare e a disciplinare il fenomeno della direzione e coordinamento, ma non stabiliscono alcunché in merito alla determinazione dei valori inerenti gli scambi interni. Tra l'altro, abbiamo potuto osservare che la normativa OCSE si basa sui principi di libera concorrenza, quindi non risulta in grado di valorizzare negli scambi aspetti quali l'unicità delle risorse, della strategia o di altri elementi difficilmente valutabili. Abbiamo osservato in apertura che i prezzi di trasferimento non servono ad occultare la ricchezza, quindi a livello di bilancio consolidato in teoria non dovrebbero avere effetto, dal momento che gli scambi infragruppo vengono elisi nelle procedure di consolidamento. È pur vero che questa affermazione vale a livello di bilancio consolidato dell'entità, ma non considera il diverso effetto che può avere sull'economia della capogruppo rispetto ai soci di minoranza delle partecipate. I prezzi di trasferimento, infatti, nel loro concreto utilizzo, in presenza di strutture societarie non possedute nella totalità, possono generare spostamenti di ricchezza con potenziali danni per le minoranze. Gli scambi “*under common control*” si prestano infatti molto bene a queste funzioni¹⁵.

Nel gruppo, infatti, un utilizzo improprio dei prezzi di trasferimento potrebbe concorrere a creare comportamenti pregiudizievole per l'interesse dei creditori e dei soci di minoranza delle imprese controllate. Qualora attraverso la fissazione dei prezzi interni di trasferimento si vogliano privilegiare gli interessi economici della capogruppo o, peggio ancora, di un particolare portatore di interessi di gruppo (fenomeno spesso riscontrato negli scandali finanziari che si sono succeduti nel corso del tempo in Italia e all'estero), potrebbero infatti verificarsi casi di comportamenti lesivi delle legittime attese dei soggetti che intrattengono rapporti di natura economica esclusivamente con le entità controllate (soprattutto soci di minoranza e creditori delle *subsidiaries*). Per questo motivo, l'informativa attinente ai rapporti intrattenuti con parti correlate (richiesta, sia pure con modalità non del tutto coincidenti,

¹⁵ Si veda al proposito il recente lavoro di M. Bonacchi, A. Marra, R. Shalov, *The Effect of Fair Value Accounting on Firm Public Debt – Evidence from Business Combinations Under Common Control*, in *European Accounting Review*, 2024, Online, pp. 1-29.

sia in ambito nazionale che internazionale) assume un ruolo fondamentale nel sistema della comunicazione economico finanziaria.

In estrema sintesi, si può affermare che la normativa prevede di fornire informazioni sulle transazioni con le parti correlate nei bilanci individuali, ma non fornisce una adeguata informazione sulle transazioni infragruppo a livello consolidato, a meno che non si considerino esaurienti le informazioni contenute nel prospetto di raccordo tra bilancio della capogruppo e bilancio consolidato.

Secondo lo IAS 24 le relazioni tra una controllante e le proprie controllate devono essere indicate indipendentemente dal fatto che tra di esse siano state effettuate operazioni. Tale disposizione è particolarmente opportuna in quanto “Il risultato economico e la situazione patrimoniale-finanziaria di un’entità possono essere influenzati da rapporti con parti correlate anche nel caso in cui non si verifichino operazioni con le stesse. La semplice esistenza del rapporto può essere sufficiente a condizionare le operazioni dell’entità con parti terze. La conoscenza delle operazioni, dei saldi in essere, inclusi gli impegni, e dei rapporti di un’entità con delle parti correlate può incidere sulla valutazione delle sue attività da parte degli utilizzatori del bilancio, oltre che sulla valutazione dei rischi e delle opportunità a cui l’entità va incontro”¹⁶.

Le informazioni integrative richieste dallo IAS 24 con riferimento ai rapporti intrattenuti con parti correlate sono richiamate anche dal Regolamento CONSOB n. 17221/2010 e fanno riferimento, come appena scritto, all’ammontare delle operazioni e all’importo dei saldi in essere (anche relativamente agli impegni assunti) alla chiusura dell’esercizio, nonché al dettaglio delle condizioni contrattuali applicate alle diverse tipologie di transazioni, comprese eventuali garanzie esistenti. Devono essere indicati anche eventuali accantonamenti per crediti dubbi correlabili all’ammontare dei saldi di fine periodo, oltre alle eventuali perdite rilevate nel corso dell’esercizio relative a crediti inesigibili (o di dubbia esigibilità) vantati nei confronti di parti correlate. Il Regolamento CONSOB n. 17221/2010 definisce inoltre all’art. 4, specifici principi in materia di *procedure* da adottare in presenza di operazioni con parti correlate, distinguendo quelle relative a operazioni considerate “di maggiore rilevanza” – che superano, cioè, determinate soglie quantitative – rispetto alle operazioni di portata più limitata e all’art. 5, gli obblighi in tema di informativa da offrire al mercato per tali tipologie di operazioni (*regime di trasparenza*).

¹⁶ Par. 7.

Come osservato da Andrei¹⁷ le disposizioni in questione, unitamente alle altre contenute nel medesimo Regolamento, offrono un quadro analitico esaustivo che, sia pure direttamente applicabile a società che fanno ricorso al mercato del capitale di rischio, può costituire un importante punto di riferimento anche per le altre specie di società operanti nel nostro Paese, atteso che né l'articolo 2427 del codice civile né lo stesso OIC 12 definiscono, per le società non quotate, le soglie di rilevanza¹⁸.

Da quanto appena osservato pare emergere, con sufficiente chiarezza, la finalità sottesa alle richieste di informazioni attinenti ai rapporti intrattenuti con parti correlate che è quella di assicurare che il bilancio contenga le informazioni integrative utili per evidenziare se la situazione patrimoniale-finanziaria e il risultato economico possano essere stati influenzati dall'esistenza di parti correlate e da operazioni (inclusi gli impegni assunti) in essere con tali parti. Tale finalità è coerente con le prescrizioni di cui agli artt. 2497 e ss. c.c. disciplinanti le fattispecie di "direzione e coordinamento di società".

La mancata previsione, nel bilancio consolidato, di informazioni relative alla modalità di determinazione dei prezzi di trasferimento, quindi all'entità, alla natura e alle condizioni contrattuali caratterizzanti le operazioni infragruppo, genera pertanto una portata informativa ridotta. È vero che queste informazioni, anche sulla base delle disposizioni del codice civile, sono contenute nei bilanci individuali delle partecipate incluse nel consolidamento, e che esse assumono rilievo soprattutto per i soggetti che intrattengono rapporti esclusivamente con tali entità, come nel caso dei soci di minoranza eventualmente presenti nell'assetto societario che le contraddistinguono. Questa considerazione, sulla cui logica sembrano basarsi gli attuali dettami previsti dalle norme nazionali e internazionali sinteticamente richiamate in precedenza, non appare convincente.

La visione d'insieme dei rapporti intercorrenti tra le unità componenti il gruppo aziendale, nonché l'esplicitazione delle loro principali caratteristiche, potrebbe infatti costituire un fondamentale aspetto informativo qualificante l'essenza stessa del bilancio consolidato. Le prescrizioni contemplate in ambito nazionale e internazionale con riferimento all'informativa del bilancio consolidato potrebbero pertanto trovare motivo di significativo mi-

¹⁷ P. Andrei, *L'informativa sui rapporti intrattenuti con "parti correlate" nei bilanci consolidati di gruppo*, in F. Fortuna (a cura di), *Liber Amicorum per Umberto Bertini*, FrancoAngeli, Milano, 2012.

¹⁸ Sul punto si può utilmente consultare anche P.L. Marchini, P. Andrei, A. Medioli, *Related party transactions disclosure and procedures: a critical analysis in business groups*, in *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 19, 6, 2019, pp. 1253-1273.

gioramento se si prevedesse una informativa di dettaglio sui principali aspetti relativi alle operazioni interne al gruppo. Ciò potrebbe costituire un modo per mitigare uno dei principali punti critici delle norme nazionali e internazionali in tema di bilancio consolidato.

5. Conclusioni

L'ingorgo normativo e le attività degli organi di controllo, nonché ovvie ragioni di convenienza fiscale, stanno diventando il principale punto di attenzione nelle politiche in tema di transfer pricing. Si potrebbe quasi sostenere che, oramai, la parte preponderante dell'interesse nei confronti del tema viene assorbita dalla tematica fiscale. Ciò accade anche in letteratura, dove il maggior numero di contributi è in campo *tax*. Il tema fiscale è assunto a tema di interesse principale, come è ovvio, per gli interessi da un lato degli Stati che cercano di massimizzare le entrate fiscali (o, se non altro, ridurre il *profit shifting* verso i paesi a minore tassazione), dall'altro delle aziende che cercano di ridurre il carico impositivo. Come abbiamo cercato di spiegare, tuttavia, la tematica dei prezzi di trasferimento impatta, e talvolta confligge, su ulteriori problematiche, tra cui quella del controllo e del bilancio consolidato, oltre che su altri aspetti, quali ad esempio la tutela dei diritti dei soci di minoranza e di altre categorie di portatori di interessi. Chi scrive è portato a ritenere che la normativa dovrebbe comunque attuare rimedi e forme di limitazioni anche nei confronti di quei comportamenti lesivi degli interessi degli *stakeholders* diversi dagli enti impositivi.

Nel definire il principio dell'*arm's length* la legislazione già offre una serie di rimedi e di tutele per gli interessi dei terzi. È altrettanto vero, tuttavia, che per i manager ancora rimangono ampi i margini di manovra per spostare i redditi anche rispettando il principio delle transazioni basate su valori di mercato. Il problema della definizione dei prezzi ai fini del controllo, in un sistema con un unico set di prezzi di trasferimento, viene quindi improntato e spesso subordinato agli aspetti fiscali. Al momento molti degli sforzi dei legislatori si basano sulla correttezza nella determinazione dei valori. I cosiddetti Pillar 1 e Pillar 2 sostanzialmente si focalizzano su aspetti di determinazione dei valori e di definizione del carico fiscale minimo. In sintesi, sembra che il principale sforzo dei legislatori e degli organismi internazionali sia incentrato su questi aspetti. Poca attenzione viene dedicata, invece, direttamente ad aspetti di tutela e di informazione nei confronti dei vari *stakeholders*. Ci si augura, pertanto, una progressiva maggiore attenzione a regole inerenti l'orientamento della disclosure, che a nostro avviso deve essere sem-

pre più focalizzata a comunicare la presenza, l'entità e l'impatto di queste tipologie di scambi. Sotto questo profilo, gli organismi deputati ad emanare i principi contabili possono svolgere un ruolo di grande rilievo.

AZIENDA, AMBIENTE E RESPONSABILITÀ SOCIALE: IL CONTRIBUTO DI BERTINI

di *Cecilia Chirieleison*

1. Introduzione

Tipicamente le origini degli studi relativi alla Corporate Social Responsibility (CSR) si fanno risalire alla letteratura prodotta negli Stati Uniti nei primi decenni del ventesimo secolo, da cui sono gemmate le diverse teorie attualmente dominanti negli studi di management. Il concetto di responsabilità sociale delle imprese in senso moderno nasce negli anni Venti, quando si comincia a parlare della necessità per i dirigenti di azienda di operare nell'interesse non solo degli azionisti, ma anche di altri interlocutori sociali. Tale corrente di pensiero, tuttavia, rimane per lungo tempo marginale nel pensiero economico a causa prima della depressione degli anni Trenta e poi del conflitto mondiale degli anni Quaranta, che imponevano altre priorità. Dopo i primi studi di Barnard (1938), Clark (1939) e Kreps (1940), negli anni Cinquanta l'argomento viene discusso ampiamente dalla letteratura accademica e manageriale, affermando con crescente convinzione l'idea che le imprese abbiano dei doveri verso la società che vanno oltre la creazione di profitto.

Una pietra miliare è il pensiero di Bowen (1953), unanimemente riconosciuto come "il padre" della CSR. Bowen parte dal principio che le imprese di maggiori dimensioni sono centri vitali di potere, dal momento che le loro decisioni e la loro azione investono e condizionano la vita della società. Bowen prende le mosse dal fondamentale quesito: "What responsibilities to society may businessmen reasonably be expected to assume?" (Bowen, 1953, p. XI) e conseguentemente offre una prima definizione di responsabilità sociale: "It refers to the obligations of businessman to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objectives and values of our society" (Bowen, 1953, p. 6).

Successivamente, il dibattito scientifico si sposta dalla *social responsibility* dei "businessmen" ad una visione basata sulla responsabilità "corporate", via via che aumenta la consapevolezza della preminenza delle grandi corporation, la cui essenza viene vista nel riconoscimento della capacità dell'impresa in quanto tale di incidere sul contesto ambientale, a cui corri-

spondono obblighi sociali che vanno oltre la semplice funzione di ottenimento di profitti attraverso la produzione e distribuzione di beni e servizi. In questo nuovo contesto, dal momento che tale attribuzione di responsabilità era finalizzata ad orientare le imprese a decisioni volontarie che potessero comportare benefici per la società, si diffondono nella letteratura statunitense numerosi studi finalizzati ad analizzare le esternalità positive e negative della gestione aziendale, dall'inquinamento, all'occupazione.

A partire dagli anni Sessanta del secolo scorso, si afferma definitivamente la dizione “*corporate social responsibility*” e si assiste ad una progressiva crescita dell'interesse su questo tema in letteratura, a partire dai contributi di Davis (1960) e Frederick (1960), destinata a diventare esponenziale nei decenni successivi (Carroll, 1979 e 1991; Wood, 1991; Waddock, Graves, 1997; McWilliams, Siegel, 2001; Dahlsrud, 2008).

In questo contesto, dominato dalla letteratura anglosassone, non dobbiamo dimenticare che anche la dottrina economico-aziendale italiana – parallelamente e in maniera assolutamente indipendente – negli stessi anni stava sviluppando una visione originale dell'azienda come elemento della società, in cui le responsabilità che vanno oltre la produzione di utili rivestono un ruolo importante, circostanza peraltro recentemente riconosciuta anche da rilevanti contributi pubblicati su importanti riviste accademiche internazionali (Coronella *et al.*, 2018; Signori e Rusconi, 2009). Il pensiero del mio Maestro Umberto Bertini, a cui questo scritto è dedicato, ha offerto un contributo determinante all'evoluzione degli studi in questa direzione.

2. La “responsabilità sociale” nelle prime definizioni di azienda

Già alla fine dell'Ottocento i primi Maestri avevano individuato in nuce i primi legami tra l'azienda e il suo ambiente esterno. Così Cerboni (1886) afferma che “l'azienda è un organismo del mondo economico-sociale” mentre Rossi (1882) con sorprendente modernità scrive che le aziende sono “enti sociali viventi in mezzo alla società, e con essa organizzati con mezzi, forze, attitudini e fini diversi, differenti in quanto allo scopo nell'estensione e nella durata, hanno carattere comune a tutti: hanno cioè vita economica giuridica sociale propria” aggiungendo che “tutti insieme armonizzano il bene comune sociale nel mentre cercano il bene proprio”.

Molte delle definizioni di azienda elaborate già a partire dai primi decenni del Novecento dagli studiosi di Economia Aziendale mettono in risalto l'aspetto relazionale dell'azienda, individuando nel suo fondarsi su scambi e rapporti di vario genere con l'esterno una parte della sua stessa essenza. Per

Besta (1909, p. 3), infatti, l'azienda è "somma dei fenomeni, o negozi, o rapporti da amministrare relativi ad un cumulo di capitali che formi un tutto a sé".

Nelle definizioni successive questo aspetto di relazione tra l'azienda e il suo ambiente esterno diventa sempre più preminente. Si pensi al Ceccherelli (1923, p. 67) per cui l'azienda è "l'organismo naturale elementare della società economica derivante dalla organizzazione delle forze ed energie personali e dei mezzi esterni, che realizzando rispetto al proprio soggetto uno scopo, compie nel tempo stesso rispetto alla società le funzioni della produzione o del consumo".

Secondo Zappa l'elemento umano è centrale, tanto che egli considera l'azienda "una coordinazione di operazioni economiche, di cui l'uomo e la ricchezza sono elementi vitali" (Zappa, 1927, p. 30). Ancora Zappa evidenzia questo aspetto nella sua celebre definizione di azienda come "istituto economico destinato a perdurare che, per il soddisfacimento dei bisogni umani, ordina e svolge in continua coordinazione la produzione o il procacciamento e il consumo della ricchezza" (Zappa, 1956, p. 37). Egli, infatti, pone proprio il riferimento ai bisogni umani – e non dei proprietari, dei dirigenti, dei consumatori – al centro.

Secondo i primi Maestri dell'Economia Aziendale, dunque, l'azienda svolge una funzione sociale per il fatto stesso di esistere, di creare ricchezza, di offrire beni e servizi, di essere composta da uomini e di porsi in relazione con l'esterno. La socialità, quindi, è vista fin dall'inizio degli studi economico-aziendali come una caratteristica connaturata all'essenza stessa dell'azienda. Come afferma Onida (1961, p. 57), "l'amministrazione dell'impresa in quanto è volontaria attività dell'uomo associato, svolgentesi largamente nella sfera dei beni economici e rivolta a fini umani, presenta gli aspetti dell'economicità, della socialità e dell'efficienza in ogni suo atteggiamento ed in tutto il suo operare".

Negli stessi anni in cui Friedman (1962) affermava "There is one and only one social responsibility of business – to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game, which is to say, engages in open and free competition without deception or fraud", secondo Giannessi non si può ridurre l'obiettivo di un'azienda all'ottenimento del profitto; al contrario è il soddisfacimento dei bisogni umani il vero scopo per cui le aziende esistono. Afferma infatti Giannessi (1979, p. 10): "L'azienda, essendo un fenomeno di tempo, non può avere per scopo il conseguimento del lucro; avendo un contenuto giuridico-economico distinto da quello delle persone che operano nella sua orbita, non può avere per scopo il soddisfacimento diretto o indiretto dei bisogni umani".

Così, ben prima della Stakeholder Theory di Freeman (1984), Onida (1970, p. 126) individua l'”ambiente sociale” come un elemento essenziale dell'azienda, facendo esplicito riferimento ai suoi effetti sociali e alle implicazioni etiche delle sue attività: “la disciplina di cui ci occupiamo studia l'ambiente sociale in cui essa [l'azienda] ha vita e non trascura gli effetti sociali dell'attività aziendale. [...] La considerazione degli effetti sociali dell'attività aziendale può acquistare diretto risalto per quanto concerne la determinazione dei fini e delle condizioni di natura etica cui si suppongono ordinate e subordinate l'attività e la politica economica dell'azienda e le relative scelte”.

3. Equilibrio economico e ambiente esterno

La letteratura economico-aziendale evidenzia ben presto l'esistenza di uno stretto legame tra economicità, intesa come presupposto dell'equilibrio economico, durevole ed evolutivo, e socialità.

L'equilibrio economico¹, e di conseguenza l'economicità, intesa capacità della gestione di mantenersi in equilibrio economico, si pone come condizione necessaria per la durata dell'azienda nel tempo e perciò contemporaneamente come mezzo e fine della vita dell'azienda stessa. Indubbiamente, le condizioni determinanti dell'equilibrio economico sono legate, in primo luogo, all'entità delle grandezze presenti in azienda (i costi relativi all'utilizzazione dei fattori produttivi in particolare, devono essere pienamente reintegrati dai ricavi ottenuti). D'altro canto, numerosi Autori, già a partire dagli anni Cinquanta, evidenziano che non si può prescindere dal fattore tempo, cioè dalla dimensione prospettica di tali grandezze: solo un equilibrio durevole nel lungo periodo permette all'azienda di realizzarsi pienamente come istituto economico destinato a perdurare (Zappa, 1956, p. 731-732; Masini, 1960, p. 187).

In maniera più esplicita, Giannessi (1979, p. 40) afferma: “Il reddito di periodo non è idoneo a rappresentare lo stato di equilibrio dell'azienda, può essere uno degli elementi del giudizio, ma non l'unico e assoluto elemento di giudizio” ed introduce tra le condizioni fondamentali per il mantenimento

¹ In relazione all'equilibrio economico afferma Amaduzzi: “Il termine ‘equilibrio’ dell'impresa potrà dunque pertanto significare quello stato di composizione e di funzionamento del sistema nel quale l'impresa [...] può remunerare tutti i fattori della produzione e conseguire almeno una quantità minima di reddito economico netto (profitto), avviandosi da tale punto minimo di equilibrio al raggiungimento di quel reddito che, entro un massimo, l'imprenditore giudicherà soddisfacente, secondo il suo tornaconto, misurato in termini di arbitraggio fra impieghi”. Aldo Amaduzzi, *L'azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, Utet, Torino, 1953, pp. 181-182.

dell'equilibrio proprio il rapporto dell'azienda con le forze esterne, che non solo deve essere continuo ma anche evolutivo². In questo senso Giannessi introduce – in maniera sorprendentemente simile a quella che sarà poi la visione di Freeman (1984) – il concetto di composizione tra forze interne ed esterne che, secondo l'Autore costituisce appunto una delle premesse fondamentali dell'operare dell'azienda.

4. Una “responsabilità sociale” *ante litteram*

Il contributo organicistico della dottrina economico-aziendale già dai primi decenni del Novecento si era fondato proprio sull'analogia dell'azienda con un organismo vivente, un sistema biologico, la cui evoluzione influenza ed è influenzata dall'ambiente in cui è immersa ed in cui opera (Ceccherelli, 1948, Riparbelli, 1962). Afferma Riparbelli (1962, p. 11) che le aziende “di per sé stesse considerate e nei riguardi del loro soggetto, si presentano come degli organismi autonomi (ma non isolati dall'ambiente nel quale essi sussistono) tendenti al conseguimento di un fine determinato, mentre, nei riguardi della società, cioè correlate con un più vasto complesso, si presentano come degli organi della più complessa organizzazione sociale, organi rispondenti a determinate funzioni”. Da questo punto di vista, quindi, l'azienda può essere assimilata ad una “cellula del più ampio organismo economico sociale” (Ceccherelli, 1948), che va vista nella sua struttura e nel suo funzionamento, strettamente interdipendente da quelli che oggi chiameremmo gli stakeholder (Freeman, 1984).

Coerentemente con l'idea che un rapporto dinamico ed evolutivo con gli interlocutori esterni costituisce una componente imprescindibile di un durevole equilibrio economico (Giannessi, 1960, p. 44), la dottrina economico-aziendale dei primi Maestri elabora una posizione sui rapporti tra l'azienda e l'ambiente molto vicina a quella che sarà sistematizzata dagli autori apparte-

²“Basta osservare il comportamento del fenomeno aziendale per dedurre che questo non può avere né uno scopo transeunte come quello del conseguimento del lucro, né uno scopo indeterminato come quello del soddisfacimento dei bisogni, ma solo uno scopo durevole e definito capace di imprimere all'attività [...] un carattere inconfondibile [...]. Lo scopo indicato [...] è dato dal conseguimento di un determinato equilibrio economico promanante dalla combinazione di particolari fattori e dalla composizione di forze interne ed esterne, avente un carattere durevole e, sotto un certo aspetto, anche evolutivo”. Egidio Giannessi, *Le aziende di produzione originaria*, vol. I, *Le aziende agricole*, Cursi, Pisa, 1960, pp. 72-73. Sull'argomento si veda anche Egidio Giannessi, *Appunti di economia aziendale*, Pacini Editore, Pisa, 1979, p. 28 e segg.

nenti al filone della corporate citizenship³ (McIntosh *et al.*, 1998). Così, Onida (1970, p. 126) afferma: “Rispetto a molte scelte, gli aspetti aziendali e quelli sociali si compenetrano mutuamente, prospettando l’azienda come ente che, mentre tende a soddisfare esigenze proprie di conservazione e di sviluppo, deve pur servire alla società nella quale e in virtù della quale vive”.

In una visione molto simile a quella sarà poi di Freeman (1984) – che vede appunto nella capacità di rispondere ai bisogni degli stakeholder la condizione per la sopravvivenza stessa delle imprese, Amaduzzi (1953, p. 57) sottolinea la rilevanza di coloro nell’interesse predominante dei quali la gestione dell’azienda è pensata. Secondo Amaduzzi, quindi, l’azienda è un sistema di forze economiche che si sviluppa nell’ambiente di cui è parte, in processo che deve tenere conto non solo degli interessi del soggetto economico, ma anche degli altri gruppi di interesse che con l’azienda cooperano. Similmente, anche Masini (1979, p. 8) considera nel soggetto economico tutti coloro che hanno interessi istituzionali che ruotano attorno all’azienda, individuando nell’azienda proprio un mezzo per realizzare il bene comune.

5. Azienda, governo strategico e responsabilità sociale: il contributo di Bertini

Vista la ampia produzione scientifica del Maestro, sarebbe impossibile qui una completa disamina dei numerosi contributi sui temi collegati alla responsabilità sociale delle imprese. Ci limiteremo, quindi, a sottolineare alcuni originali spunti di riflessione.

Nella concezione del Maestro, il concetto stesso di azienda è fortemente legato al raggiungimento di finalità che vano oltre il profitto, nella direzione di soddisfare i bisogni della collettività. Afferma Bertini (1990, p. 34): “L’azienda costituisce l’espressione più elevata del comportamento umano sul piano economico. Essa è un’istituzione sociale in quanto creata dagli uomini per il raggiungimento di finalità umane nel contesto della collettività organizzata”. L’azienda, nello svolgere la propria attività economica, svolge anche un ruolo sociale, apportando un contributo allo sviluppo del sistema economico e del sistema sociale. Afferma in proposito Bertini (1990, p. 39): “tale funzione socialmente utile è riconducibile allo stesso ruolo dell’azienda sul mercato e pertanto deve essere direttamente rapportata alla posizione che essa occupa nel contesto generale, per cui il fenomeno della sua crescita eco-

³ In proposito si veda, per la Scuola Toscana, Umberto Bertini, *La Scuola Toscana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, in Rirea, n. 11 e 12, 2010.

nomica rappresenta una evoluzione del sistema del quale l'azienda è parte, non soltanto sul piano economico, ma sotto il profilo sociale". Ciò ovviamente non implica che gli obiettivi della società coincidano con quelli dell'azienda, ma ipotizza solo un continuo comporsi degli interessi dell'uno e dell'altra⁴.

Le finalità aziendali, quindi, si trasferiscono nella produzione sinergica di risultati insieme economici, competitivi e sociali. Il significato di economicità, del resto, secondo Bertini, non deve essere interpretato soltanto nel senso restrittivo di ritorno per i conferitori del capitale di rischio, ma in senso più ampio come "potenziamento dell'azienda in termini di dotazione delle risorse, di apporto tecnologico, di aumento della forza competitiva, ed anche, naturalmente, di soddisfazione delle attese di tutti i partecipanti alla vita dell'azienda" (Bertini, 1995, p. 35). Ecco quindi che emerge il concetto di "partecipanti", perché gli stakeholder secondo Bertini non sono soggetti "esterni", ma veri e propri "partecipanti" alla vita dell'azienda, che come tali devono essere presi in considerazione nel governo dell'azienda e nell'elaborazione delle strategie per poter arrivare al successo.

Questa visione dell'azienda, spiega l'attenzione del Maestro verso l'approccio sistemico che vede l'azienda come un complesso economico in atto che genera relazioni di interdipendenza tra i vari sottosistemi che la compongono (D'Ippolito, 1953). Nella sua miliare opera del 1990, *Il Sistema d'Azienda*, destinata a diventare un punto fermo per tutta la letteratura successiva sul tema, Bertini vede infatti l'azienda come un sistema dinamico ed aperto (Bertini, 1990, p. 28-33), che non solo ha a che fare con un sistema di forze economiche, ma fa parte di un ambiente in cui è immersa, con il quale è in continuo interscambio e di cui deve necessariamente tenere conto. Afferma il Maestro che l'azienda in quanto sistema aperto si proietta all'esterno e istaura con l'ambiente "un'organica serie di rapporti a carattere continuativo, la cui portata trascende in alcuni casi la stessa funzione produttiva" (Bertini, 1990, p. 60).

Di più – negli stessi anni in cui negli Stati Uniti si va progressivamente diffondendo la Stakeholder Theory – Bertini, parallelamente, sviluppa la sua concezione secondo la quale l'azienda è un sistema economico-sociale, che deve saper realizzare un equilibrio continuo e dinamico con l'ambiente in cui

⁴ La ricerca di questa composizione di interessi secondo Bertini non è mai semplice, né mai definitiva e comporta una serie rischi per la sopravvivenza stessa dell'azienda nel tempo. Tali rischi, peraltro, sono ineliminabili e connaturati nell'essenza stessa del fenomeno dell'azienda dal momento che "in quanto fenomeno vivente, anche se in senso economico, l'azienda rischia in quanto esiste", Umberto Bertini, Introduzione *allo studio dei rischi nell'economia aziendale*, Giuffrè, Milano, p. 190.

è inserita, pena la sua stessa sopravvivenza. Lo sviluppo dell'azienda, quindi, è condizionato dalla capacità di porsi in sintonia con le dinamiche del sovra-sistema ambientale di appartenenza, alle cui istanze ai cui mutamenti deve dedicare una costante attenzione.

Non è un caso, peraltro, che ne *Il Sistema d'Azienda* venga dedicato ampio spazio al sistema delle relazioni azienda-ambiente alla ricerca di interlocutori che – pur nelle ineliminabili specificità di ciascuna impresa – siano comuni a tutte le aziende. Così, Bertini con sorprendente modernità articola il sistema delle relazioni azienda-ambiente in diversi sottosistemi di relazioni con gli “interlocutori sociali”, quelli che oggi chiameremmo i principali stakeholder: i clienti, i fornitori, le banche, i capitalisti, i concorrenti e la comunità.

È interessante osservare che, in questa visione, l'azienda rimane al centro di tutte queste relazioni e ad essa spetta il difficile ruolo di bilanciare dinamicamente tutte richieste che provengono dagli interlocutori sociali, nell'interesse di un duraturo equilibrio economico nel tempo, difficile da realizzare viste anche le interconnessioni esistenti tra i diversi sottosistemi dove “di fronte ad ogni rapporto che l'azienda instaura con il proprio ambiente si determinano reazioni a catena il tutto il corpo sociale” (Bertini, 1990, p. 61).

Secondo Bertini, il cambiamento della società e quindi dell'ambiente con cui, come abbiamo visto, le imprese hanno un rapporto continuo, dialettico e dinamico, non può non riverberarsi sul “modo” di fare impresa, così come la modifica della scala di valori e – conseguentemente – di bisogni del consumatore non può non influenzare la produzione di beni e servizi. L'interpretazione dell'impresa come organizzazione e come insieme di individui che interagiscono con numerosi soggetti e istituzioni, infatti, comporta un inevitabile allargamento delle istanze a questa rivolte e quindi una maggiore richiesta di socialità della gestione che, a sua volta, deve generare un nuovo “modo di governare”. Afferma Bertini (1984, p. 19): “Data la sua caratteristica di sistema aperto l'impresa risente dei cambiamenti delle condizioni ambientali sia nei rapporti con il mercato, sia nei confronti della propria organizzazione interna. E ciò ha avuto particolari ripercussioni sul piano della gestione aziendale. In pratica è cambiato il modo di “fare economia”, determinandosi un diverso approccio con il sistema economico sociale, in forza di una diversa filosofia di gestione. Questo diverso approccio e questa mutata filosofia hanno finito per introdurre all'interno delle imprese un nuovo “modo” di governare”.

Per Bertini, quindi, l'elaborazione delle strategie deve tenere conto di numerose e anche contraddittorie e conflittuali “dimensioni”, di cui la decisione finale rappresenta la sintesi. Se inizialmente le dimensioni considerate essen-

ziali nel processo decisionale sono state esclusivamente quella finanziario-reddituale e poi ha assunto particolare importanza la dimensione competitiva, per Bertini è indispensabile affiancare anche la dimensione etico-sociale, che non può essere relegata alla sfera soggettiva degli individui. Come afferma Bertini: “la gestione dell’ambiente esterno è forse la primaria funzione dell’impresa. Governare oggi le imprese significa, da un lato, intuire i cambiamenti che si possono determinare sul mercato e possibilmente anticiparli e svilupparli con adeguate strategie, dall’altro adeguare la struttura interna dell’azienda ai nuovi piani e programmi. Tutto il resto finisce per essere ordinaria amministrazione; quasi un dato scontato”, e ancora: “miglioramento delle condizioni di economicità non significa più come una volta, maggiore profitto ai capitalisti, ma potenziamento dell’azienda in termini di dotazione di risorse di apporto tecnologico, di aumento della forza competitiva, ed anche, naturalmente di soddisfazione delle attese di tutti i partecipanti alla vita dell’azienda. Per partecipanti alla vita dell’azienda intendiamo in primo luogo, i membri dell’organizzazione interna (dirigenti, impiegati, operai), quindi i portatori del capitale di rischio, i finanziatori, i fornitori, i clienti, lo Stato, le forze politiche e sociali e in generale la Comunità” (Bertini, 1984, pp. 26-27).

Ecco che, nell’evoluzione del pensiero dell’Autore, il ruolo di questi partecipanti alla vita dell’azienda – e la capacità di chi governa l’azienda di tenerne conto – diventano sempre di più elementi imprescindibili nell’elaborazione delle strategie. In un’altra delle sue opere milari, gli *Scritti di politica aziendale*, Bertini più volte torna su questo concetto, sviscerandone le implicazioni per il governo strategico dell’azienda.

Secondo Bertini, il concetto di strategia è riconducibile ad una azione di governo particolarmente innovativa in grado di modificare radicalmente e in modo virtuoso le condizioni operative del sistema, spingendolo verso una più elevato livello di economicità a valere nel tempo (Bertini, 1988). La strategia e politica aziendale, o semplicemente politica aziendale – come preferiva chiamarla Bertini, perché le strategie sono molteplici, mentre la politica aziendale è una soltanto in quanto espressione unitaria del processo di governo – deve tenere conto delle diverse fonti del potere aziendale: “Le nuove fonti del potere aziendale vanno, infatti, ricercate in un complesso di fattori socio-economico-politici variamente combinati ed integrati tra di loro” (Bertini, 1995, p. 27). L’azione di governo, quindi, deve partire dalla consapevolezza che la realtà delle aziende è caratterizzata “da un grandissimo impatto umano, tecnologico, sociale, politico e culturale”, tanto che secondo Bertini “la gestione dell’ambiente esterno è forse la primaria funzione dell’impresa” (Bertini, 1995, p. 27). Governare le imprese, quindi, significa comprendere e

gestire le relazioni con questo complesso e dinamico ambiente esterno, adattando continuamente la struttura esterna dell'impresa attraverso una convergenza tra gli obiettivi interni, in termini di miglioramento delle condizioni di economicità, e gli obiettivi dei portatori di interesse esterni, in termini di "soddisfazione delle attese di tutti partecipanti alla vita dell'azienda" (Bertini, 1995, p. 35).

Bertini, quindi, offre una visione estremamente originale delle problematiche relative alla gestione strategica della responsabilità sociale d'impresa, in cui l'organo politico-amministrativo dell'azienda deve sfruttare la propria creatività per ridisegnare l'azienda in funzione di un rapporto diverso con gli interlocutori esterni, generando una nuova imprenditorialità "alla cui base c'è una idea innovativa capace di cambiare non soltanto le caratteristiche tecnico-economiche dell'azienda ma anche quelle del sistema sociale" (Bertini, 1995, p. 38).

Ecco, dunque, che la responsabilità sociale delle imprese diventa strategica nella capacità politica del soggetto economico di generare – grazie alla centralità della creatività e delle idee – un equilibrio sempre migliore e più sinergico tra l'azienda e i suoi interlocutori. Tra i più profondi contributi che Bertini ha lasciato all'Economia Aziendale vi è infatti la concezione che un'azienda vale per le idee che ha e che senza idee non c'è azienda (Bertini, 1995, p. 22-23). Perché in conclusione secondo il Maestro: "il fondamento della vita delle aziende sono le idee, che sovrastano, ispirano, guidano e determinano i fenomeni della gestione", dal momento che "i fatti altro non sono che il prodotto delle elaborazioni di queste idee" (Bertini, 2013, p. XVI).

Riferimenti bibliografici

- Amaduzzi A. (1953), *L'azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, Utet, Torino.
- Barnard C. (1938), *The functions of the executive*, Harvard University Press, Cambridge.
- Bertini U. (1984), *Il governo dell'impresa tra "managerialità" e "imprenditorialità"*, Studi e Informazioni, anno VII.
- Bertini U. (1987), *Introduzione allo studio dei rischi nell'economia aziendale*, Giuffè, Milano.
- Bertini U. (1988), *Creatività e gestione strategica dell'azienda*, in *Scritti in onore di Luigi Guatri*, Bocconi Comunicazione, Milano.
- Bertini U. (1990), *Il sistema d'azienda*, Giappichelli, Torino.
- Bertini U. (1995), *Scritti di politica aziendale*, Giappichelli, Torino.

- Bertini U. (2010), *La Scuola Toscana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, in Rirea, n. 11 e 12.
- Bertini U. (2013), *Prefazione*, in Galeotti M., Garzella S. (a cura di), *Governo strategico dell'azienda*, Giappichelli, Torino.
- Besta F. (1909), *La Ragioneria*, vol. I, Vallardi, Milano.
- Bowen H. R. (1953), *Social responsibilities of the businessman*, Harper & Row, New York.
- Carroll A.B. (1979), *A tree-dimensional model of corporate social performance*, Academy of Management Review, n. 4.
- Carroll A.B. (1991), *The pyramid of corporate social responsibility*, *Business Horizons*, n. 34, June-August.
- Ceccherelli A. (1923), *Introduzione allo studio della Ragioneria generale*. Parte I: Gli organismi aziendali, Le Monnier, Firenze.
- Ceccherelli A. (1948), *Economia aziendale e amministrazione delle imprese*, Barbera, Firenze.
- Cerboni G. (1894), *La ragioneria e le sue relazioni con le discipline amministrative e sociali*, Dante Alighieri.
- Clark J. M. (1939), *Social control of business*, McGraw-Hill, New York.
- Coronella S., Caputo F., Leopizzi R., Venturelli A. (2018), *Corporate social responsibility in Economia Aziendale scholars' theories: A taxonomic perspective*, *Meditari Accountancy Research*, Vol. 26, n. 4.
- D'Ippolito T. (1953), *L'azienda*, Abbaco, Palermo.
- Dahlsrud A. (2008), *How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions*, *Corporate Social Responsibility & Environmental Management*, 15(1).
- Davis K. (1960), *Can business afford to ignore social responsibilities?*, *California Management Review*, n. 2.
- Frederick W. C. (1960), *The growing concern over business responsibility*, *California Management Review*, n. 2.
- Freeman E.R. (1984), *Strategic management. A stakeholder approach*, Pitman, Boston.
- Friedman M. (1962), *Capitalism and freedom*, University of Chicago Press, Chicago.
- Giannessi E. (1960), *Le aziende di produzione originaria*, vol. I, *Le aziende agricole*, Cursi, Pisa.
- Giannessi E. (1979), *Appunti di economia aziendale*, Pacini Editore, Pisa.
- Kreps T. J. (1940), *Measurement of the social performance of business*, Government Printing Office, Washington.
- Masini C. (1960), *L'organizzazione del lavoro nell'impresa*, Giuffrè, Milano.
- Masini C. (1979), *Lavoro e risparmio*, Utet, Torino.
- McIntosh, M., Leipziger, D., Jones, K. & Coleman, G. (1998), *Corporate citizenship: Successful strategies for responsible companies*, Financial Times/Pitman Publishing, London.
- McWilliams A, Siegel D (2001), *Corporate social responsibility: a theory of the firm perspective*, *Academy of Management Review*, 26(1).

- Onida P. (1961), *Economicità, socialità ed efficienza nell'amministrazione dell'impresa*, Rivista Italiana di Ragioneria, marzo-aprile.
- Onida P. (1970), *Economia d'azienda*, Utet, Torino.
- Riparbelli A. (1962), *Correlazioni ed interdipendenze fra organismi aziendali*, Colombo Cursi, Genova.
- Rossi G. (1882), *L'ente economico amministrativo*, voll. I e II, Stabilimento tipolitografico degli artigianelli, Reggio dell'Emilia.
- Signori S., Rusconi G. (2009), *Ethical thinking in traditional Italian Economia Aziendale and the stakeholder management theory: The search for possible interactions*, Journal of Business Ethics, n. 89.
- Waddock S. A., Graves S. B. (1997), *The corporate social performance –financial performance link*, Strategic Management Journal, 18(4).
- Wood D. J. (1991), *Corporate social performance revisited*, Academy of Management Review, 16(4).
- Zappa G. (1927), *Tendenze nuove negli studi di ragioneria*, Istituto Editoriale Scientifico, Milano.
- Zappa G. (1956), *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Giuffrè, Milano.

CONTROLLO DI GESTIONE E SOSTENIBILITÀ: QUALI SFIDE E QUALI OPPORTUNITÀ?

di *Maria Serena Chiacchi**

1. Introduzione

Uno dei caratteri fondamentali del sistema d'azienda è quello di essere un sistema “aperto” che tesse relazioni di “interscambio continuo”¹ con l'ambiente esterno da cui derivano continue sollecitazioni e che, al contempo, genera “reazioni a catena” che alimentano il sistema sociale stesso². A questo riguardo, Bertini evidenzia come le operazioni del sistema della produzione siano rese possibili dal sistema delle relazioni azienda/ambiente³, cioè dalle relazioni che l'azienda intrattiene con l'esterno, in particolare con soggetti quali fornitori, lavoratori, clienti, capitalisti, finanziatori. Le aziende estendono quindi “la propria sfera di interesse a problemi che, chiaramente, esorbitano dalla sfera economica”⁴ abbracciando le dimensioni che attengono alla propria funzione sociale e raccogliendo, così, le sfide provenienti dall'ambiente in cui operano⁵.

* Il lavoro è stato scritto in collaborazione con la dott.ssa Ilenia Ascani e la dott.ssa Roberta Ciccola.

¹ Secondo il pensiero di Bertini l'azienda “tende a riprodursi e a rigenerarsi secondo un processo continuo che ammette non soltanto mutamenti strutturali interni, con possibile sostituzione di elementi, ma risulta altresì perennemente influenzata dalle condizioni ambientali. Si determina, in altre parole, un interscambio continuo tra l'azienda e il proprio ambiente senza che sia perciò possibile distinguere i mutamenti propri dei processi originari da quelli indotti”. Umberto Bertini, *Il sistema d'azienda. Schema di analisi*, Giappichelli, Torino, seconda edizione, 1990, p. 33.

² Umberto Bertini, *Il sistema d'azienda. Schema di analisi*, Giappichelli, Torino, seconda edizione, 1990, pp. 83-84.

³ Umberto Bertini, *Caratteristiche sistemiche dell'azienda moderna*, in Studi e informazioni, n. 7, 1980. Umberto Bertini, *Il sistema d'azienda. Schema di analisi*, Giappichelli, Torino, seconda edizione, 1990.

⁴ Umberto Bertini, *Il sistema d'azienda. Schema di analisi*, Giappichelli, Torino, seconda edizione, 1990, p. 48.

⁵ Con riferimento allo sviluppo dell'impresa e alle sue condizioni di successo, Bertini sostiene che “la genesi e lo sviluppo del successo, vanno inquadrare in un rapporto dinamico ed evolutivo delle forze interne dell'azienda con quelle dell'ambiente esterno in cui l'azienda gravita”. Umberto Bertini, *In merito alle condizioni che determinano il successo dell'impresa*, in Saggi di economia aziendale per Lino Azzini, Giuffrè, Milano, 1987, p. 103.

L'affermazione dei principi della sostenibilità, negli ultimi anni, ha conferito ancora più importanza a queste relazioni e, parallelamente, alle aspettative degli stakeholder e ha posto in primo piano anche le relazioni con l'ambiente naturale⁶. L'orientamento alla sostenibilità si basa su tre pilastri fondamentali, economico, sociale ed ambientale e, per un'organizzazione, comporta il conseguimento concomitante di prosperità economica, benessere ed equità sociale e rispetto e preservazione dell'ambiente naturale⁷.

A partire dalla fine degli anni Ottanta fino ad arrivare ai nostri giorni, l'orientamento delle aziende alla sostenibilità è stato promosso non solo a livello teorico, ma anche istituzionale e normativo⁸. In questo ambito, grande attenzione è stata data alla rendicontazione (obbligatoria e volontaria) dell'operato aziendale, che si è ampliata abbracciando il tema della misurazione della sostenibilità aziendale al fine di soddisfare le necessità informative dei diversi stakeholder e, più in generale, di ottenere il consenso da parte della comunità sociale⁹. La disclosure sulla sostenibilità aziendale è stata anche stimolata da organismi regolatori e, più recentemente, a livello di Istituzioni europee e nazionali¹⁰.

Nell'ambito degli studi aziendali, è stato ampiamente evidenziato come, per affrontare con successo sfide di diversa natura, sia dirimente adottare un approccio integrato al governo aziendale¹¹. È evidente quindi come l'inte-

⁶ La consapevolezza del ruolo rivestito dai fenomeni fisici e biologici era già presente nei primi scritti di Bertini quali fattori di incidenza dei rischi nell'economia dell'azienda. Umberto Bertini, *Introduzione allo studio dei rischi nell'economia aziendale*, Giuffrè Editore, Milano, 1987.

⁷ Si cita, tra tutti, il testo pionieristico di John Elkington, *Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business*, in *Environmental Quarterly Management*, 1998, vol. 8, pp. 37-51.

⁸ A partire dalla pubblicazione del Rapporto Brundtland "Our common future" del 1987, tante sono state le tappe che hanno portato all'affermazione dei principi della sostenibilità. Per l'importanza che ha avuto sui Paesi, sulle aziende e sulla comunità, si segnalano l'approvazione e l'adozione, da parte dell'ONU, dell'Agenda 2030 e dei 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile.

⁹ Luciano Marchi, *Governo delle aziende e creazione di valore: da una prospettiva finanziaria ad una prospettiva economico-sociale*, in *Management Control*, 2019, vol. 1, pp. 5-16.

¹⁰ Nel tempo sono stati emanati diversi framework e standard di rendicontazione per lo sviluppo di Report di Sostenibilità. Tra i più diffusi, si ricordano gli standard Global Reporting Initiative e quelli del Sustainability Accounting Standard Board. A livello normativo, si segnalano la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) e i collegati European Sustainability Reporting Standards (ESRS). Marco Giuliani, Michele Guidi, *La rendicontazione di sostenibilità*, in Maria Serena Chicchi, Marco Giuliani (a cura di), *Introduzione alla sostenibilità aziendale*, Giappichelli, Torino, 2022, pp.131-144.

¹¹ L'adozione di un approccio integrato al governo aziendale è un tema caro a Bertini. Da un lato, l'Autore sottolinea l'importanza di una perfetta sintonia e di un'integrazione tra i singoli sottosistemi al fine di raggiungere il più alto livello di economicità. Dall'altro, evidenzia l'importanza di mantenere "un'unità informativa del sistema d'azienda, la quale è presente in qualsiasi momento nelle sintesi dei processi di pianificazione, organizzazione e controllo".

grazione della sostenibilità all'interno dei sistemi di controllo, a supporto del processo decisionale manageriale, sia cruciale per garantire il perseguimento di una strategia orientata alla sostenibilità nel lungo periodo. Riprendendo delle categorie care a Bertini, il sistema del management è chiamato a tener conto dell'orientamento alla sostenibilità e, coerentemente, i sub-sistemi della pianificazione, organizzazione e controllo dovrebbero essere focalizzati su aspetti inerenti alla sostenibilità economica, sociale e ambientale.

Il controllo di gestione aziendale, fungendo da guida e supporto alle decisioni operative e strategiche del management aziendale¹², deve affrontare la sfida di integrare, alla tradizionale misurazione degli aspetti economici, quella di elementi legati alle sfere ambientale e sociale¹³.

Questo contributo si propone di analizzare il tema della misurazione della sostenibilità per finalità gestionali, con l'obiettivo di evidenziare sfide e opportunità per i sistemi di controllo di gestione.

2. Analisi degli studi su controllo di gestione e sostenibilità

Le molteplici sfide che le imprese si trovano ad affrontare in ambito economico, sociale ed ambientale hanno evidenziato l'importanza di una gestione responsabile e sostenibile. La ricerca e la prassi hanno progressivamente focalizzato la loro attenzione sulle modalità per accogliere la sostenibilità all'interno delle strategie, dei modelli di business e dei sistemi di misurazione della performance delle organizzazioni, al fine di ridurre tali impatti e contribuire allo sviluppo sostenibile¹⁴.

In questo contesto, la ricerca accademica ha evidenziato come il controllo di gestione possa rivestire un ruolo centrale nel favorire l'inclusione degli aspetti sociali e ambientali, oltre che economici, nelle decisioni aziendali¹⁵. È stato infatti osservato come, grazie alla loro capacità di guidare i com-

Umberto Bertini, *Il sistema d'azienda. Schema di analisi*, Giappichelli, Torino, seconda edizione, 1990, p. 145.

¹² Giorgio Brunetti, *Il controllo di gestione in condizioni ambientali perturbate*, FrancoAngeli, Milano, 1979; Umberto Bertini, *Scritti di politica aziendale*, seconda edizione, Giappichelli, Torino, 1991; Luigi Brusa, *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, Giuffrè Editore, Milano, 2000.

¹³ Luciano Marchi, *Dalla crisi allo sviluppo sostenibile. Il ruolo dei sistemi di misurazione e controllo*, in *Management Control*, 2020, vol. 3, pp. 5-16.

¹⁴ Carol A. Adams, Geoffrey R. Frost, *Integrating sustainability reporting into management practices*, in *Accounting Forum*, 2008, vol. 32, n. 4, pp. 288-302.

¹⁵ Rainer Lueg, Ronny Radlach, *Managing sustainable development with management control systems: A literature review*, in *European Management Journal*, 2016, vol. 34, n. 2, pp. 158-171.

portamenti dei soggetti verso il raggiungimento degli obiettivi aziendali, i sistemi di controllo di gestione possano supportare la traduzione dei principi della sostenibilità in azioni concrete¹⁶ e come, attraverso l'utilizzo di strumenti di controllo appropriati, le aziende possano monitorare e gestire efficacemente le proprie prestazioni ambientali e sociali oltre che quelle economiche¹⁷.

In letteratura, per indicare i sistemi di controllo orientati alla sostenibilità, sono stati coniati termini tra cui *sustainability management control systems*, *sustainability management accounting and control systems* e, più frequentemente, *sustainability control systems*. In alcuni casi viene sottolineato come essi siano dei sistemi di controllo paralleli rispetto al sistema di controllo aziendale e incentrati esclusivamente sulla sostenibilità¹⁸. In altri casi, adottando un approccio più olistico, si evidenzia come si tratti di un'evoluzione dei sistemi di controllo esistenti in cui vengono bilanciati aspetti economici, sociali ed ambientali.¹⁹

A prescindere dalla definizione adottata, il problema dell'integrazione fra sistemi di controllo di gestione e le dimensioni della sostenibilità risulta cruciale²⁰. La mancata integrazione rischia, infatti, di minacciare l'inclusione dei principi della sostenibilità nel processo decisionale e, quindi, l'effettiva conversione delle aziende ai principi dello sviluppo sostenibile.

A questo riguardo, Gond *et al.* hanno identificato tre diverse forme di integrazione: a livello tecnico, organizzativo e cognitivo²¹. L'integrazione

¹⁶ Angelo Riccaboni, Emilia Luisa Leone, *Implementing strategies through management control systems: the case of sustainability*, in *International Journal of Productivity and Performance Management*, 2010, vol. 59, n. 2, pp. 130-144.

¹⁷ Massimiliano Bonacchi, Leonardo Rinaldi, *DartBoards and Clovers as new tools in sustainability planning and control*, in *Business Strategy and the Environment*, 2007, vol. 16, n. 7, pp. 461-473; Maria Serena Chiucchi, Roberta Ciccola, *La misurazione della sostenibilità per finalità gestionali*, in Maria Serena Chiucchi, Marco Giuliani (a cura di), *Introduzione alla sostenibilità aziendale*, Giappichelli, Torino, 2022, pp. 115-129.

¹⁸ Kelly M. Soderstrom, Naomi S. Soderstrom, Christopher R. Stewart, *Sustainability/CSR research in management accounting: A review of the literature*, in *Advances in Management Accounting*, 2017, vol. 28, pp. 59-85; Leanne Johnstone, *Theorising and conceptualising the sustainability control system for effective sustainability management*, in *Journal of Management Control*, 2019, vol. 30, n. 1, pp. 25-64.

¹⁹ Gianluca Vitale, Sebastiano Cupertino, Loredana Rinaldi, Angelo Riccaboni, *Integrated management approach towards sustainability: an Egyptian business case study*, in *Sustainability*, 2019, vol. 11, n. 5, 1244; Matias Laine, Helen Tregidga, Jeffrey Unerman, *Sustainability accounting and accountability*, Routledge, Londra, 2021.

²⁰ Peter Beusch, Jane Elisabeth Frisk, Magnus Rosén, William Dilla, *Management control for sustainability: Towards integrated systems*, in *Management Accounting Research*, 2022, vol. 54.

²¹ Jean-Pascal Gond, Suzana Grubnic, Christian Herzig, Jeremy Moon, *Configuring management control systems: Theorizing the integration of strategy and sustainability*, in *Management Accounting Research*, 2012, vol. 23, n. 3, pp. 205-223.

tecnica fa riferimento alla necessità di integrare singole pratiche di controllo della sostenibilità, che spesso sono svolte al di fuori della funzione dedicata al controllo di gestione, nei sistemi di controllo tradizionali. L'integrazione tecnica richiede, ad esempio, la creazione di un sistema informativo comune in grado di raccogliere, elaborare e comunicare informazioni economiche, sociali e ambientali o l'inclusione di indicatori relativi alla sostenibilità all'interno dei sistemi di misurazione della performance aziendale.

L'assunzione centrale dell'integrazione organizzativa, invece, è che le questioni legate alla sostenibilità possano essere misurate e gestite adeguatamente solo se i ruoli e la struttura organizzativa sono stabiliti in modo tale da facilitare un'analisi e una discussione su tali temi tra tutto il personale. In questa maniera, si verificano fenomeni di "ibridizzazione" tali per cui, mentre i controller acquisiscono competenze in materia di reporting e controllo della sostenibilità, i *sustainability manager* migliorano le proprie competenze in ambito di controllo.

L'integrazione cognitiva, infine, si riferisce alla creazione di una comprensione condivisa tra i manager riguardo agli obiettivi organizzativi e al modo in cui tali soggetti affrontano le questioni ambientali e sociali. Queste tre forme di integrazione possono coesistere e compensarsi al fine di creare un efficace collegamento tra sistemi di controllo esistenti e le dimensioni della sostenibilità.

Gli studi che hanno analizzato questa integrazione dal punto di vista empirico hanno evidenziato come essa possa essere complessa e possa spesso fallire²². Per esempio, Cavicchi *et al.* hanno osservato il fallimento dell'integrazione tecnica tra i *sustainability control systems* e i sistemi di controllo di gestione tradizionali all'interno di una PMI per motivi riconducibili, ad esempio, all'utilizzo di piattaforme tecnologiche non compatibili²³. Tuttavia, è emerso come sia stata comunque attivata un'integrazione di natura organizzativa, grazie alla presenza di team multidisciplinari che hanno facilitato delle interazioni tra i due sistemi e supportato il processo decisionale.

Anche nel caso di Aureli *et al.* si osserva una separazione tra sistemi di controllo tradizionali e aspetti legati alla sostenibilità²⁴. Lo studio mostra che,

²² Massimo Battaglia, Emilio Passetti, Lara Bianchi, Marco Frey, *Managing for integration: a longitudinal analysis of management control for sustainability*, in *Journal of Cleaner Production*, 2016, vol. 136, pp. 213-225.

²³ Caterina Cavicchi, Chiara Oppi, Emidia Vagnoni, *Mobilising management control systems to support sustainability strategy in SMEs: the case of a waste disposal firm*, in *Meditari Accountancy Research*, 2023, vol. 31, n. 4, pp. 1015-1037.

²⁴ Selena Aureli, Eleonora Foschi, Angelo Paletta, *Management accounting for a circular economy: current limits and avenue for a dialogic approach*, in *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 2023.

nell'implementazione di strategie legate ai principi dell'economia circolare, i manager percepiscono gli strumenti di controllo tradizionale come poco adeguati, mentre considerano utili strumenti di *environmental accounting* come il *Life Cycle Assessment* o "pratiche contabili informali" basate su dati quali-quantitativi, comunemente utilizzate dai manager in relazione alle loro specifiche esigenze informative.

Un recente studio di Corsi e Arru, basato sulla somministrazione di questionari ad aziende italiane presenti nei principali indici di sostenibilità, ha mostrato che l'integrazione tra gli aspetti relativi alla sostenibilità e i sistemi di controllo avviene soprattutto a livello cognitivo²⁵. Questo si riflette nell'utilizzo prevalente di controlli di tipo informale (es. formazione sulla sostenibilità, codici etici, ecc.) che vengono considerati più appropriati, rispetto a quelli formali, per gestire la sostenibilità. Per quanto riguarda gli strumenti di controllo formale, i risultati hanno mostrato che poche aziende conoscono e utilizzano strumenti legati al controllo dei risultati, come la *Sustainability Balanced Scorecard*.

Per quanto concerne le figure professionali coinvolte nel processo di misurazione della sostenibilità, una revisione della letteratura sul ruolo giocato dal controller nella misurazione e reporting della sostenibilità mostra come questa figura, tradizionalmente deputata alla misurazione della performance aziendale, risulti attualmente poco coinvolta in questo processo²⁶. Al contrario, emerge come siano i *sustainability manager* e/o ingegneri esperti nel campo della sostenibilità i soggetti maggiormente coinvolti.

Recenti studi empirici esplorano le principali barriere che conducono al limitato coinvolgimento del controller ed evidenziano, tra le altre, il loro nativo orientamento alla misurazione di fenomeni di natura prettamente economico-finanziaria, la mancanza di adeguate competenze tecniche necessarie per la misurazione di determinati fenomeni e la percezione, da parte dei controller, che la misurazione della sostenibilità sia di competenza di altre funzioni²⁷.

²⁵ Katia Corsi, Brunella Arru, *Role and implementation of sustainability management control tools: critical aspects in the Italian context*, in *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 2021, vol. 34, n. 9, pp. 29-56.

²⁶ Ilenia Ascani, Roberta Ciccola, Maria Serena Chiucchi, *A structured literature review about the role of management accountants in sustainability accounting and reporting*, in *Sustainability*, 2021, vol. 13, n. 4, 2357.

²⁷ Julius Wenzig, Anne-Katrin Nuzum, Stefan Schaltegger, *Path dependence of accountants: Why are they not involved incorporate sustainability?*, in *Business Strategy and the Environment*, 2023, vol. 32, pp. 2662-2683; Anwar Halari, Marijana Baric, *Exploring accountant's involvement in circular economy: experiences and perspectives of practitioners*, in *Qualitative Research in Accounting & Management*, 2023, vol. 20, no. 4, pp. 421-446; Jennifer Kunz,

Emerge quindi come le informazioni legate alla sostenibilità siano spesso gestite a livello delle singole funzioni aziendali interessate e non dal controllo di gestione, mancando così di una visione armonica a livello aziendale sul tema. In questo senso, la letteratura è concorde nel ritenere che il processo di misurazione della sostenibilità possa beneficiare di un più ampio coinvolgimento da parte del controller, in quanto rappresenta la figura aziendale che detiene le competenze necessarie per coordinare e omogeneizzare il processo di raccolta, trasmissione e utilizzo delle informazioni legate alla sostenibilità e per integrarle all'interno del sistema di controllo di gestione aziendale²⁸.

3. Sfide e opportunità per il controllo di gestione

Nel paragrafo precedente sono state messe in luce le difficoltà e la “fragilità” dell'integrazione tra sistemi di controllo di gestione e sostenibilità. Le sfide che si pongono sono molteplici e riguardano il processo di introduzione della misurazione della sostenibilità in azienda, aspetti tecnici e procedurali della misurazione e il ruolo del controller. È opportuno fin da subito osservare che la consapevolezza delle sfide e delle criticità è anche il primo passo verso il loro superamento o la loro attenuazione e per garantire quell'approccio integrato al governo aziendale fondamentale per il successo dell'azienda.

Sotto il primo aspetto, è importante sottolineare come l'approccio con cui la misurazione della sostenibilità viene introdotta all'interno delle aziende influenzi profondamente l'integrazione con il sistema di controllo di gestione²⁹. Quando l'esigenza della misurazione emerge seguendo un approc-

Johanna Oltmann, Felix Weinhart, *Breaking the institutional logic or going under – Controllers and sustainability*, in *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, in corso di stampa.

²⁸ Stefan Schaltegger, *Sustainability as a fundamental challenge for management accountants* in Lukas Goretzki, Erik Strauss (a cura di), *The role of management accountants, local variations and global influences*, Routledge, Londra, 2017, pp. 274-291; Ilenia Ascani, Roberta Ciccola, Maria Serena Chiucchi, *A structured literature review about the role of management accountants in sustainability accounting and reporting*, in *Sustainability*, 2021, vol. 13, n. 4, 2357; Stefano Marasca, Ilenia Ascani, *La corporate governance: ruoli e attori delle funzioni decisionale e di controllo*, in Stefano Marasca, Cristiana Cattaneo (a cura di), *Il sistema di controllo strategico: evoluzione, finalità, strumenti*, Giappichelli, Torino, 2021, pp. 45-55.

²⁹ Alcuni Studiosi sostengono che l'introduzione della misurazione della sostenibilità in un'azienda può seguire due diversi approcci, l'approccio *outside-in* e l'approccio *inside-out*, a seconda dei driver e degli obiettivi che guidano la stessa. Nell'approccio *outside-in* la misurazione della sostenibilità è guidata da finalità di trasparenza, comparabilità e *accountability*, mentre nell'approccio *inside-out* il focus è il miglioramento della performance e il supporto ai processi decisionali. Karen Maas, Stefan Schaltegger, Nathalie Crutzen, *Integrating corpo-*

cio di tipo *outside-in*, cioè prevalentemente per finalità di *disclosure*, la misurazione di aspetti legati alla sostenibilità a supporto del processo decisionale spesso nasce in seconda battuta. Il rischio è che tali pratiche non entrino pienamente nei processi di controllo esistenti ma che lo facciano in sistemi isolati che operano in parallelo rispetto ai sistemi di controllo tradizionale. Ciò può causare una mancanza di integrazione tra le metriche sociali e ambientali e quelle economico-finanziarie o operative. Inoltre, vi è il rischio che vengano usate le metriche tipiche dei bilanci di sostenibilità che, se hanno il vantaggio di essere standardizzate e confrontabili, non sempre sono tarate sulle esigenze specifiche del management. Questa condizione può avere ripercussioni sui processi decisionali, riducendo l'efficacia del supporto del controllo di gestione all'implementazione di politiche di sostenibilità.

Per quanto riguarda gli aspetti tecnici e procedurali, l'integrazione della sostenibilità nei sistemi di controllo comporta l'introduzione di nuovi indicatori e, quindi, la raccolta di informazioni spesso provenienti da fonti variegata, con modalità di calcolo sovente non standardizzate e talvolta anche di tipo manuale. Ciò richiede un'adeguata infrastruttura informativa e informatica che garantisca la disponibilità dei dati nonché competenze ad hoc nella raccolta, gestione e interpretazione delle informazioni. Se questa infrastruttura non esiste è chiaro che la produzione di informazioni diviene *time-consuming* e l'eventuale evoluzione del sistema informativo comporta il sostenimento di costi.

È opportuno osservare anche come esista una discrepanza tra l'attenzione rivolta dagli studi ad alcuni strumenti di controllo (es. la Sustainability Balanced Scorecard) e la loro effettiva implementazione nelle aziende. Tale discrepanza può essere dovuta a fattori culturali, come la mancanza di consapevolezza circa i vantaggi e le potenzialità dello strumento, e a fattori tecnici legati a difficoltà e costi di implementazione. Sicuramente l'adozione di una Sustainability Balanced Scorecard, come di altri strumenti di controllo focalizzati sulla sostenibilità, è auspicabile. Tuttavia, un primo passo per introdurre la misurazione della sostenibilità a supporto dei processi decisionali potrebbe essere quello di agire, con opportune integrazioni, proprio sui tradizionali strumenti di controllo, quali budget, reporting, ecc. Ad esempio, accanto agli obiettivi di budget, tipicamente di natura economico-reddituale, potrebbero essere inseriti alcuni obiettivi legati alla sostenibilità ambientale e sociale. Questo consentirebbe anche di intervenire sull'aspetto culturale, permettendo ai manager di acquisire gradatamente la consapevolezza e la

rate sustainability assessment, management accounting, control, and reporting, in *Journal of Cleaner Production*, 2016, vol. 136, pp. 237-248.

capacità di gestire in maniera integrata tutti gli aspetti che connotano la sostenibilità.

Infine, la prevalenza di un'integrazione di tipo organizzativo o cognitivo, emersa negli studi, se da un lato può risultare vantaggiosa per la capacità di influenzare i comportamenti dei soggetti aziendali, dall'altro non può sostituirsi a un'integrazione di tipo tecnico. Bisogna quindi curare tutte e tre le dimensioni dell'integrazione per avere un efficace supporto al processo decisionale manageriale in modo da implementare la sostenibilità nelle scelte e nelle azioni.

Con riferimento alle figure professionali è emerso come i controller siano attualmente poco coinvolti nel processo di misurazione della sostenibilità, preferendo rimanere focalizzati sulla misurazione di aspetti di natura più strettamente economica, e appaiano restii a giocare un ruolo più rilevante.

Eppure, per assicurare che il controllo di gestione supporti efficacemente i processi decisionali manageriali orientandoli anche alla sostenibilità, è essenziale che i controller rivestano una funzione più incisiva che comporta un'evoluzione del loro ruolo e delle loro competenze. Questo non significa assolutamente sostituirsi a figure specializzate come i *sustainability manager* o essere gestori esclusivi del processo di misurazione della sostenibilità, quanto essere capaci di integrare negli strumenti tradizionali o in nuovi strumenti, e più in generale nei processi decisionali, la sostenibilità stessa e saper gestire adeguatamente i controlli informali. È importante, quindi, che i controller acquisiscano la consapevolezza che l'orientamento alla sostenibilità è un elemento da integrare all'interno dei sistemi di controllo e che, pertanto, non possono restare ai margini della misurazione degli aspetti sociali e ambientali. L'inserimento dei concetti di sostenibilità ed economia circolare, nonché della loro declinazione in termini di misurazione, nel percorso di formazione universitaria ed extra-universitaria è un elemento che certamente può favorire l'avvicinamento e il coinvolgimento dei controller sul tema.

Il modo con cui si affronteranno queste sfide e si coglieranno queste opportunità influenzerà sia l'evoluzione del controllo di gestione e del controller sia la possibilità di integrare sistematicamente la sostenibilità nei processi decisionali manageriali e, di conseguenza, l'efficacia della conversione dei principi della sostenibilità in azioni concrete.

Riferimenti bibliografici

- Adams C. A., Frost G. R. (2008), *Integrating sustainability reporting into management practices*, in *Accounting Forum*, vol. 32, n. 4, pp. 288-302.
- Ascani I., Ciccola R., Chiucchi M.S. (2021), *A Structured Literature Review about the Role of Management Accountants in Sustainability Accounting and Reporting*, in *Sustainability*, vol. 13, n. 4, 2357.
- Aureli S., Foschi E., Paletta P. (2023), *Management accounting for a circular economy: current limits and avenue for a dialogic approach*, in *Accounting, Auditing & Accountability Journal*.
- Battaglia M., Passetti E., Bianchi L., Frey M. (2016), *Managing for integration: a longitudinal analysis of management control for sustainability*, in *Journal of Cleaner Production*, vol. 136, pp. 213-225.
- Bertini U., (1980), *Caratteristiche sistemiche dell'azienda moderna*, in *Studi e informazioni.*, n. 7.
- Bertini U. (1987), *In merito alle condizioni che determinano il successo dell'impresa*, in *Saggi di economia aziendale per Lino Azzini*, Giuffrè, Milano, pp. 93-103.
- Bertini U. (1987), *Introduzione allo studio dei rischi nell'economia aziendale*, Giuffrè Editore, Milano.
- Bertini U. (1990), *Il sistema d'azienda. Schema di analisi*, Giappichelli, Torino, seconda edizione.
- Bertini U. (1991), *Scritti di politica aziendale*, Giappichelli, Torino, seconda edizione.
- Beusch P., Jane Frisk J. E., Rosén M., Dilla W. (2022), *Management control for sustainability: Towards integrated systems*, in *Management Accounting Research*, vol. 54.
- Bonacchi M., Rinaldi L. (2007), *DartBoards and Clovers as new tools in sustainability planning and control*, in *Business Strategy and the Environment*, vol. 16, n. 7 pp. 461-473.
- Brunetti G. (1979), *Il controllo di gestione in condizioni ambientali perturbate*, FrancoAngeli, Milano.
- Brusa L. (2000), *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, Giuffrè Editore, Milano.
- Cavicchi C., Oppi C., Vagnoni E. (2023), *Mobilising management control systems to support sustainability strategy in SMEs: the case of a waste disposal firm*, in *Meditari Accountancy Research*, vol. 31, n. 4, pp. 1015-1037.
- Chiucchi M.S., Ciccola R. (2022), *La misurazione della sostenibilità per finalità gestionali*, in Chiucchi M.S., Giuliani M. (a cura di), *Introduzione alla sostenibilità aziendale*, Giappichelli, Torino.
- Corsi K., Arru B. (2021), *Role and implementation of sustainability management control tools: critical aspects in the Italian context*, in *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 34, n. 9, pp. 29-56.

- Elkington J. (1998), *Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business*, in *Environmental Quarterly Management*, vol. 8, pp. 37-51.
- Giuliani M., Guidi M., *La rendicontazione di sostenibilità*, in Chiuicchi M.S., Giuliani M. (a cura di), *Introduzione alla sostenibilità aziendale*, Giappichelli, Torino.
- Gond J. P., Grubnic S., Herzig C., Moon J. (2012), *Configuring management control systems: Theorizing the integration of strategy and sustainability*, in *Management Accounting Research*, vol. 23, n. 3, pp. 205-223.
- Halari A, Baric, M. (2023), *Exploring accountant's involvement in circular economy: experiences and perspectives of practitioners*, in *Qualitative Research in Accounting & Management*, vol. 20, no. 4, pp. 421-446.
- Johnstone, L. (2019), *Theorising and conceptualising the sustainability control system for effective sustainability management*, in *Journal of Management Control*, vol. 30, n. 1, pp. 25-64.
- Kunz J., Oltmann J., Weinhart F., *Breaking the institutional logic or go-ing under – Controllers and sustainability*, in *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, in corso di stampa.
- Laine, M., Tregidga, H., Unerman, J. (2021), *Sustainability accounting and accountability*, Routledge, Londra.
- Lueg R., Radlach R. (2016), *Managing sustainable development with management control systems: A literature review*, in *European Management Journal*, vol. 34, n. 2, pp. 158-171.
- Maas K., Schaltegger S., Crutzen N. (2016), *Integrating corporate sustainability assessment, management accounting, control, and reporting*, in *Journal of Cleaner Production*, vol. 136, pp. 237-248.
- Marasca S., Ascani I. (2021), *La corporate governance: ruoli e attori delle funzioni decisionale e di controllo*, in Marasca S., Cattaneo C. (a cura di), *Il sistema di controllo strategico: evoluzione, finalità, strumenti*, Giappichelli, Torino.
- Marchi L. (2019), *Governo delle aziende e creazione di valore: da una prospettiva finanziaria ad una prospettiva economico-sociale*, in *Management Control*, vol. 1, pp. 5-16.
- Marchi L. (2020), *Dalla crisi allo sviluppo sostenibile. Il ruolo dei sistemi di misurazione e controllo*, in *Management Control*, vol. 3, pp. 5-16.
- Riccaboni A., Leone E. L. (2010), *Implementing strategies through management control systems: the case of sustainability*, in *International Journal of Productivity and Performance Management*, vol. 59, n. 2, pp. 130-144.
- Schaltegger S. (2017), *Sustainability as a fundamental challenge for management accountants*, in Goretzki, L., Strauss, E. (a cura di), *The role of management accountants, local variations and global influences*, Routledge, Londra, pp. 274-291.
- Soderstrom, K. M., Soderstrom, N. S., Stewart, C. R. (2017), *Sustainability/CSR research in management accounting: A review of the literature*, in *Advances in Management Accounting*, 28, pp. 59-85.

- Vitale G., Cupertino S., Rinaldi L., Riccaboni A. (2019), *Integrated management approach towards sustainability: an Egyptian business case study*, in *Sustainability*, vol. 11, n. 5, 1244.
- Wenzig J., Nuzum A. K., Schaltegger S. (2023), *Path dependence of accountants: Why are they not involved incorporate sustainability?*, in *Business Strategy and the Environment*, vol. 32, pp. 2662-2683.

LA PREPARAZIONE UNIVERSITARIA DI TIPO CONTABILE PER IL *MANAGEMENT* STRATEGICO

di *Biagio Ciao*

1. Introduzione

La letteratura ha investigato i rapporti tra la prospettiva dell'economia aziendale e quella del *management*¹. Il presente lavoro si concentra sui rapporti tra due delle branche di studio alle quali gli economisti d'azienda si dedicano: la rilevazione² e lo *strategic management*³. È nota l'utilità della formazione contabile per formulare le strategie⁴ in contesti sufficientemente statici dove è possibile raccogliere informazioni da elaborare mediante gli strumenti della contabilità direzionale⁵. Rimane da esaminare il ruolo della preparazione contabile nella ricerca di *strategic management* e per la formulazione pratica delle strategie in ambienti nuovi.

¹ Umberto Bertini, *Economia aziendale e management*, in Rivista italiana di ragioneria e di economia aziendale, 2009, n. 7 e 8, pp. 379-392.

² Gino Zappa, *Tendenze nuove negli studi di ragioneria*, Istituto editoriale scientifico, Milano, 1927.

³ Umberto Bertini, *Scritti di politica aziendale*, Giappichelli, Torino, 1995; Vittorio Coda, *L'orientamento strategico dell'impresa*, Utet, Torino, 1988; Silvio Bianchi Martini, Antonio Corvino, Elisabetta Rocchiccioli, *Governare strategicamente l'azienda. Una mappa per orientare l'analisi*, Giappichelli, Torino, 2019; Michele Galeotti, Stefano Garzella (a cura di), *Governo strategico dell'azienda*, Giappichelli, Torino, 2013; Stefano Garzella, *Il sistema d'azienda e la valorizzazione delle "potenzialità inesprese". Una "visione" strategica per il risanamento*, Giappichelli, Torino, 2005.

⁴ Edward J. Blocher, *Teaching cost management: a strategic emphasis*, in Issues in Accounting Education, n. 1, 2009, pp. 1-12.

⁵ Henry Mintzberg, *The design school: reconsidering the basic premises of strategic management*, in Strategic Management Journal, n. 3, 1990, pp. 171-195.

2. Il perimetro dello *strategic management*

Lo *strategic management* si concentra su temi numerosi ed eterogenei⁶. Investiga, infatti, ‘tutti i temi rilevanti per le *performance* aziendali’⁷ al fine di comprendere le modalità secondo le quali le aziende raggiungono *performance* superiori che perdurano nel tempo⁸. Di quali *performance* si tratta? Il concetto di strategia elaborato da Andrews mostra che gli studiosi di strategia, ‘da sempre’, hanno rivolto la loro attenzione anche a *performance* diverse da quelle economiche tenendo in debita considerazione gli interessi di tutti gli *stakeholders*⁹. Peraltro, la ‘logica economica’, quale elemento considerato centrale rispetto alle altre componenti della strategia¹⁰, e la *stakeholder theory*¹¹ sembrano essere conciliabili. Infatti, la nuova ricchezza prodotta può essere reinvestita per generare opportunità¹² e le scelte d’investimento possono indirizzarsi verso risultati positivi per la proprietà ma anche per gli altri portatori d’interesse¹³. In ogni caso, nella profittabilità trova una sintesi la logica economica¹⁴ che Hambrick e Fredrickson collocano al centro della strategia quando di quest’ultima elaborano una definizione per i *practitio-*

⁶ Si veda il fitto elenco degli ‘interest group tracks’ che la *Strategic management society* ha individuato per la conferenza annuale del 2024, <https://www.strategicmanagement.net/conferences-events/annual-conference-2024/>, consultato in data 20 aprile 2024. Gli studi di strategia sono stati informati da diversi paradigmi di ricerca, si veda Robert E. Hoskisson, Michael A. Hitt, William P. Wan, Daphne Yiu, *Theory and research in strategic management: swings of a pendulum*, in *Journal of management*, 1999, n. 3, pp. 417-456.

⁷ ‘Aims and scope’ dello *Strategic management journal*, <https://onlinelibrary.wiley.com/page/journal/10970266/homepage/productinformation.html>, consultato in data 20 marzo 2024.

⁸ Joseph T. Mahoney, Anita M. McGahan, *The field of strategic management within the evolving science of strategic organization*, in *Strategic organization*, 2007, n. 1, pp. 79-99.

⁹ Kenneth R. Andrews, *The concept of corporate strategy*, Richard D. Irwin, Homewood, Illinois, 1980, p. 18.

¹⁰ Donald C. Hambrick, James W. Fredrickson, *Are you sure you have a strategy?*, in *Academy of Management Executive*, 2001, n. 4, p. 51.

¹¹ Secondo questa teoria la soddisfazione di ciascun *stakeholder* dipende da quella degli altri ed è condizione necessaria per l’esistenza stessa dell’azienda, Edward R. Freeman, *Managing for stakeholders: trade-offs or value creation*, in *Journal of business ethics*, 2010, Vol. 96, n. 1 supplemento, pp. 7-9. Nell’esprimere il secondo concetto l’autore cita Rhenman e Ackoff.

¹² Robert Simons, *Performance measurement and control systems for implementing strategy*, Pearson, Harlow, 2014, p. 111.

¹³ Si vedano congiuntamente i punti dove Amaduzzi definisce: il ‘carattere economico’ (p. 19) e l’azienda (p. 20), Aldo Amaduzzi, *L’azienda. Nel suo sistema e nell’ordine delle sue rilevazioni*, Utet, Torino, 1969.

¹⁴ Hambrick e Fredrickson nel paragrafo ‘economic logic’: ‘at the heart of a business strategy must be clear of how profits will be generated’, Donald C. Hambrick, James W. Fredrickson, *Are you sure you have a strategy?*, op. cit., p. 53.

ners¹⁵. Similmente, le *performance* economiche hanno assunto una certa centralità tra le *performance* da spiegare con la ricerca di *strategic management* ed esse possono essere misurate con indicatori di borsa oppure con indicatori di derivazione contabile che esprimono il livello di profittabilità raggiunto¹⁶. È da alcune enunciazioni teoriche proposte da Porter che emerge il ruolo centrale della profittabilità quale variabile dipendente nella ricerca di *strategic management*¹⁷. Nel presente lavoro i collegamenti tra ragioneria e *strategic management* saranno esaminati facendo riferimento proprio, e limitando l'analisi, al ruolo centrale che è stato attribuito alla profittabilità nella ricerca sulle strategie e per la pratica dello *strategic management*¹⁸.

3. La preparazione contabile per la ricerca sulle strategie

Quando la ricerca sulle strategie si rivolge direttamente alla profittabilità per comprenderne le cause, è importante conoscere il contenuto informativo e i limiti delle misurazioni effettuate per catturare la variabile dipendente. Tale conoscenza può acquisirsi studiando: (i) le procedure da cui scaturiscono le misurazioni economico-finanziarie e (ii) le modalità con cui interpretare tali misurazioni. Quelle procedure e quelle modalità sono oggetto entrambe degli studi di ragioneria e sono strettamente interrelate: per saper interpretare le cifre è utile sapere come esse sono state costruite¹⁹. Più nel dettaglio, le conoscenze di tipo contabile possono risultare importanti perché permettono di:

¹⁵ Donald C. Hambrick, James W. Fredrickson, *Are you sure you have a strategy?*, op. cit. Per identificare il campo dello *strategic management*, la rivista *Strategic management review* riprende il modo con cui i due autori definiscono la strategia, <https://strategicmanagementreview.net/aims%20and%20scope.html>, consultato in data 30 marzo 2024.

¹⁶ Bidhan L. Parmar, Edward R. Freeman, Jeffrey S. Harrison, Andrew C. Wicks, Lauren Purnell, Simone de Colle, *Stakeholder theory: the state of the art*, in *Academy of management annals*, 2010, n. 1, p. 416.

¹⁷ Si vedano assieme i punti dove Porter: 1) definisce la 'domanda centrale' che lo *strategic management* si pone (p. 95), 2) tratta i nessi tra successo, vantaggio competitivo e *performance* finanziarie, facendo così coincidere la 'domanda centrale' con la ricerca delle cause di una profittabilità superiore (p. 96 e p. 101), Michael E. Porter, *Towards a Dynamic Theory of Strategy*, in *Strategic management journal*, 1991, n. (s)2, pp. 95-117.

¹⁸ Lo stesso Blocher ricorre a Porter per spiegare agli studenti l'importanza della contabilità direzionale. La strategia conduce l'organizzazione al successo: l'azienda può realizzare vari propositi mediante il raggiungimento di posizioni di vantaggio competitivo (di costo o di differenziazione). Per raggiungere queste posizioni può utilizzare la contabilità direzione che serve, dunque, a formulare e implementare la strategia, Edward J. Blocher, *Teaching cost management*, op. cit.

¹⁹ Si rimanda a Egidio Giannessi, *Appunti di Economia Aziendale*, Pacini, Pisa, 1979.

- sapere dove si trovano i dati contabili e come reperirli²⁰;
- cogliere il potenziale informativo dei dati economico-finanziari pubblicati²¹ e dei dati derivanti dalla contabilità analitica²²;
- capire come interpretare meglio i dati contabili analizzandoli nel tempo e nello spazio²³.

Nel campo dello *strategic management* la generica finalità di spiegare la profittabilità può include specifici obiettivi conoscitivi²⁴. Gli studi di strategia, infatti, possono spiegare variabili diverse dalla profittabilità assumendo, implicitamente, che esse preludono al miglioramento della profittabilità²⁵. Le assunzioni potrebbero rivelarsi particolarmente deboli se lo studioso non conoscesse il significato delle misurazioni contabili e le procedure per costruirle. Invece, acquisire competenze di contabilità sviluppa una comprensione chiara su come le operazioni incidono, individualmente, sulla dinamica economica e su quella finanziaria²⁶ e, insieme, sulle grandezze contabili: risultato economico (anche nelle sue molteplici configurazioni parziali) e capitale (nelle sue diverse forme)²⁷. Tale comprensione aiuta a progettare delle ricerche definendo ipotesi su risultati che più plausibilmente potranno considerarsi collegabili alla profittabilità in modo da non rischiare di avvicinarli ad altri campi del sapere e allontanarli dalla generica finalità conoscitiva che

²⁰ Sul punto si veda Luciano Marchi, *I sistemi informativi aziendali*, Giuffrè, Milano, 2003.

²¹ Si veda Carlo Caramiello, Fabrizio Di Lazzaro, Giovanni Fiori, *Indici di bilancio. Strumenti per l'analisi della gestione aziendale*, Giuffrè, Milano, 2003; Francesco Poddighe (a cura di), *Analisi di bilancio per indici. Aspetti operativi*, Cedam, Padova, 2004.

²² Si veda Lino Cinquini, *Strumenti per l'analisi dei costi, Vol. 1, Elementi introduttivi*, Giappichelli, Torino, 1997.

²³ Si veda Carlo Caramiello *et al.*, *Indici di bilancio*, op. cit.

²⁴ All'interno dell'articolo pubblicato nel numero speciale dal titolo *Fundamental research issues in strategy and economics*, Porter fa coincidere il successo con la profittabilità (si veda sopra la nota in cui si cita Porter) e scrive: 'the causes of firm success or failure encompass all the other questions that have been raised in this collection of essays', Micheal Porter, *Towards a dynamic theory of strategy*, op. cit., p. 95.

²⁵ Per esempio può essere spiegata l'innovazione. Solo a titolo esemplificativo si veda Keld Laursen, Ammon Salter, *Open for innovation: the role of openness in explaining innovation performance among U.K. manufacturing firms*, in *Strategic management journal*, n. 2, 2006, pp. 131-150.

²⁶ L'analisi delle variazioni identifica la natura, economica o finanziaria, delle variazioni stesse ed il loro segno, positivo o negativo (si veda, tra gli altri, Enrico Cavalieri, Rosella Ferraris Franceschi, *Economia aziendale, vol. 1, attività aziendali e processi produttivi*, Giappichelli, Torino, 2005). Essa integra le scritture contabili antepoendosi alla movimentazione antitetica dei conti (si veda Fabrizio Cerbioni, Lino Cinquini, Ugo Sòstero, *Contabilità e bilancio*, McGraw-Hill, Milano, 2019).

²⁷ Si rimanda a Fabrizio Cerbioni *et al.*, *Contabilità e bilancio*, op. cit.; Luciano Marchi, Giuseppe D'Onza (a cura di), *Introduzione alla contabilità d'impresa. Obiettivi, oggetto e strumenti di rilevazione*, Giappichelli, Torino, 2021; Carlo Caramiello *et al.*, *Indici di bilancio*, op. cit.; Lino Cinquini, *Strumenti per l'analisi dei costi*, op. cit.

riesce ad accomunare, se non il complesso, quantomeno una parte rilevante e ben identificabile dello *strategic management*²⁸.

4. La preparazione contabile per la formulazione delle strategie in ambienti nuovi

Il modello della strategia deliberata e quello della strategia emergente si alternano e si fondono nel dispiegarsi delle vicende aziendali. ‘È difficile immaginare l’azione in totale assenza d’intenzione’²⁹ e il pensiero genera azioni che determinano processi di apprendimento da cui derivano modifiche nel pensiero il quale, a sua volta, modifica le azioni. Il ciclo si ripete. E se il pensiero riesce a informare le azioni³⁰ allora si verifica anche l’implementazione che può assumere un’estensione variabile. La deliberazione, infatti, può pianificare l’azione che verrà implementata su periodi lunghi. In altri casi, invece, circostanze non previste possono rapidamente sollecitare nuove deliberazioni che genereranno altrettanto rapidamente nuove azioni. Inoltre, la deliberazione si può concentrare su livelli diversi della scala gerarchica, al vertice oppure nel corpo dell’organizzazione³¹. Gli strumenti della contabilità direzionale indirizzano la deliberazione strategica verso l’economicità e per questo sono oggetto della formazione universitaria³². Ma se l’azienda si muove in territori ampiamente sconosciuti mediante processi di apprendimento col fare e senza disporre delle informazioni necessarie ad alimentare la contabilità direzionale³³, la preparazione contabile perde qualsiasi utilità per la formulazione delle strategie? Nel caso in esame bisogna necessariamente far ricorso alla creatività³⁴ e questa deve essere una ‘creatività produt-

²⁸ Con riferimento alla tradizione di studi italiana, Franceschi sostiene che: 1) a identificare un campo di ricerca può essere anche un nucleo attorno al quale ruotano i contributi che da quel nucleo vengono legati a sistema (Rosella Ferraris Franceschi, *Il percorso scientifico dell’economia aziendale. Saggi di analisi storica e dottrinale*, Giappichelli, Torino, 1994, p. 19) ; 2) il ‘significato economico dell’attività aziendale...rimane identico nel tempo e nello spazio...Questo è, a nostro parere, il nucleo della ricerca economico-aziendale’ (Rosella Ferraris Franceschi, *Problemi attuali dell’economia aziendale. In prospettiva metodologica*, Giuffrè, Milano, 1998, p. 36).

²⁹ Henry Mintzberg, James A. Waters, *Of strategies, deliberate and emergent*, in *Strategic management journal*, 1985, n. 3, p. 258.

³⁰ Henry Mintzberg, *The design school*, op. cit.

³¹ Henry Mintzberg et al., *Of strategies*, op. cit.

³² Edward J. Blocher, *Teaching cost management*, op. cit.

³³ Henry Mintzberg, *The design school*, op. cit.

³⁴ Robert M. Grant, Charles Baden-Fuller, *How to develop strategic management competency: reconsidering the learning goals and knowledge requirements of the core strategy course*, in *Academy of management learning & education*, n. 3, 2018, pp. 322-338.

tiva' ovvero 'finalizzata al conseguimento di un risultato economico positivo'³⁵. Chi partecipa alla formulazione delle strategie dovrebbe costruire mappe cognitive che rappresentassero mentalmente il territorio³⁶ in cui opera l'azienda e tracciassero percorsi tra loro alternativi cogliendone gli effetti³⁷ di tipo economico³⁸. Da tale 'diramazione in senso economico' delle mappe cognitive dovrebbero scaturire, ai diversi livelli gerarchici nei quali decisioni individuali o collettive vanno maturandosi³⁹, deliberazioni capaci di dirigere, volta per volta e con aggiustamenti successivi, l'azione⁴⁰ verso la profittabilità⁴¹. Il diramarsi delle mappe cognitive⁴² in senso economico⁴³ sarebbe facilitato se poggiasse su conoscenze⁴⁴ relative all'aspetto economico delle dinamiche aziendali. Tali conoscenze possono apprendersi mediante la preparazione contabile⁴⁵, come viene illustrato nel seguito riportando, a titolo esemplificativo, contenuti noti. I libri di testo presentano le registrazioni contabili includendo la natura, economica o finanziaria, delle variazioni e il loro segno, positivo o negativo. Dalla lettura dei testi si apprende come ciascuna operazione concorrerà a fine anno, positivamente o negativamente, alla produzione del reddito⁴⁶. Assimilare il processo di chiusura dei conti aiuta a sviluppare un'interpretazione economica complessiva che sintetizza i fatti aziendali evidenziando quali mastrini vengono riepilogati a conto economico per concorrere alla determinazione del reddito (e quali, invece, a stato patrimoniale per formare il capitale). Esaminare il tema dell'ammortamento e quello delle rettifiche di storno (con particolare attenzione alle capitalizzazioni di costo) consente di acquisire una prospettiva economica di lungo periodo secondo la quale bisogna valutare i costi tenendo conto della loro capacità di generare ricavi su più esercizi. Dallo studio delle scritture per ripia-

³⁵ Umberto Bertini, *Scritti di politica aziendale*, op. cit., p. 80.

³⁶ Sul concetto di mappe cognitive si veda American Physiological Association, *APA dictionary of psychology*, <https://dictionary.apa.org/cognitive-map>, consultato in data 26 aprile 2024.

³⁷ Marlene Fiol, Anne Sigismund Huff, *Maps for managers: where are we? where do we go from here?*, in *Journal of management studies*, n. 3, 1992, p. 267.

³⁸ Donald C. Hambrick, James W. Fredrickson, *Are you sure you have a strategy?*, op. cit.

³⁹ Henry Mintzberg *et al.*, *Of strategies*, op. cit.

⁴⁰ Henry Mintzberg, *The design school*, op. cit.

⁴¹ Donald C. Hambrick, James W. Fredrickson, *Are you sure you have a strategy?*, op. cit.

⁴² Marlene Fiol, Anne Sigismund Huff, *Maps for managers*, op. cit.

⁴³ Donald C. Hambrick, James W. Fredrickson, *Are you sure you have a strategy?*, op. cit.

⁴⁴ Sulla conoscenza in economia aziendale si veda Alberto Quagli, *Introduzione allo studio della conoscenza in economia aziendale*, Giuffrè, Milano, 1995.

⁴⁵ Aldo Amaduzzi, *L'azienda*, op. cit., p. 450.

⁴⁶ Fabrizio Cerbioni *et al.*, *Contabilità e bilancio*, op. cit.; Luciano Marchi e Giuseppe D'Onza, *Introduzione alla contabilità d'impresa*, op. cit.

nare le perdite e da quello sull'accantonamento (a riserva o a fondo rischi)⁴⁷ si evince come decisioni rischiose⁴⁸ possono compromettere il capitale sociale⁴⁹ e con esso la concreta possibilità di finanziare l'azione strategica da cui dipende la produzione del reddito⁵⁰. Dirigere l'attenzione sulla riclassificazione del conto economico e sui risultati intermedi evidenzia che eterogenee aree gestionali concorrono diversamente alla produzione del risultato netto, mentre la scomposizione degli indici di redditività mostra le leve a disposizione per accrescere la redditività stessa. La riclassificazione dello stato patrimoniale, assieme all'analisi della solidità e della liquidità, trasmette sia il significato di 'crisi finanziaria' sia le ragioni del suo manifestarsi⁵¹. Questioni queste rilevanti economicamente perché una crisi finanziaria può paralizzare l'azione strategica e con essa la generazione di nuova ricchezza⁵², è importante allora approfondirle con lo studio del rendiconto finanziario⁵³. Studiare le tecniche della contabilità analitica permette di visualizzare le cause dei costi, svelando, per esempio, il ruolo degli activity drivers. Consente, inoltre, di cogliere la complessità economica dell'azienda e l'articolazione interna della sua economia. Infatti, si riescono a capire, da un lato, i rapporti tra le economie di prodotti diversi legati da costi comuni, dall'altro, le dinamiche mediante le quali ciascun prodotto si differenzia dagli altri nel partecipare alla produzione del risultato complessivo⁵⁴.

5. Considerazioni conclusive

La logica economica della profittabilità può generare opportunità⁵⁵ per tutti i portatori d'interesse che da essa possono trarre beneficio: risulta conciliabile con la *stakeholder theory*⁵⁶. La profittabilità ha assunto, quale varia-

⁴⁷ Sulle scritture contabili si veda Fabrizio Cerbioni *et al.*, *Contabilità e bilancio*, op. cit.

⁴⁸ Sui rischi si veda Umberto Bertini, *Introduzione allo studio dei rischi nell'economia aziendale*, Giuffrè, Milano, 1987; Giuseppe D'Onza, *Il sistema di controllo interno nella prospettiva del risk management*, Giuffrè, Milano, 2008.

⁴⁹ Sulle scritture contabili si rimanda a Fabrizio Cerbioni *et al.*, *Contabilità e bilancio*, op. cit.

⁵⁰ Sul concetto di *strategic risk* Robert Simons, *Performance measurement*, op. cit.

⁵¹ Si rimanda a Carlo Caramiello *et al.*, *Indici di bilancio*, op. cit.

⁵² Sul rischio strategico Robert Simons, *Performance measurement*, op. cit.

⁵³ Si rimanda a Francesco Giunta, Michele Pisani, *Il bilancio*, Maggioli, Santarcangelo di Romagna, 2023.

⁵⁴ Si veda Lino Cinquini, *Strumenti per l'analisi dei costi*, op. cit.

⁵⁵ Robert Simons, *Performance measurement*, op. cit., p. 111.

⁵⁶ Si rimanda alla lettura di Aldo Amaduzzi, *L'azienda*, op. cit., pp. 19-20.

bile dipendente, centralità nella ricerca di *strategic management*⁵⁷. Affrontare lo studio della rilevazione, nelle sue diverse parti, può risultare utile per sviluppare poi, efficacemente, progetti di ricerca attorno ad una variabile misurabile e interpretabile proprio utilizzando le competenze contabili.

La profittabilità informa la ‘logica economica’ che gli studiosi, al fine di orientare i *practitioners*, hanno posto al centro del concetto di strategia⁵⁸. Anche in ambienti inesplorati si delibera per innescare l’azione⁵⁹ ed è da quest’ultima che si apprende per poi deliberare nuovamente sulla direzione da imprimere all’azione stessa in un circuito deliberazione-azione veloce e continuo. Senza poter raccogliere informazioni sufficienti a delineare il quadro della situazione per poi impiegare gli strumenti della contabilità direzionale⁶⁰, la deliberazione può solo affidarsi alla creatività⁶¹ affinché quest’ultima orienti l’azione verso la profittabilità⁶². Progettare mentalmente, in un breve lasso di tempo, percorsi tra loro alternativi per coglierne le possibili conseguenze⁶³ economiche⁶⁴ è un processo incerto, necessariamente parziale e intuitivo. Può essere, tuttavia, agevolato da una conoscenza⁶⁵ approfondita dell’aspetto economico che attraversa le dinamiche aziendali. Tale conoscenza deriva dalla preparazione contabile⁶⁶.

Riferimenti bibliografici

Amaduzzi A. (1969), *L’azienda. Nel suo sistema e nell’ordine delle sue rilevazioni*, Utet, Torino.

American Psychological Association, *APA dictionary of psychology*, <https://dictionary.apa.org/cognitive-map>, consultato in data 26/04/2024.

Andrews K. R. (1980), *The concept of corporate strategy*, Richard D. Irwin, Homewood, Illinois.

⁵⁷ Bidhan L. Parmar et. al., *Stakeholder theory*, op. cit., p. 416. Si rimanda anche alla lettura di Porter, *Towards a dynamic theory of strategy*, op. cit., pp. 95-96 e p. 101.

⁵⁸ Hambrick e Fredrickson, *Are you sure you have a strategy?*, op. cit., p. 51 e p. 53.

⁵⁹ Henry Mintzberg et al., *Of strategies*, op. cit.

⁶⁰ Henry Mintzberg, *The design school*, op. cit.

⁶¹ Robert M. Grant, Charles Baden-Fuller, *How to develop strategic management competency*, op. cit.

⁶² Umberto Bertini, *Scritti di politica aziendale*, op. cit., p. 80.

⁶³ Marlene Fiol, Anne Sigismund Huff, *Maps for managers*, op. cit.

⁶⁴ Donald C. Hambrick, James W. Fredrickson, *Are you sure you have a strategy?*, op. cit., p. 51 e p. 53.

⁶⁵ Sulla conoscenza si rimanda a Alberto Quagli, *Introduzione allo studio della conoscenza*, op. cit.

⁶⁶ Aldo Amaduzzi, *L’azienda*, op. cit., p. 450.

- Bertini U. (1987), *Introduzione allo studio dei rischi nell'economia aziendale*, Giuffrè, Milano.
- Bertini U. (1995), *Scritti di politica aziendale*, Giappichelli, Torino.
- Bertini U. (2009), *Economia aziendale e management*, in *Rivista italiana di ragioneria e di economia aziendale*, n. 7 e 8.
- Bianchi Martini S., Corvino A., Rocchiccioli E. (2019), *Governare strategicamente l'azienda. Una mappa per orientare l'analisi*, Giappichelli, Torino.
- Blocher E. J. (2009), *Teaching cost management: a strategic emphasis*, in *Issues in accounting education*, n. 1.
- Caramiello C., Di Lazzaro F., Fiori G. (2003), *Indici di bilancio. Strumenti per l'analisi della gestione aziendale*, Giuffrè, Milano.
- Cavalieri E., Ferraris Franceschi R. (2005), *Economia aziendale, vol. I, attività aziendali e processi produttivi*, Giappichelli, Torino.
- Cerbioni F., Cinquini L., Sòstero U. (2019), *Contabilità e bilancio*, McGraw-Hill, Milano.
- Cinquini L. (1997), *Strumenti per l'analisi dei costi, Vol. 1, Elementi introduttivi*, Giappichelli, Torino.
- Coda V. (1988), *L'orientamento strategico dell'impresa*, Utet, Torino, 1988.
- D'Onza G. (2008), *Il sistema di controllo interno nella prospettiva del risk management*, Giuffrè, Milano.
- Ferraris Franceschi R. (1994), *Il percorso scientifico dell'economia aziendale. Saggi di analisi storica e dottrinale*, Giappichelli, Torino.
- Ferraris Franceschi R. (1998), *Problemi attuali dell'economia aziendale. In prospettiva metodologica*, Giuffrè, Milano.
- Fiol C. M., Huff A. S. (1992), *Maps for managers: where are we? where do we go from here?*, in *Journal of management studies*, n. 3, pp. 267-285.
- Freeman E. R. (2010), *Managing for stakeholders: trade-offs or value creation*, in *Journal of business ethics*, Vol. 96, n. 1 supplemento.
- Galeotti M., Garzella S. (2013), *Governo strategico dell'azienda*, Giappichelli, Torino.
- Garzella S. (2005), *Il sistema d'azienda e la valorizzazione delle "potenzialità inesprese". Una "visione" strategica per il risanamento*, Giappichelli, Torino.
- Giannessi E. (1979), *Appunti di Economia Aziendale*, Pacini, Pisa.
- Giunta F., Pisani M. (2023), *Il bilancio*, Maggioli, Santarcangelo di Romagna.
- Grant R. M., Baden-Fuller C. (2018), *How to develop strategic management competency: reconsidering the learning goals and knowledge requirements of the core strategy course*, in *Academy of management learning & education*, n. 3, pp. 322-338.
- Hambrick D. C., Fredrickson J. W. (2001), *Are you sure you have a strategy?*, in *Academy of management executive*, 2001, n. 4.
- Hoskisson R. E., Hitt M. A., Wan W. P., Yiu D. (1999), *Theory and research in strategic management: swings of a pendulum*, in *Journal of management*, n. 3, pp. 417-456.

- Laursen K., Salter A. (2006), *Open for innovation: the role of openness in explaining innovation performance among U.K. manufacturing firms*, in *Strategic Management Journal*, n. 2.
- Mahoney J. T., McGahan A. M. (2007), *The field of strategic management within the evolving science of strategic organization*, in *Strategic organization*, n. 1.
- Marchi L. (2003), *I sistemi informativi aziendali*, Giuffrè, Milano.
- Marchi L., D'Onza G. (2021), *Introduzione alla contabilità d'impresa. Obiettivi, oggetto e strumenti di rilevazione*, Giappichelli, Torino.
- Mintzberg H. (1990), *The design school: reconsidering the basic premises of strategic management*, in *Strategic management journal*, n. 3.
- Mintzberg H., Waters J. A. (1985), *Of strategies, deliberate and emergent*, in *Strategic Management Journal*, n. 3.
- Parmar B. L., Freeman E. R., Harrison J. S., Wicks A. C., Purnell L., de Colle S. (2010), *Stakeholder theory: the state of the art*, in *Academy of Management Annals*, n. 1.
- Poddighe F. (2004), *Analisi di bilancio per indici. Aspetti operative*, Cedam, Padova.
- Porter M. E. (1991), *Towards a Dynamic Theory of Strategy*, in *Strategic Management Journal*, n. (s)2.
- Quagli A. (1995), *Introduzione allo studio della conoscenza in economia aziendale*, Giuffrè, Milano.
- Simons R. (2014), *Performance measurement and control systems for implementing strategy*, Pearson, Harlow.
- Strategic Management Journal, Overview*, <https://onlinelibrary.wiley.com/page/journal/10970266/homepage/productinformation.html>, consultato in data 20/03/2024.
- Strategic management review, Editorial Aims*, <https://strategicmanagementreview.net/aims%20and%20scope.html>, consultato in data 30/03/2024.
- Strategic management society, SMS 44th Annual Conference*, <https://www.strategicmanagement.net/conferences-events/annual-conference-2024/>, consultato in data 20/04/2024.
- Zappa G. (1927), *Tendenze nuove negli studi di ragioneria*, Istituto editoriale scientifico, Milano.

RIFLESSIONI SUL RUOLO DELLO *STRATEGIC MANAGEMENT ACCOUNTING* PER LE STRATEGIE DI SERVITIZZAZIONE

di *Lino Cinquini, Andrea Tenucci*

1. Introduzione

Uno dei fenomeni di cambiamento che caratterizzano la gestione strategica dell'azienda e la sua capacità innovativa¹ nel mondo contemporaneo è costituito da un progressivo spostamento del business dal “prodotto” al “servizio”, non solo se si considera la crescita della quota dei “settori dei servizi” ma più in generale l'orientamento delle caratteristiche distintive nell'offerta dei beni”. Questo fenomeno di “servitizzazione” (*servitization*) sta interessando e trasformando molte aziende manifatturiere orientandole verso la vendita di combinazioni prodotto-servizio al fine di raggiungere un vantaggio competitivo, divenendo dunque una strategia aziendale deliberata. Poiché lo Strategic Management Accounting (SMA – contabilità direzionale strategica), nella sua definizione originale di Simmonds (1981), è considerato come il sistema di contabilità direzionale finalizzato alla fornitura di informazioni contabili rivolte al raggiungimento di un vantaggio competitivo, in questo contributo discutiamo il suo potenziale rispetto alla scelta e il supporto ad una strategia di servitizzazione. La domanda che ci poniamo è dunque relativa a quale ruolo possa avere lo SMA nell'accompagnare l'azienda lungo tutto il processo di formazione e gestione strategica (di servitizzazione) e, specialmente, quali siano le differenze rispetto ad una visione tradizionale della contabilità direzionale.

Il contributo si propone di fornire spunti e di affrontare le principali sfide e implicazioni per lo SMA attraverso l'analisi della letteratura, esempi, casi e riflessioni, ed evidenzia alcune aree critiche in relazione al cambiamento da “prodotto” a “servizio”, ai quali lo SMA pensiamo possa contribuire.

¹ “È implicito, dunque, nella gestione strategica [...] il riferimento ad una ‘nuova missione’ dell'azienda, ad un diverso equilibrio funzionale del sistema produttivo, ad una prospettiva migliore di economicità. È indubbio anche che l'elemento caratterizzante della gestione strategica sia la capacità innovativa dell'azienda, senza la quale non può essere attuato alcun processo di cambiamento”. Cfr. Bertini, 1990, pp. 74-75.

2. Un cambio di prospettiva: verso la strategia di servitizzazione

La diffusione delle nuove tecnologie e le nuove opportunità derivanti dalla loro applicazione hanno incrementato la rilevanza del “servizio” ben oltre l’aumento del peso settoriale delle “industrie dei servizi” nello scenario economico complessivo. È emersa una prospettiva diversa sull’essenza del business contemporaneo e il processo di “servitizzazione” si sta espandendo come strategia competitiva nel settore manifatturiero (Vandermerwe e Rada, 1988; Oliva e Kallenberg, 2003).

In generale, la quota del settore dei servizi nell’economia mondiale è cresciuta costantemente a partire dal 1950 e ha raggiunto un livello mai raggiunto prima: la maggior parte dei 138 Paesi esaminati nel rapporto del World Economic Forum 2016-2017 (Schwab, 2016) ha rivelato un livello di prodotto nazionale lordo originato da attività di servizi superiore al 50%. L’economia dei servizi sta attualmente interessando la quarta rivoluzione industriale, e tale trasformazione sta cambiando ancora di più i rapporti tra prodotti e servizi. Questo cambiamento è legato alla diffusione e all’evoluzione delle tecnologie dell’informazione e della comunicazione (ICT), all’automazione e alla digitalizzazione: queste sono le pietre miliari della trasformazione dei modelli di business (Brynjolfsson e McAfee, 2014; Venkatraman, 2017).

Nello specifico, il termine “servitizzazione” (*servitization*) è stato coniato da Vandermerwe e Rada (1988). Esso si riferisce alla tendenza relativa alla “*maggior offerta di pacchetti di mercato più completi o ‘pacchetti’ di combinazioni di beni, servizi, supporto, selfservice e conoscenza incentrati sul cliente, al fine di aggiungere valore alle offerte aziendali principali*”². In letteratura si evidenziano almeno tre ragioni per cui le imprese manifatturiere dovrebbero servitizzare: (i) per contrastare i concorrenti evitando la concorrenza sui prezzi e aumentando le barriere all’ingresso, (ii) per assicurarsi i clienti determinando un aumento dei “costi di sostituzione” (ovvero i costi legati allo spostamento da un fornitore ad un altro) e (iii) per aumentare il livello di differenziazione. Neely (2008) definisce la “servitization” come “[...] *l’innovazione delle capacità e dei processi di un’organizzazione in modo che possa creare valore reciproco attraverso il passaggio dalla vendita di prodotti alla vendita di sistemi prodotto-servizio*”. Più recentemente, Brax e Visintin (2016) hanno condotto una revisione sistematica della letteratura per proporre un meta-modello della servitization e ne hanno offerto

² “[...] *the increased offering of fuller market packages or ‘bundles’ of customer focussed combinations of goods, services, support, selfservice and knowledge in order to add value to core corporate offerings*”. Vandermerwe e Rada, 1988.

una definizione più pragmatica: “*la servitizzazione del settore manifatturiero è concettualizzata come un processo di cambiamento in cui un’azienda manifatturiera introduce deliberatamente o in modo emergente elementi di servizio nel proprio modello di business*”³.

Nel seguire una strategia di servitizzazione, le aziende manifatturiere possono offrire una serie di servizi di base (ad esempio, pezzi di ricambio, formazione, manutenzione e riparazione) o servizi più avanzati (ad esempio, upgrade, accordi di servizio di lungo termine – *long-term service agreement* LTSA – o servizi digitali) in aggiunta ai loro prodotti. Per esempio, General Electric Power attualmente vende turbine a vapore, ma offre anche servizi base come ricambi, manutenzione, riparazione e upgrade delle prestazioni così come servizi più avanzati che si sostanziano in contratti di lungo termine (LTSA). Queste forme di servizi avanzati sono sovente assimilabili a strategie di “performance-based contracting” (PBC) o “outcome-based contracting” (OBC). Il PBC rappresenta sostanzialmente una strategia per migliorare le performance e ridurre i costi in network complessi nella fase di post-produzione. In altre parole, esiste una rete di fornitori, responsabile delle performance del sistema, che è remunerato sulla base della sua capacità di fornire un risultato basato sul rendimento invece di essere pagato in base ai servizi specifici come per revisionare parti o fornire componenti di ricambio (Marelli e Tenucci, 2019). La performance e i servizi rappresentano l’elemento su cui si fonda il valore offerto dal sistema (Randall *et al.*, 2010). Un tipico esempio di applicazione del PBC è il caso del “Power-by-the-hour” di Rolls Royce. L’azienda offre assistenza e supporto completo sui loro motori per aerei ed i servizi di manutenzione e riparazione del motore non vengono pagati in base ai ricambi, riparazioni o attività rese al cliente, ma sulla base delle ore di utilizzo del motore stesso (Ng *et al.*, 2012). Da considerare attentamente anche l’effetto di maggior cambiamento che la strategia di servitizzazione può avere sull’innovazione del modello di business: Xerox, ad esempio, è passata dalla vendita di fotocopiatrici all’offerta di servizi di gestione documentale che i clienti pagano in base al numero di copie stampate. In altre parole, ha spostato molto del suo business sull’offerta di un servizio più che la vendita di un prodotto.

³ “[...] *servitization of manufacturing is conceptualized as a change process whereby a manufacturing company deliberately or in an emergent fashion introduces service elements in its business model*”. Cfr. Brax e Visintin, 2016, p. 18.

3. Il ruolo dello Strategic Management Accounting nelle strategie di servitizzazione

Nell'accezione originaria proposta da Simmonds (1981), lo SMA identifica il sistema contabile a supporto della sola strategia competitiva. Appena un decennio più tardi Ward (1992) e Roslender *et al.* (1998) ne hanno esteso i confini individuando col termine il sistema contabile a supporto di tutto il processo di gestione strategica. In altri termini non si guarda esclusivamente l'output finale quanto tutto il processo di gestione strategica.

Sebbene non esista una definizione condivisa di SMA (Langfield-Smith, 2008; Cinquini e Tenucci, 2010; Tenucci, 2010; Roslender *et al.*, 2024), costituisce un tratto distintivo il fatto che essa presenti un chiaro orientamento verso l'esterno, in conseguenza dell'importanza attribuita alle informazioni contabili su concorrenti, fornitori e clienti per l'obiettivo di fornire informazioni utili a definire il posizionamento strategico dell'impresa. L'aspetto strategico delle informazioni fornite dalla SMA risiede nella considerazione di informazioni finanziarie e non finanziarie rilevanti anche al di fuori dei confini fisici dell'azienda, includendo quindi informazioni relative a clienti, concorrenti, reti o all'intera catena di fornitura nell'ambito del sistema decisionale del controllo direzionale, tradizionalmente focalizzato su informazioni interne (Shank e Govindarajan, 1993; Bromwich, 1990).

Solo pochi studiosi hanno in seguito sviluppato riflessioni sulle implicazioni per la ricerca e la pratica della contabilità gestionale della trasformazione aziendale guidata dalla digitalizzazione (Bhimani, 2006; Bhimani e Bromwich, 2009 e 2010) e dalla terziarizzazione (Laine *et al.*, 2012; Cinquini e Tenucci, 2016). Nella letteratura di accounting, i servizi sono generalmente considerati come "prodotti speciali" nell'ambito del calcolo dei costi, della misurazione della performance, del processo decisionale e del controllo. La rilevanza dei servizi è stata in generale sottovalutata nella letteratura (Lowry, 1990; Modell, 1996). Infatti, sono presenti un numero molto limitati di contributi sulle implicazioni derivanti dalla servitizzazione nell'ambito della ricerca in management accounting (Laine *et al.*, 2012; Tenucci e Laine, 2016) e ancor meno nell'ottica specifica dello SMA.

Alla luce di queste considerazioni, la domanda principale affrontata in questo lavoro è: come lo SMA può supportare una strategia di *servitization*? Quali sono i cambiamenti ed i requisiti dello SMA alla luce della nuova rilevanza del servizio?

A tal fine, il contributo fornisce spunti su alcune delle principali sfide per la contabilità direzionale strategica derivanti dai cambiamenti contemporanei del servizio, come emerso da recenti ricerche e dalle tendenze aziendali

sopra citate e suggerisce tre ambiti strategicamente rilevanti che costituiscono una sfida per lo SMA nel fornire informazioni preziose per il business in linea con le recenti tendenze di servitizzazione: i driver di costo, i driver di redditività e la definizione di appropriati oggetti di misurazione.

Le considerazioni rispetto ai tre ambiti suindicati devono essere innanzitutto contestualizzate alla luce del profondo cambiamento che la servitizzazione impone nelle interazioni con i clienti. Questo cambiamento implica l'orientamento verso una relazione a lungo termine con il cliente e la trasformazione del produttore in un "fornitore di servizi". Un esempio concreto è il caso del servizio di gestione della flotta di HILTI (Bertini e Gourville, 2012). L'azienda fornisce tecnologie all'avanguardia all'industria globale delle costruzioni e ha deciso di perseguire una strategia di servitizzazione. I clienti che si iscrivono al programma di gestione della flotta di HILTI pagano un canone mensile che include l'uso, l'assistenza e la riparazione di tutti gli attrezzi. In questo modo i clienti possono concentrarsi sull'attività, riconoscendo una sorta di valore intangibile nel rapporto con l'azienda, come la maggiore professionalità derivante dall'utilizzo di un set di utensili di alta qualità. Concentrandosi sulle relazioni più che sulle transazioni, HILTI è in grado di creare un valore aggiunto per i clienti. Nel caso citato, quali sono dunque i driver di costo e di redditività che l'azienda dovrebbe monitorare? E quali sono gli oggetti di misurazione degni di interesse? In altri termini come misura il servizio che eroga, includendo anche il valore co-creato?

I driver di costo costituiscono pertanto il primo ambito di analisi rilevante, in quanto risultano fondamentali per la gestione strategica dei costi (Gianetti, 2013). Nell'approccio tradizionale sono legati al volume di produzione e alla differenziazione; più alto è il livello di unità vendute e più alto è il livello dei costi, ma anche la complessità della produzione collegata alla ricerca di caratteristiche di "unicità" del prodotto è stata riconosciuta come driver rilevante nell'ambito dell'Activity-based Costing (Kaplan e Cooper, 1998). Nell'ambito del servizio, il driver di costo finale è dato dalla *scelta del livello di capacità* e il *grado di utilizzo della stessa* (driver di costo sia strutturale che operativo, secondo la classificazione di Riley, 1987). In questo senso, il *Time-driven Activity-based Costing* (TDABC), in qualità di sviluppo più recente dell'ABC e strumento che rientra nell'ambito dello SMA, concepisce proprio la considerazione del tempo come il principale driver di informazione sulla capacità (Kaplan e Anderson, 2007). Lo sviluppo del TDABC sembra adatto a raccogliere informazioni sui costi dei servizi, data la sua capacità di riflettere il modello di consumo delle risorse utilizzando il principale fattore di costo legato all'uomo o alla tecnologia da esso utilizzata, il tempo, ed essendo relativamente facile da progettare e implementare. Il

TDABC è una tecnica di gestione dei costi che enfatizza il costo delle risorse inutilizzate utilizzando il tempo come driver di costo per allocare i costi indiretti e le equazioni del tempo per personalizzare i costi del prodotto/cliente (Kaplan e Anderson, 2007; Giannetti *et al.*, 2011).

Per quanto riguarda il secondo ambito rilevante, i driver della redditività, il focus verso la servitizzazione mostra come la massimizzazione dell'uso delle risorse (capacità) sia più importante della minimizzazione del consumo di risorse (costi) al fine di generare redditività per l'azienda. Secondo Oliva e Kallenberg (2003): *“Il passaggio ai contratti di manutenzione è spesso innescato dal desiderio di sfruttare meglio l'organizzazione del servizio installato. Per il fornitore di servizi, una volta che l'organizzazione di assistenza è in funzione, diventa un costo fisso e il principale fattore di redditività è l'utilizzo della capacità. I contratti di assistenza consolidati riducono la variabilità e l'imprevedibilità della domanda rispetto alla capacità installata e consentono un utilizzo medio della capacità più elevato”*⁴. In questo senso ancora una volta possono venire in aiuto al monitoraggio della capacità produttiva e il suo utilizzo gli strumenti di SMA.

Il terzo ambito rilevante di analisi che sottolineiamo propone una riflessione sugli oggetti di misurazione. Nel passaggio ad una strategia di servitizzazione, il focus dell'analisi diventa il servizio/cliente, anziché il prodotto. Significa uno spostamento dal “costo di produzione” per l'azienda utilizzato ai fini di valutazioni di efficienza e di definizione del prezzo nella transazione con il cliente, al “costo d'uso” per il cliente, considerato nel suo ciclo di vita complessivo. In altre parole, l'attenzione si sposta dal costo del fornitore all'analisi dei costi del servizio offerto e del suo mantenimento nel corso del ciclo di vita. Il modello commerciale “pay per use”, se adottato adeguatamente, richiama un certo livello di consapevolezza dei costi in questo senso. Pertanto, il “costo d'uso” da parte del cliente diventa un oggetto di analisi rilevante nello SMA, con particolare riferimento alle tecniche di *Total Cost of Ownership* (TCO) (Cinquini *et al.*, 2018). Considerando gli oggetti di misurazione, nel dominio dello SMA, il passaggio al cliente come principale oggetto di analisi rappresenta uno dei cambiamenti conseguenti all'innovazione dei business maggiormente condivisi, ed ha generato numerose proposte, implementazioni e discussioni rispetto alle diverse tecniche di SMA che

⁴ “[...] *The move towards maintenance contracts is often triggered by a desire to make better use of the installed service organization. For the service provider, once the service organization is in place, it becomes a fixed cost and the main driver of profitability is capacity utilization. Established service contracts reduce the variability and unpredictability of the demand over the installed capacity, and allow a higher average capacity utilization*”. Oliva e Kallenberg, 2003, p.168.

possono essere considerate coinvolte nelle misurazioni relative alle diverse dimensioni di analisi del cliente (Roslender e Wilson, 2012).

In stretta relazione al tema dell'interazione con il cliente come area di misurazione, rileviamo il problema della distribuzione e della misurazione del valore tra i molteplici co-produttori/co-creatori di valore in un "sistema di servizi". In altre parole, il valore che un'azienda può creare nella relazione con un cliente dipende dal valore che lo stesso cliente può creare dal coinvolgimento nella relazione. In questo senso si verifica una "creazione di valore reciproco": il cliente agisce come co-produttore nel processo del fornitore, mentre il fornitore agisce nel corrispondente processo di creazione del valore del cliente ed è coinvolto in modo attivo (Gronroos e Helle, 2010).

4. Riflessioni conclusive

I cambiamenti derivanti dall'adozione di una strategia di servitizzazione rappresentano sfide importanti per la ricerca nell'ambito dello Strategic Management Accounting. Essa rappresenta un importante bagaglio di conoscenze che riteniamo necessario evolvere nella direzione della servitizzazione. Nel capitolo abbiamo menzionato il fatto che il servizio richiede misurazioni che possono essere affrontate con gli approcci forniti dalle tecniche di SMA, quali l'analisi della redditività del cliente, il TDABC o il TCO. Di conseguenza, ci si può aspettare che la loro implementazione sia più pervasiva in tali contesti.

Tuttavia, la mancanza di studi nell'ambito dell'accounting nel settore è confermata dalla revisione sistematica della letteratura di Lightfoot *et al.* (2013), dove non è stata rilevata alcuna traccia di ricerca in tale ambito di studi. Inoltre, Baines *et al.* (2009) e Rabetino *et al.* (2018) sostengono che, nonostante l'attenzione generale per la servitizzazione e la gestione delle aziende servitizzate, esiste ancora un vuoto significativo di studi che affrontano gli strumenti e le tecniche di misurazione per supportare le aziende in fase di servitizzazione. Non a caso è stata riconosciuta l'importanza di indirizzare nuovi studi in questo senso tra le dieci priorità di ricerca per la Scienza dei Servizi (Ostrom *et al.*, 2010).

Relativamente ai tre aspetti sopra descritti, nell'affrontare le situazioni problematiche e perseguire gli obiettivi collegati a tali sfide decisionali (Mioło Vitali, 1993) siamo convinti che il filone di ricerca sulla contabilità gestionale strategica (SMA) possa svolgere un ruolo importante. Nel campo della ricerca sulla contabilità gestionale, lo SMA è riconosciuto come orientato all'uso delle informazioni contabili per scopi strategici che si può consi-

derare una tendenza evolutiva degli strumenti a disposizione del sistema del management (Bertini, 1990). L'aspetto strategico delle informazioni fornite dallo SMA risiede nella percezione dell'azienda al di fuori dei suoi confini fisici, includendo quindi informazioni relative a clienti, concorrenti, reti o all'intera catena di fornitura (Shank e Govindarajan, 1993; Bromwich, 1990; Giannetti, 2013). Numerose ricerche hanno riguardato il ruolo della contabilità nell'analisi della catena del valore e delle relazioni inter-organizzative (Caglio e Ditillo, 2008), la diffusione di strumenti innovativi di management accounting legati allo SMA (Langfield-Smith, 2008; Cinquini e Tenucci, 2010) e la rilevanza del cliente come oggetto contabile (McManus e Guilding, 2008).

Anche se la natura dello SMA è ancora discussa in letteratura e necessita di uno studio più approfondito delle pratiche in cui si manifesta (Nixon e Burns, 2012), riteniamo che le tecniche di SMA possano costituire un valido supporto per affrontare i processi decisionali da parte delle aziende che intraprendono un percorso innovativo di strategia di servitizzazione.

Riferimenti bibliografici

- Baines T.S., Lightfoot H.W., Benedettini O., Kay J.M. (2009), *The servitisation of manufacturing: A review of literature and reflection on future challenges*, in Journal of Manufacturing Technology Management, 20 (5).
- Bertini U. (1990), *Scritti di politica aziendale*, Giappichelli, Torino.
- Bertini U. (1990), *Il sistema d'azienda. Schema di analisi*, Giappichelli, Torino, seconda edizione.
- Bertini M., Gourville J.T. (2012), *Pricing to create shared value*, in Harvard Business Review, June.
- Bhimani A. (2006), *Management Accounting and digitization*, in Bhimani A. (Ed.), *Contemporary Issues in Management Accounting*, Oxford University Press, Oxford.
- Bhimani A., Bromwich M. (2009), *Management accounting in a digital and global economy: the interface of strategy, technology, and cost information*, in Chapman, C., Cooper, D.J. and Miller, P. (eds.): *Accounting, Organizations, and Institutions: Essays in Honour of Anthony Hopwood* (Oxford UK: Oxford University Press).
- Bhimani A., Bromwich M. (2010), *Management Accounting: Retrospect and prospect*, CIMA Publishing.
- Brax S., Visintin F. (2017), *Meta-model of servitization: The integrative profiling approach*, in Industrial Marketing Management, 60.
- Bromwich M. (1990), *The case for strategic management accounting: the role of accounting information for strategy in competitive markets*, in Accounting, Organizations and Society, Vol. 15.
- Brynjolfsson E., McAfee A. (2014), *The Second Machine Age: Work, Progress, and*

- Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*, W.W. Norton & Company, New York.
- Caglio A., Ditillo A. (2008), *A review and discussion of management control in inter-firm relationships: Achievements and future directions*, in *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 33 No. 7.
- Cinquini L., Giannetti R., Marelli A., Tenucci A. (2018), *Cost Management*. Vol. II, Giappichelli, Torino.
- Cinquini L., Tenucci A. (2010), *Strategic management accounting and business strategy: a loose coupling*, in *Journal of Accounting & Organizational Change*, Vol. 68 No. 2.
- Cinquini L., Tenucci A. (2016), *Challenges to Management Accounting in the new paradigm of service*, in Tsan-Ming Choi (Ed.), *Service Supply Chain Systems. A Systems Engineering Approach*, CRC Press.
- Giannetti R. (2013), *La riduzione strategica dei costi. La gestione dei cost driver per business model economicamente sostenibili*, Giappichelli, Torino
- Giannetti R., Venneri C., Miolo Vitali P. (2011), *Time-driven activity based costing and capacity cost management: the case of a service firm*, in *Cost Management*, 25.
- Grönroos C., Helle P. (2010), *Adopting a service logic in manufacturing. Conceptual foundation and metrics for mutual value creation*, in *Journal of Service Management*, Vol. 21, No. 5.
- Kaplan R.S., Anderson S.R. (2007), *Time-Driven Activity-Based Costing*, Boston, Harvard Business School Press.
- Kaplan R.S., Cooper R. (1998), *Cost and effect*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Langfield-Smith K. (2008), *Strategic management accounting: how far have we come in 25 years?*, in *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21 (2).
- Laine T., Paranko J., Suomala P. (2012), *Management accounting roles in supporting servitisation. Implications for decision making at multiple levels*, in *Managing Service Quality*, Vol. 22 No. 3.
- Lightfoot H., Baines T., Smart P. (2013), *The servitization of manufacturing: A systematic literature review of interdependent trends*, in *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 33 Issue: 11/12.
- Lowry J.F. (1990), *Management Accounting and Service Industries: An Exploratory Account of Historical and Current Economic Contexts*, *Abacus*, 26 (2)
- Marelli A., Tenucci A. (2019), *Costing e pricing nella service economy*, FrancoAngeli, Milano.
- McManus L., Guilding C. (2008), *Exploring the potential of customer accounting: a synthesis of the accounting and marketing literatures*, in *Journal of Marketing Management*, Vol. 24 No.7-8.
- Miolo Vitali P. (1993), *Il sistema delle decisioni aziendali. Analisi introduttiva*, Giappichelli, Torino.
- Modell S. (1996), *Management accounting and control in services: structural and behavioural perspectives*, in *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 7 No. 2.

- Neely A. (2008), *Exploring the financial consequences of the servitization of manufacturing*, in *Operations Management Research*, Vol. 1 No. 2.
- Nixon B., Burns J. (2012), *The paradox of strategic management accounting*, in *Management Accounting Research*, Vol. 23 No.4.
- Ng I., Parry G., Smith L., Maull R., Briscoe G. (2012), *Transitioning from a goods-dominant to a service-dominant logic. Visualising the value proposition of Rolls-Royce*, in *Journal of Service Management*, Vol. 23 No. 3.
- Oliva R., Kallenberg R. (2003), *Managing the transition from products to services*, in *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 14 No. 2.
- Ostrom A.L., Bitner M.J., Brown S.W., Burkhard K.A., Goul M., Smith-Daniels V., Demirkan H., Rabinovich E., (2010), *Moving forward and making a difference: Research priorities for the science of service*, in *Journal of Service Research*, Vol. 13 No. 1.
- Rabetino R., Harmsen W., Kohtamäki M., Sihvonen J. (2018), *Structuring servitization-related research*, in *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 38, No. 2.
- Randall W. S., Pohlen T. L., Hanna J. B. (2010), *Evolving a theory of Performance-based Logistics using insights from Service Dominant Logic*, in *Journal of Business Logistics*, Vol. 31.
- Riley D. (1987), *Competitive cost based investment strategies for industrial companies*, in Booz, Allen and Hamilton (Eds.), *Manufacturing Issues*, New York.
- Roslender R., Hart S., Ghosh J. (1998), *Strategic Management Accounting: refocusing the agenda*, in *Management Accounting*, December.
- Roslender R., Hart S., Nielsen C. (2024), *Strategic management accounting revisited: building on insights from the business model field*, in *Journal of Accounting & Organizational Change*, Vol. 20 No. 1.
- Roslender R., Wilson R.M.S. (2012) *The Marketing / Accounting Interface*, Routledge.
- Schwab K. (Ed.) (2016) *The Global Competitiveness Report 2016–2017*, The World Economic Forum, Geneva.
- Shank J.K., Govindarajan V. (1993) *Strategic Cost Management: The New Tool for Competitive Advantage*, The Free Press, New York, NY.
- Simmonds K., (1981) *Strategic management accounting*, *Management Accounting*, 59 (4).
- Tenucci A., Laine T. (2016), *The role of management accounting in servitization*. CIMA Executive Summary Report, 12, (3).
- Vandermerwe S., Rada J. (1988), *Servitization of business*, in *European Management Journal*, Vol. 6 No. 4.
- Venkatraman V. (2017), *The Digital Matrix: New Rules for Business Transformation Through Technology*, LifeTree Media.
- Ward K. (1992), *Strategic Management Accounting*, Butterworth-Heinemann, Oxford.

RICERCANDO UN CONFRONTO CON IL PENSIERO SCIENTIFICO DI UMBERTO BERTINI

di *Vittorio Coda*

Caro Umberto,

ho aderito con slancio alla iniziativa dei tuoi allievi senza avere la minima idea di che cosa avrei scritto e sono stato a lungo incerto sul da farsi, anche dopo avere letto la *Lectio magistralis Economia aziendale e management* (2009), che avevo ascoltato dalla tua viva voce, e dopo avere ripreso in mano la raccolta degli *Scritti di politica aziendale* (2013) gentilmente fattami avere da Silvio (la mia copia era finita nella Biblioteca della LIUC, alla quale, come ben sai, avevo donato tutti i miei libri al compimento degli ottant'anni).

A un certo punto, mentre cercavo ispirazione nei tuoi scritti, mi sono immaginato (finzione o realtà?) di discuterne con te e mi è venuta l'idea di rendere partecipi i nostri allievi del confronto di idee scaturente dall'adozione di questo stratagemma.

Ecco cosa è venuto fuori. Ovviamente me ne assumo la esclusiva responsabilità.

Lo scritto si articola in tre paragrafi: il primo dedicato a come concepiamo l'azienda, il secondo ai concetti di strategia e di politica aziendale da noi utilizzati; il terzo a come valutiamo lo stato presente dell'Economia aziendale e ne auspichiamo lo sviluppo.

I primi due paragrafi traggono spunto dagli scritti che in ordine cronologico hai raccolto nel libro sopra citato (Bertini 2013); il terzo dalla *Lectio magistralis* (Bertini 2009) e dalla intervista da te rilasciata a Silvio Bianchi Martini e Stefano Coronella (2010), da me già utilizzata nell'intervento al Convegno Sidrea di Lucca (Coda 2022).

1. Dell'azienda

Azienda e/o impresa?

Nota anzitutto che negli Scritti ti riferisci prevalentemente alle imprese, per designare le quali usi anche il termine "azienda", ben sapendo che le imprese non esauriscono l'universo delle aziende ma ne sono soltanto una classe. E questo ci sta, mi sembra, sia perché nel linguaggio comune i termini

“azienda” e “impresa” sono spesso usati indifferentemente sia anche per rimarcare che l’“Economia Aziendale” non è riducibile a una “Economia d’impresa”.

Colpisce tuttavia che nel lessico di un’impresa di cui ho grande stima, la Loccioni di Angeli di Rosora (AN), il termine “azienda” è rigorosamente bandito come fuorviante per rappresentare la realtà di un’impresa come la loro, in cui i processi economici sono profondamente umanizzati. Converrai che, se si pensa all’uso che del termine “azienda” è stato fatto nella Sanità pubblica quando se ne sono avviati i processi di “aziendalizzazione”, non si può dare loro tutti i torti.

A me, tuttavia, non pare il caso di essere così rigido, stante il fatto che molti imprenditori impiegano il termine azienda, per cui non ho difficoltà ad avere una certa flessibilità di linguaggio. L’importante è che sia ben chiaro di volta in volta se stiamo parlando di qualsiasi tipo di azienda o delle sole imprese e che ciò che vale per il buon governo e la buona gestione di un’impresa può in buona parte estendersi, *mutatis mutandis*, ad altri tipi aziende.

Sulla concezione di fondo dell’impresa

Su questo tema, che è fondativo del modo di accostare la realtà aziendale, siamo in profonda sintonia. Condividiamo, infatti, una concezione di fondo dell’impresa come organismo vivente, da gestire in modo responsabile e aperto al nuovo, così da assicurare “un equilibrio economico a valere nel tempo” o, se si preferisce, uno sviluppo sostenibile sotto ogni aspetto: economico, sociale, ambientale, istituzionale. Ciò implica una leadership aziendale di grande apertura mentale e un modo di governare che metta al centro dell’attenzione l’azienda con le sue esigenze di miglioramento e potenziamento “in termini di dotazione delle risorse, di apporto tecnologico, di aumento della forza competitiva, ed anche, naturalmente, di soddisfazione delle attese di tutti i partecipanti alla vita aziendale” (Bertini 2013, p. 23).

Ne discende che la funzione obiettivo di una buona governance e di un buon management non può consistere in un obiettivo singolo da massimizzare, sia esso il profitto o il valore azionario o altro; deve bensì essere la prosperità duratura dell’azienda, da governare e gestire con lungimiranza nell’interesse e per il bene di tutti i suoi partecipanti, in primis i membri dell’organizzazione.

Che al centro dell’attenzione, a tuo parere, vadano poste le esigenze di funzionalità e sviluppo duraturo dell’azienda risulta senza mezzi termini quando delinea il compito fondamentale della Corporate Governance. Questa, asserisci, “deve guardare prima di tutto alle ‘aspettative dell’azienda’, che devono essere soddisfatte con una azione improntata alla correttezza e

alla trasparenza, ma anche alla lungimiranza, alla coerenza e all'efficienza" (ivi, pp. 129 s.). E poi prosegui nel tuo argomentare giungendo a concludere: "L'obiettivo della Corporate Governance, in definitiva, è l'armonico funzionamento del sistema d'azienda" (ivi, p. 130).

E, ancora, nel medesimo scritto, ribadisci, senza se e senza ma, il concetto della centralità dell'azienda e sviluppi ulteriormente il tuo pensiero che merita di essere qui riportato senza tagli.

"Una buona governance – così ti esprimi – è quella che dà priorità assoluta alle ragioni dell'azienda rispetto a quelle di tutti i suoi interlocutori, proprietari compresi.

Soddisfare le ragioni dell'azienda significa andare incontro alle istanze dei consumatori-clienti, dei dipendenti, fornitori e azionisti; essere innovativi e perseguire la leadership di mercato; prendere decisioni socialmente responsabili che permettano la costruzione di una buona reputazione aziendale e marchi forti e attrattivi; perseguire l'accountability con l'utilizzo delle best practice di governance e l'utilizzo di corretti principi contabili; modulare i piani di incentivazione in maniera che i manager si impegnino non al mero incremento del valore azionario, ma a creare valore nel lungo periodo" (ivi, p. 142).

Per te Umberto, porre al centro l'azienda significa anche porvi le persone. Le aziende, infatti, sono fatte di persone e di relazioni tra persone e non soltanto di numeri che ne definiscono la economicità, per cui la comprensione del "sistema umano" (ivi, pp. 116 ss.) nella formazione di un economista di azienda ha una rilevanza non inferiore alla comprensione del "sistema di bilancio". Del resto, tu ti riconosci nella tesi di coloro "che vedono la persona al centro della vita economica, in una visione sempre più umanizzata dell'azienda, pur in presenza di tecnologie sempre più avanzate e di un tecnicismo inarrestabile" (ivi, p. 116).

Da ultimo, da tutti i tuoi contributi traspare la consapevolezza della complessità e del dinamismo dell'azienda, tematica centrale nei nostri studi, posto che l'Economia Aziendale è nata per colmare un vuoto di conoscenza negli studi economici entrando in una conoscenza intima delle aziende e dei processi economici che in esse e attraverso esse si svolgono. Su tali tematiche tu ti sei cimentato – ad esempio, nel saggio *Creatività e gestione strategica dell'azienda* (ivi, pp. 59-74) – con ragionamenti a volte sottili che non mi sono molto congeniali, ritenendo preferibile cercare di applicare, nell'analisi del sistema aziendale, la metodologia delle relazioni dinamiche di causa effetto mutuata dal System Dynamics.

In questi ambiti c'è uno sterminato lavoro di ricerca da fare, per il quale per altro, convengo con te, un grande aiuto ci può venire dagli studi di management e forse soprattutto, fra di essi, da quelli di strategia e politica aziendale (cf. Bertini 2009 e Bertini 2010).

Managerialità e imprenditorialità nella governance dell'impresa

Nello scritto del 1983 – dal titolo Il governo dell'impresa tra “managerialità” e “imprenditorialità” (Bertini 2013, pp. 13-35) – sviluppi il tema dapprima (§§ 1-9) cercando di delineare un modello generale e poi (§§ 10-14) calandoti nella realtà di definiti contesti e classi di imprese.

A me sembra feconda l'idea di cogliere il ruolo del fattore imprenditoriale e manageriale nella governance aziendale. Mi piacerebbe perciò che essa fosse ripresa da giovani studiosi con la curiosità di capire come in concreto funzionano le cose e, in particolare, se e dove vi sono carenze di imprenditorialità (ovvero di creatività e iniziativa imprenditoriali) e/o di professionalità manageriale (ovvero di tecnicità manageriali). Il che implica la immersione nella realtà di una o pochissime imprese osservando le attività e le interazioni che all'interno di un dato assetto di governo svolgono le persone con responsabilità nel funzionamento del medesimo.

Razionalità, creatività e successo dell'impresa

In più parti ti soffermi sul ruolo che razionalità e creatività hanno nel condurre a successo l'impresa e specificamente negli scritti intitolati Politiche di gestione e pianificazione aziendale e Creatività e gestione strategica dell'azienda (Bertini 2013).

Anche qui ci troviamo in presenza di tematiche che, a mio avviso, giovani ricercatori potrebbero riprendere e approfondire calandosi nella concreta realtà di una o più aziende con l'obiettivo di capire: (i) se e quali fabbisogni creatività/innovazione (strategica e operativa) e di razionalità/disciplina manageriale esse hanno; (ii) come tali fabbisogni possano essere soddisfatti dal management intraprendendo iniziative e percorsi volti a instillare razionalità nell'organizzazione e/o a liberare la creatività/capacità di iniziativa nascosta nelle persone.

2. Sui concetti di strategia e di politica aziendale

Del nome da dare alla disciplina

Ricordo che sul fatto di qualificare come “aziendale” (anziché “di impresa”) questa nuova disciplina, che non era ancora prevista nel nostro ordi-

namento, non ci venne alcun dubbio perché né tu né io abbiamo mai sofferto di crisi di identità nel riconoscerci “economisti di azienda”, convinti come eravamo della fecondità della Economia aziendale come disciplina vocata a occuparsi di tutti i tipi di aziende o organizzazioni produttive, profit e non profit, private e pubbliche, esposte o meno alla concorrenza di mercato.

Ricordo ancora che, discutendo del titolo da dare alla nuova disciplina, la tua preferenza era per chiamarla “Politica aziendale” mentre la mia era per “Strategia aziendale”. A dirimere la questione ci ha poi pensato il Murst.

Allora non compresi bene la tua preferenza. Ricordo che la interpretai come se volessi riprodurre a livello microeconomico la distinzione fra Economia Politica e Politica Economica. E forse era anche così.

Del significato evocato dal termine “politica”

Questa interpretazione ora non mi pare più essere spiegazione sufficiente. Leggendo i tuoi scritti, infatti, mi sembra di capire che per te la parola “Politica aziendale” era evocativa del compito alto, di guida del sistema, che spetta alla politica e quindi, in una azienda, al Sistema di Governance e a chi ne tiene le redini. Per me, invece, la “Politica aziendale” era, ed è, evocativa delle “politiche aziendali” intese come indirizzi che si collocano all’interno della strategia. Ad esempio, la Banca Popolare di Sondrio (BPS) ha una strategia di differenziazione imperniata sulla gentilezza del personale e, di conseguenza, si è dotata di politiche del personale (ricerca, selezione, formazione, valutazione ecc.) che assicurino di perpetuare questo suo “carattere di unicità”.

Per me, dunque, le politiche aziendali sono inglobate nella strategia e ne costituiscono strumento di attuazione, mentre nel tuo sistema di pensiero le strategie – di area funzionale, di business, d’azienda, di gruppo – sono figlie della politica aziendale (ivi, p. 156).

È chiaro in ogni caso che, comunque intesi, le strategie e le politiche aziendali (o, al singolare, la strategia e la politica aziendale) sono concetti strettamente collegati.

Del concetto di strategia

Sfugge invece alla mia comprensione – ma prima o poi lo capirò, magari aiutato da un tuo allievo – il motivo per cui concepisci le strategie come “eventi ‘eccezionali’ della vita dell’azienda”, “manifestazioni straordinarie [...] concepite per dare slancio e vitalità alla gestione”, “cambiamenti di rotta della politica aziendale, conseguenti ad azioni di governo particolarmente incisive ed innovative, suscettive di modificare radicalmente la struttura

dell'azienda e di apportare alla gestione flussi di economicità particolarmente significativi” (ivi p. 156).

Nel mio pensiero, infatti, la strategia non implica necessariamente un cambiamento di paradigma, potendo consistere anche soltanto in un rafforzamento del paradigma attualmente operante. Anzi, fare strategia significa anzitutto capire se i problemi con cui il management si confronta (ad esempio, aumento delle pressioni competitive, annullamenti di ordini, resi, caduta o crescita del fatturato, dimissioni di collaboratori, peggioramento degli indici di produttività, clima organizzativo invivibile e così via) hanno natura strutturale o congiunturale, irreversibile o reversibile, permanente o contingente, così da richiedere o meno cambiamenti di rotta. Ne consegue che “immerso nella strategia” è tutto il sistema della attività, per cui la strategia può definirsi come il disegno che “muove, rinnova, sviluppa il sistema delle attività aziendali, orientandolo verso risultati e obiettivi comuni” (Coda-Minoja-Parolini 2023, p. 413). Il “sistema delle attività aziendali”, poi, è composto sia dalle attività correnti (dispiegantesi nei cicli economici e monetari di gestione tipica, dal quale discendono i risultati attuali), sia dalle attività di rinnovamento finalizzate a rendere meglio performante il sistema delle attività correnti future. (cf. ivi, p. 423).

Un ponte tra i nostri due modelli mentali può comunque essere costruito intorno al bisogno, presente nel tuo modello, di “dare slancio e vitalità della gestione”, e al mio concetto di “attività di rinnovamento”. Non mi dilungo oltre, perché preferisco lasciare ai giovani ricercatori il compito di approfondire ulteriormente il confronto e di saggiare la validità dei due modelli immergendosi nell’analisi di casi concreti.

3. Dell’Economia Aziendale

Nella lectio magistralis tenuta a Pisa (Bertini 2009) poni a confronto genesi e sviluppo degli studi di Economia Aziendale e di Management pervenendo alla conclusione che dal quadro tracciato “emerge un’oggettiva debolezza dell’Economia aziendale, troppo astratta e in fase di stallo, di fronte ad un Management vigoroso, concreto, incalzante e senza complessi” (ivi, p. 10) e sostieni che “nonostante le ‘separate origini’ e i diversi profili dottrinali, una integrazione tra l’Economia aziendale e il Management è possibile; ed anche se non facile, deve assolutamente realizzarsi” (ivi, p. 13).

Sul bisogno di rinnovamento dei nostri studi e di far cadere le paratie stagne entro cui la Gestione, l’Organizzazione e la Rilevazione si sono sviluppate “come corpi dottrinali autonomi” (ivi, p. 14) convengo, come pure

sono pienamente d'accordo sulla necessità di giungere “rapidamente ad una integrazione tra il pensiero economico aziendale nord americano e il nostro, sino a farne un unico corpo dottrinale” (Bertini 2010, p. 159).

Mi permetto solo di soggiungere che il tuo giudizio sulla evoluzione avutasi negli studi di Economia aziendale è un po' troppo severo applicandosi, a mio giudizio, soltanto ad una parte della produzione scientifica. Rimando al riguardo a un contributo in cui, muovendo da come Gino Zappa negli anni Cinquanta immaginava dovesse svilupparsi l'Economia Aziendale, non senza sorpresa ho constatato che essa si era mossa in linea con quanto dal Maestro indicato (Coda 2002, § 3) trovando tra l'altro “nelle teorie del management la ispirazione giusta per modificare e allargare il proprio orizzonte” come da te giustamente auspicato (Bertini 2010, p. 159).

Concludo questo breve scritto, Umberto carissimo, confidando che lo stratagemma con cui ho cercato di mettermi in comunicazione spirituale con te mi abbia evitato di travisare il tuo pensiero. Ad ogni buon conto, per essere più sicuro, non ne autorizzo la pubblicazione senza prima averlo sottoposto all'esame critico di un tuo allievo.

Auspico inoltre che esso, pur nella sua limitatezza, possa servire ad accrescere la conoscenza e la memoria grata di te e, in tal modo, alimentare la passione per l'Economia Aziendale e, in particolare, per la Strategia e Politica aziendale.

Riferimenti bibliografici

- Bertini U. (2009), *Economia aziendale e Management*, Lectio Magistralis in occasione della sua ultima lezione universitaria il 20 maggio 2009 a Pisa, in Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale, Rirea, Fasc. 7/8, p. 379 e segg.
- Bianchi Martini S., Coronella S. (2010), *Intervista con il Prof. Umberto Bertini*, Contabilità e cultura aziendale, Rirea, anno 2010, Volume X, n. 2.
- Bertini U. (2013), *Scritti di politica aziendale*, 5ª ed. riveduta e ampliata, Giappichelli, Torino.
- Coda V. (2022), *Umberto Bertini, Sidrea ricorda Umberto Bertini*, in Atti Convegno Sidrea, Lucca 20-21 ottobre 2022.
- Coda V., Minoja M., Parolini C. (2023), *Economia aziendale e management*, Milano, Pearson.
- Coda V. (2002), *L'Economia aziendale nella seconda metà degli anni '50: una rivisitazione delle "Produzioni" e dell'opera postuma di Gino Zappa*, in Contabilità e cultura aziendale, volume II, numero 1.

PENSARE E AGIRE LA STRATEGIA. LOGICA E RETORICA

di *Gianluca Colombo*

1. Premessa

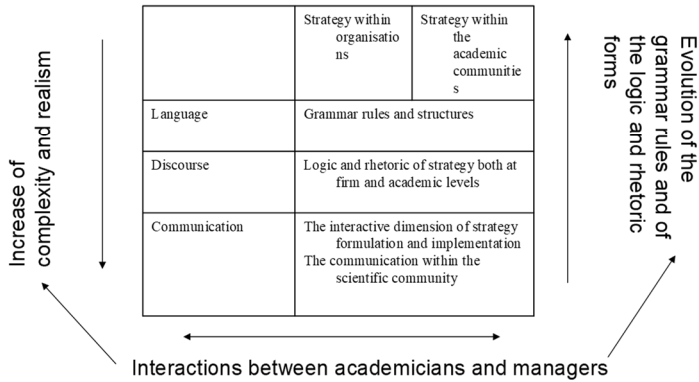
Il prof. Bertini ha dedicato una parte importante della sua attività di ricerca e d'insegnamento ai temi delle strategie d'impresa in un'ottica sistemica (Bertini 1990). Desidero onorare la sua memoria con un contributo che affronta gli stessi temi dalla prospettiva della complessità. Questo articolo ha lo scopo di migliorare la qualità della gestione strategica, attraverso l'analisi dei discorsi che alimentano i pensieri e le azioni strategiche delle organizzazioni (Bertini 2013). Al centro di questa ricerca proponiamo di osservare le relazioni tra logica e retorica delle conversazioni strategiche. Di fatto le organizzazioni cambiano attraverso sequenze di pensieri e azioni il cui mezzo è sempre la conversazione. Il dialogo diventa così lo strumento chiave per il cambiamento strategico. Vengono proposti due campi di analisi: il dialogo all'interno delle organizzazioni e tra gli studiosi di management strategico. Questa analisi si sviluppa lungo due dimensioni: innovazione finalizzata a produrre nuova conoscenza fruibile; mosse politiche, che influenzano la selezione sia delle azioni strategiche che delle teorie di gestione strategica.

2. Framework d'analisi

Si propongono tre livelli di analisi. Consideriamo innanzitutto il linguaggio della strategia definito come linguaggio tecnico con regole e strutture grammaticali specifiche che consentono interazioni tra le persone in relazione a questioni e teorie strategiche. Il secondo livello è rappresentato dai discorsi sulla strategia, sviluppati dai manager e dalle comunità accademiche. Questo livello si concentra sull'uso del linguaggio strategico per sviluppare e trasferire i contenuti e costruire relazioni tra gli attori. Il terzo livello di analisi si riferisce alla comunicazione delle strategie, che è considerata come il prodotto dei primi due livelli, insieme alle dimensioni organizzative e politiche emergenti all'interno delle organizzazioni e delle comunità scientifiche. Il quadro proposto è illustrato nello schema seguente.

Fig. 1 – Il framework analitico usato per studiare il discorso strategico

Scheme of analysis



Le dimensioni descritte nella figura sono suddivise per semplificare l'analisi e l'esposizione. Esse, infatti, sono normalmente interrelate in un complesso sistema di azioni simboliche e comunicative in cui il linguaggio, la logica e la retorica della strategia co-evolvono attraverso processi che si nutrono delle riflessioni sui risultati delle azioni manageriali (non solo simboliche). Queste riflessioni rendono gli attori consapevoli dei propri schemi mentali e permettono di comprenderne i presupposti epistemologici. Attraverso l'esercizio di questa riflessione sistematica è possibile valorizzare un processo di apprendimento di secondo ordine, che facilita la comprensione reciproca tra gli attori, rendendo così più verosimile l'azione comunicativa.

3. Il linguaggio della gestione strategica e la sua funzione epistemica

Secondo Chomsky (1981) possiamo studiare il linguaggio della strategia in termini di struttura, organizzazione e usi da parte sia dei manager sia degli accademici. Questo studio aumenta la nostra comprensione del pensiero strategico così come viene concretamente sviluppato dalle nostre comunità. Il

linguaggio della strategia è uno strumento e un sottoprocesso della cognizione applicata al dominio della strategia. Contribuisce alla formazione di concetti strategici con l'intervento di meccanismi logici e conversazionali. Il linguaggio ed i processi cognitivi co-evolvono e possono essere considerati sistemi eco-auto-organizzati. La lingua costruisce il processo cognitivo solo se è percepita allo stesso tempo come sistema chiuso e come sistema aperto. È chiuso dalle sue regole grammaticali, ma è aperto, perché le sue regole evolvono attraverso un progressivo assorbimento delle eccezioni. Come tutti i linguaggi, anche quello strategico mira a produrre conoscenza per l'azione collettiva e per una riflessione collettiva sull'azione (strategica però). Nel nostro caso il linguaggio è orientato alle azioni strategiche all'interno delle organizzazioni (tra le organizzazioni) e alla costruzione delle teorie della gestione strategica.

Prima di analizzare la dimensione discorsiva della strategia, proponiamo alcuni esempi di definizioni fornite sia dalla comunità scientifica sia dalle aziende.

- La strategia è un gioco a cui i manager giocano ogni giorno.
- La strategia è la creazione di una posizione unica e vantaggiosa per l'impresa, che implica dei compromessi.
- Il nostro impegno nella "gestione del valore" ci fornisce un quadro chiaro attraverso il quale possiamo integrare la crescita organica con acquisizioni strategiche chiave nel settore delle bevande premium. Stabiliamo gli standard più elevati a sostegno del bere responsabile. Abbiamo sviluppato un codice interno di pratiche di marketing per garantire che le nostre comunicazioni commerciali incoraggino il consumo responsabile e scorraggino gli abusi. Stiamo anche lavorando insieme ai nostri colleghi del settore, ai governi e alle organizzazioni non governative su tutta una serie di progetti per affrontare problemi e preoccupazioni particolari" (Lord Blyth di Rowington, ex Presidente di Diageo).
- Tra un decennio, vorrei che General Electric fosse percepita come un'impresa unica, vivace e imprenditoriale... l'azienda più redditizia e altamente diversificata del mondo, con una leadership mondiale di qualità in ciascuna delle sue linee di prodotto". "Non abbiamo bisogno di interrogatori e controllori, di pignoli che impantanano il processo... Oggi ogni persona dello staff deve chiedersi "Come posso aggiungere valore? Come posso rendere le persone in linea più efficaci e competitive" (Barlett – Wozny 2002).

Questi esempi offrono un piccolo campione di discorsi strategici; pur differendo notevolmente in termini di contenuti, sono simili per alcune caratteristiche fondamentali che possono essere così sintetizzate.

Anzitutto, il linguaggio strategico è proiettivo in quanto si riferisce a visioni, progetti e crea una tensione positiva al cambiamento. È inclusivo nel senso che consente di coinvolgere gli attori dell'organizzazione così come alcuni attori chiave esterni. Si basa su un principio di identità combinato con un principio di differenziazione (noi contro loro). È un linguaggio dinamico volto a modellare sequenze lunghe e ampie di pensieri e azioni. Possiamo quindi definire la strategia come un linguaggio orientato al processo.

4. La grammatica della strategia come grammatica cognitiva

Un approccio simile è proposto da Chomsky (1955; 1978), con il concetto di grammatica universale o centrale. La grammatica è la prima materia del curriculum latino (trivium), insieme alla logica e alla retorica. Studia la struttura di una lingua sotto tre aspetti: fonologia (non considerata qui), morfologia e sintassi. Proponiamo un concetto allargato di grammatica etichettato come grammatica cognitiva (vedi Roig 1993). Una grammatica cognitiva è propria di tutti gli esseri umani e fonda la dimensione cognitiva e relazionale, nonché quella culturale e sociale della vita umana. La grammatica cognitiva è polarizzata tra un elemento neuro-fisico in cui si trova il pensiero del soggetto e un elemento extralinguistico, che viene oggettivato dalla verbalizzazione. L'interfaccia linguistica che opera tra la sfera linguistica e quella extralinguistica richiede una certa creatività nell'interpretazione dei dati extralinguistici. Questa interpretazione può persino forzare e modificare le regole grammaticali esistenti. Questa creatività è mostrata, ad esempio, dagli studiosi che innovano la nostra disciplina, proponendo nuove espressioni linguistiche e nuovi rapporti tra gli elementi del discorso. Valéry (1986) fa alcune osservazioni interessanti sull'uso creativo della lingua. “La lingua è quella che è perché i filologi non erano sempre disponibili. Le parole cambiano spesso senso e figura, si contraddicono, nel tempo, senza incontrare alcun ostacolo. La scrittura e i filologi lavorano contrastando l'oblio, evitando di dimenticare il senso che vuole invecchiare e cambiare”. La libertà di interpretazione e la creatività nell'uso della lingua portano al paradosso di punti di vista divergenti sullo stesso discorso (testo). Esempi notevoli di tale creatività sono, nella letteratura aziendale italiana, il concetto di Istituto e di soggetto economico; queste innovazioni sono alla base del management strategico italiano (Colombo 2000). La teoria della conoscenza mira a limitare gli effetti perversi dell'abuso dei simboli, che sono almeno in parte ambigui. Questa può essere considerata una funzione generale dell'interfaccia linguistica. Questa funzione è allo stesso tempo epistemica e fondatrice, nel nostro caso, dell'ordine organizzato (l'impresa, l'organizza-

zione, la comunità scientifica, ecc.). Questa interfaccia garantisce l'interazione oggettivata con l'extralinguistico, senza escludere l'evoluzione dell'interpretazione e anche delle regole interpretative. Rende così possibile socializzare l'esperienza dell'interfacciamento con l'extralinguistico. Tale socializzazione è alla base delle organizzazioni, almeno se seguiamo la teoria proposta da Habermass (1986).

5. Morfologia della strategia e mappe cognitive

Le mappe cognitive possono essere utilizzate per identificare i concetti chiave di un discorso strategico e i collegamenti tra questi concetti. Da un punto di vista teorico possiamo identificare due tipologie di mappe cognitive: mappe casuali e mappe di attenzione. Con la prima tipologia mappiamo i contenuti di un discorso sottolineando i concetti e le relazioni su cui focalizza l'attenzione del soggetto. Le Mappe Causali rappresentano il pensiero del soggetto in termini di nessi causali che possono essere forti o deboli. Sono spesso considerati gli strumenti di mappatura più importanti nella letteratura manageriale, perché presupponiamo che le azioni manageriali siano una conseguenza delle relazioni percepite tra gli obiettivi dei manager e le leve che possono utilizzare / utilizzeranno. Nella pratica è spesso difficile e in alcuni casi inutile fare una simile distinzione. Attraverso le mappe cognitive possiamo modellare la rappresentazione mentale di un territorio (la strategia nel nostro caso) da parte di un individuo o di un gruppo di persone (Huff 1990). Le mappe cognitive sono particolarmente utili per illustrare il processo di visione; infatti, aiutano a verbalizzare i concetti, facilitando il processo di condivisione tra gli attori dell'organizzazione. Dobbiamo essere consapevoli dei limiti della mappatura cognitiva. In particolare, osserviamo che è sempre impossibile eliminare l'influenza dell'osservatore; è inoltre estremamente difficile passare dalle mappe cognitive individuali a quelle collettive (condivise).

6. La sintassi della strategia

Studia le regole che collegano i concetti all'interno dei discorsi prodotti dagli attori della strategia (manager e accademici). Per studiare la sintassi strategica, è fondamentale trovare un modo per integrare diversi tipi di discorsi e in particolare le rappresentazioni iconiche (visive) e i discorsi proposizionali. Le rappresentazioni mentali sono normalmente iconiche, mentre un discorso o un testo sono solitamente proposizionali. Barthes (1977) pro-

pone una sintesi tra il linguaggio iconico e quello proposizionale, attraverso il concetto di “inserimento di senso”. Questa sintesi è applicabile al discorso strategico, che spesso è polarizzato tra la razionalità della logica deduttiva e le emozioni prodotte dalle visioni e dal coinvolgimento degli attori dell’organizzazione. Per costruire una relazione dialogica e gestire la tensione tra questi poli, i manager (ma anche gli accademici) utilizzano spesso immagini e metafore nel loro discorso strategico. È ovvio che i discorsi proposizionali prevalgono nella letteratura accademica, dove l’approccio basato sull’“inserimento di senso” è in ogni caso un modo comune di trattare testi e teorie complesse.

7. Logica e retorica del discorso strategico

La combinazione di dispositivi logici e retorici è cruciale per ottenere la coerenza transdisciplinare proposta da Letiche e quindi per rendere compatibili discorsi che sembrano (sono) opposti, come spesso accade nelle conversazioni strategiche. Logica e retorica sono necessarie per costruire un dialogo finalizzato alla coerenza transdisciplinare, che a sua volta è alla base dell’azione comunicativa (Habermass 1986). Questo dialogo è sempre costruttivo perché procede attraverso feedback e feedforward positivi. Un dialogo mira a includere gli attori e le loro argomentazioni, in una relazione orientata alla comprensione reciproca. In ciò il dialogo si differenzia dalla dialettica che risolve i rapporti tesi-antitesi in una sintesi che nega entrambi i termini precedenti. Il processo dialettico è caratterizzato dalla negazione sia in termini logici che retorici, mentre il dialogo è sotto il segno dell’inclusione e della congiunzione. In questo senso possiamo concludere che il dialogo (e non la dialettica) è la forma principale del discorso strategico, che normalmente è orientato all’innovazione, cioè alla creazione di una conoscenza che non sia completamente inclusa nelle premesse. Essendo inclusivo, il dialogo strategico può mobilitare le risorse organizzative e, quindi, rendere attuabile la conoscenza prodotta.

8. La valutazione del discorso strategico

I discorsi strategici sono finalizzati e proiettivi; sono costruiti combinando logica e retorica al fine di stabilire rapporti dialogici tra gli attori e tra le loro argomentazioni. Tali relazioni sono orientate alla coerenza transdisciplinare e

all'azione comunicativa. Per queste ragioni, tra i criteri di valutazione di ogni discorso strategico, proponiamo di considerare, innanzitutto, il suo contributo all'utilità (felicità) degli attori). Il test vero-falso prevale quando i discorsi si basano principalmente sulla logica disgiuntiva, mentre, secondo la nostra ipotesi, il discorso strategico è allo stesso tempo basato sulla logica congiuntiva e costruito con operatori retorici. Il criterio basato sull'utilità è applicabile sia ai discorsi dei manager sia a quelli degli studiosi e si riferisce a un approccio logico procedurale nonché a una razionalità limitata come definita da Simon (1947). Pertanto, il criterio di soddisfazione può essere considerato una proxy della giustificazione basata sull'approccio dell'utilità (o della felicità). Una volta accettato l'approccio proposto, diventa chiaro che le relazioni tra logica e retorica sono al centro dell'analisi di qualsiasi discorso strategico. Se eliminiamo tutti gli elementi retorici di questo discorso, esso potrà essere ridotto alla sua pura struttura logica e, quindi, valutato rispetto al principio di non contraddizione. In questo modo si perde ogni riferimento ai vissuti complessi, ai valori e alle emozioni che appartengono agli attori coinvolti nel discorso strategico. Diventa in altre parole impossibile formulare un giudizio complesso e personale su questo discorso. Per formulare un simile giudizio è necessario combinare la dimensione logica a quella retorica dell'analisi. Ciò non significa che si trascuri la possibilità di un uso manipolatorio della retorica. Al contrario, riteniamo che un pubblico consapevole e formato all'analisi dei rapporti logico-retorici, sarà maggiormente in grado di partecipare al processo di produzione della conoscenza sia all'interno delle organizzazioni sia nelle comunità accademiche.

9. La conversazione strategica in azione: il problema della comunicazione

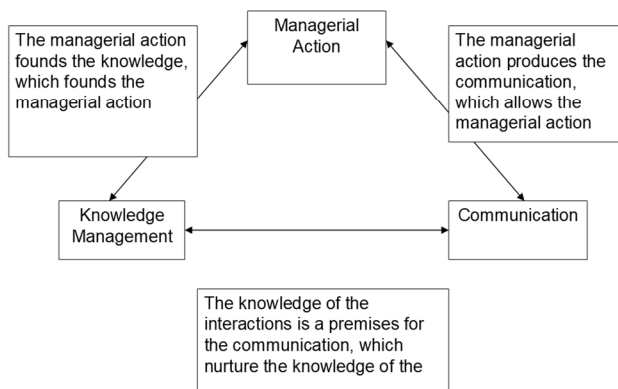
Partiamo dal presupposto che la comunicazione è una forma di azione strategica e che l'azione strategica viene implementata principalmente attraverso la comunicazione. La complessità del rapporto di cui sopra implica una riflessione sui molteplici codici linguistici utilizzati nell'interpretazione dei messaggi da parte degli attori della comunicazione. Se la comunicazione costruisce l'organizzazione, possiamo anche osservare che quest'ultima consente agli attori di condividere un insieme di codici linguistici e di interpretazioni e, quindi, di rendere la comunicazione più efficace. L'istituzionalizzazione dei codici linguistici ha sempre un risvolto negativo perché restringe

il campo di significato rappresentato dall'impresa o dalle sue unità organizzative, incidendo anche sulla comunicazione inter-organizzativa. Questa istituzionalizzazione può rappresentare un limite all'innovazione e alla coevoluzione dei discorsi strategici. La conversazione strategica, attraverso immagini e metafore, consente l'evoluzione e, in alcuni casi, la rottura dei codici linguistici. Per promuovere un'innovazione, un testo (un messaggio orale o anche un messaggio multimediale) dovrebbe combinare sia i vecchi che i nuovi contenuti che l'autore è disposto a trasferire. Ambiguità, ambivalenza e paradossi sono gli strumenti che possono essere utilizzati per innovare i codici linguistici e le grammatiche istituzionalizzate, senza distruggere la meta-grammatica su cui si fonda l'organizzazione e rendere il messaggio interpretabile e, quindi, fruibile da più attori. La pianificazione strategica può essere il processo privilegiato della conversazione strategica così come proposto da Martinet (1990) in opposizione a Mintzberg. L'azione strategica, anche quando è simbolica, richiede attuazione. Quest'ultima implica sempre una base cognitiva, che a sua volta implica un'azione. Proponiamo quindi il concetto di azione strategica conversazionale, che implica un pensiero complesso e un linguaggio complesso. Sono entrambi nel campo del "Metis" piuttosto che del "Logos". L'azione strategica conversazionale (così come l'azione riflessiva) crea tensione e dialogo tra diversi punti di vista (globali e locali), tra visioni e progetti diversi. Ciò consente l'attualizzazione della visione strategica. Proponiamo una relazione ricorsiva tra la co-concezione (progettazione) e l'azione collettiva. Questa relazione implica un'autoriflessione sull'azione comunicativa. L'analisi del testo fornisce un bagaglio di dati grezzi per alimentare la riflessione individuale e collettiva e per giustificare sia l'ideazione sia l'azione, fondando al tempo stesso il processo comunicativo. Le relazioni descritte sono illustrate dal diagramma in Figura 2.

L'azione strategica conversazionale è allo stesso tempo orientata alla visione e all'apprendimento. L'apprendimento è rivolto non solo ai contenuti della visione, ma anche alle relazioni tra gli attori dell'organizzazione. L'approccio che proponiamo richiede specifiche competenze e attitudine alla riflessione e all'autoriflessione, all'osservazione e all'auto-osservazione, funzionali alle competenze relazionali richieste sia per la comunicazione che per l'azione strategica.

Fig. 2 – Le relazioni tra azioni manageriali, processi di comunicazione e gestione della conoscenza

Managerial action, communication and knowledge management



10. Gli assunti epistemologici della conversazione strategica: dal positivismo al costruttivismo

Se vogliamo comprendere la natura della conversazione strategica, dobbiamo prendere in considerazione i presupposti epistemologici sia degli attori che del pubblico. Ciò consentirà una riflessione critica sulla costruzione dei concetti e sulla loro articolazione. Questa riflessione produrrà un apprendimento di secondo ordine focalizzato non solo sui contenuti del discorso, ma anche sulla formazione del pensiero. La consapevolezza di questi processi è cruciale per migliorare i livelli di interazione tra gli attori del dialogo strategico. A partire dalla consapevolezza epistemologica, gli attori ricercano la coerenza interdisciplinare, necessaria a una conoscenza allo stesso tempo innovativa e attuabile. Le preferenze epistemologiche degli attori, spesso implicite, possono essere classificate in due grandi famiglie: positivismo e costruttivismo.

I principi fondamentali del positivismo possono essere così riassunti:

- il principio ontologico (il principio di realtà, il criterio vero/falso);
- il principio dell'universo cablato. È possibile scoprire le leggi della realtà;
- il principio di oggettività e, quindi, la separazione tra il sistema osservante e quello osservato;
- le leggi della logica naturale assicurano la coerenza interna di ogni proposizione scientifica. Essi possono essere ridotti ai seguenti principi: identità, principio di non contraddizione e tertium non datur.

Ai principi sopra esposti si aggiunge spesso il criterio di azione minima definito anche ottimo unico.

Sotto l'etichetta di costruttivismo possiamo trovare diverse epistemologie; un'analisi completa di queste teorie non è coerente con lo scopo di questo articolo. Proponiamo un breve elenco delle principali referenze:

- l'epistemologia genetica;
- l'epistemologia tettologica (Bogdanov 1980);
- epistemologia della complessità (Morin 1977, 1987);
- epistemologia della concezione o progettazione;
- epistemologia del costruttivismo radicale.

Secondo gli approcci costruttivisti tutte le realtà sono soggette a rappresentazioni. La ricerca non è quindi finalizzata a fornire una rappresentazione iconica della realtà, ma a inventare comportamenti utili o soddisfacenti. L'utilità sostituisce il criterio vero/falso. L'universo è una costruzione, così le nostre rappresentazioni sono finalizzate e la conoscenza è finalizzata a realizzare i progetti del soggetto. Su questa base il soggetto si modella e interagisce con la realtà. L'azione diventa intelligente e intelligibile. Le teorie costruttiviste spesso applicano un principio di proiettività (cioè l'interazione soggetto-oggetto). La proiettività si riferisce alla pertinenza di una proposizione ai progetti del sistema osservativo. Questo concetto corrisponde all'idea di adeguatezza proposta da Glaserfeld. Un altro principio comune è l'argomentazione generale (o il nuovo principio retorico). La logica disgiuntiva non è più l'unica opzione, poiché viene considerata una pluralità di ragionamenti. La giustificazione diventa così l'unica procedura che legittima la pluralità dei percorsi logici. Il principio dell'azione intelligente si oppone al principio dell'azione minima. Se applichiamo il principio sopra descritto al discorso strategico, possiamo innanzitutto osservare che gli assunti degli autori (studiosi e manager) orientano la formazione dei loro pensieri e le interazioni tra gli attori del dialogo strategico. Premesse epistemologiche incompatibili possono causare incomprensioni e ostacoli al dialogo strategico. Quanto più queste premesse sono implicite, tanto meno gli attori possono definire regole dialogiche per facilitare la comunicazione. La consapevo-

lezza epistemologica, al contrario, consente una riflessione matura sugli schemi mentali degli attori nonché sui processi di costruzione della conoscenza. Questa riflessione produrrà un processo di apprendimento che si sposta dai contenuti alle regole di costruzione dei contenuti, orientando gli attori verso una coerenza transdisciplinare, che consente la produzione di innovazioni radicali. Pertanto, la consapevolezza epistemologica è cruciale per costruire il discorso strategico, che è, per definizione, orientato all'innovazione e al cambiamento.

11. Verso una ricerca che nutre l'azione strategica: la ricerca-azione

Abbiamo visto che i discorsi strategici sono proiettivi, perché producono nuova conoscenza e orientano le azioni organizzative. In questa prospettiva, i manager possono essere considerati una particolare tipologia di ricercatori, interessati a produrre conoscenza pratica (cioè orientata al cambiamento). Possiamo dire che le organizzazioni producono teorie e metodi teorici orientati alla prassi. Il dialogo tra studiosi e manager deve quindi essere collocato nella prospettiva del confronto tra teorie e metodi che si riferiscono allo stesso campo (la strategia), anche se i loro obiettivi potrebbero essere divergenti. La mancanza di riflessione sugli obiettivi che orientano la produzione della conoscenza può causare una sorta di incomunicabilità tra le comunità degli studiosi e le comunità dei manager.

La ricerca-azione rappresenta il forum privilegiato in cui sviluppare la riflessione sopra menzionata. La ricerca-azione può essere considerata come l'interazione tra manager e studiosi che condividono lo stesso progetto. Dobbiamo modellare il modo in cui manager e studiosi riflettono sulle loro azioni e agiscono in base alle loro riflessioni. I manager sono quindi considerati teorici (o almeno ricercatori non professionisti). La ricerca-azione mira anche a sviluppare le capacità di ricerca dei manager. Questo è un aspetto della funzione democratica della ricerca-azione. L'insegnamento, la ricerca e la consulenza non sono più considerate attività conflittuali; sono al contrario interconnessi in un circolo virtuoso alimentato dalla tensione a produrre nuova conoscenza utilizzabile. L'approccio sopra menzionato dovrebbe orientare una trasformazione del nostro linguaggio scientifico per renderlo più accessibile ai manager, senza comprometterne il rigore. Ciò può essere facilitato dalla dimensione pedagogica della ricerca-azione. Un'altra implicazione della nostra proposta si riferisce ai metodi di modellazione. Le strutture del modello dovrebbero emergere dal comportamento descritto e simu-

lato dai modelli. Dobbiamo essere consapevoli del fatto che le strutture del modello risiedono nei modellatori più che negli oggetti modellati; quindi, la trasformazione della struttura emerge all'interno delle relazioni modellatore-modello. L'oggetto modellato può solo attivare la trasformazione, senza provocarla.

12. Conclusioni

In questo articolo abbiamo analizzato i processi attraverso i quali si formano i discorsi strategici che formano le comunità di manager e studiosi. Questi processi combinano meccanismi logici e retorici, mentre la comunicazione è vista come un processo che fonda le società umane, attraverso l'istituzionalizzazione. L'interpretazione è il meccanismo principale dell'interazione tra gli attori. Il viaggio che proponiamo non è arrivato alla tappa finale. Può tuttavia orientare un percorso di ricerca che può essere sintetizzato nei punti seguenti.

Anzitutto, consideriamo la strategia come orientata allo studio delle condizioni di salute e non solo della performance economica della società. La ricerca dovrà contribuire a costruire relazioni tra imprese e altre organizzazioni, affinché possano diventare pienamente responsabili da un punto di vista civico più che sociale. In altre parole, la ricerca dovrebbe studiare i doveri e i diritti di cittadinanza delle organizzazioni. Dovremmo capire come vengono applicati questi diritti e doveri? Come possiamo definire la libertà delle organizzazioni? Come possiamo coniugare competizione e cooperazione?

Sebbene questi concetti possano essere considerati piuttosto astratti, crediamo però che una riflessione sulle condizioni di cittadinanza delle organizzazioni sia cruciale per costruire nuove regole per un'economia sociale sostenibile. Tra le domande di ricerca rilevanti possiamo proporre le seguenti:

- In che modo le strutture e i meccanismi di governance possono promuovere la democrazia all'interno delle organizzazioni?
- Come possono essere organizzate le lobby per promuovere la trasparenza del loro ruolo e dei meccanismi di rappresentanza?
- Come possono essere riprogettate le autorità del mercato e della concorrenza per garantire la sostenibilità sociale e ambientale del sistema economico?

La ricerca-azione sembra particolarmente adatta per attuare il programma di ricerca proposto. I soggetti della ricerca-azione non sono solo i ricercatori professionisti ma anche i manager.

Una ricerca-azione dovrebbe essere giudicata anche in termini del suo contributo alla democratizzazione della ricerca (ovvero i meccanismi di riflessione e modellazione dovrebbero essere condivisi dai professionisti della ricerca e dagli attori delle organizzazioni). I nostri modelli sono oggetti transazionali utilizzati per facilitare le interazioni organizzative e le interazioni tra manager e studiosi. Possiamo infine supporre che interagiamo per modellare, ma anche che modelliamo per interagire.

Riferimenti bibliografici

- Barthes R. (1977), *Image, Music, Text*, Noonday Press Edition.
- Bertini U. (1990), *Il sistema d'azienda. Schema di analisi*, Giappichelli, Torino.
- Bertini U. (2013), *Scritti di politica aziendale*, Giappichelli, Torino.
- Bodganov A., *Essay on Tectology* (1980), traduzione inglese di G. Gorelik, Seaside (Cal.) Intersystems Pub.
- Chomsky N. (1955), *The Logical Structure of Linguistic Theory*, New York.
- Chomsky N. (1978), *Una teoria della grammatica centrale*, in *Rivista di Grammatica Generativa*, N. 3.
- Habermas J. (1986), *Teoria dell'agire comunicativo*, il Mulino, Bologna.
- Huff A. S. (editor), *Mapping Strategic Thought*. Chichester, John Wiley & Sons, 1990.
- Martinet A.C. (a cura di), (1990) *Epistémologie et sciences de gestion*, Economica, Paris.
- Morin E. (1983), *Il metodo. Ordine, disordine, organizzazione*, Feltrinelli, Milano.
- Morin E. (1987), *La vita della vita*, Feltrinelli, Milano.
- Roig C. (1993), *Auto – organisation du texte et production grammaticalisée de connaissance*, Dossier MCX VI, GRASCE, Aix – en – Provence.
- Simon H. A. (1967), *Il comportamento amministrativo*, il Mulino, Bologna.
- Valéry P. (1986), *Quaderni*, vol. 2, Adelphi, Milano.

VALORE ECONOMICO IN IMPRESE COMPLESSE E IN CONTESTI COMPLESSI

di *Eugenio Comuzzi*

1. Considerazioni introduttive

Il valore rappresenta uno dei temi più interessanti e stimolanti dell'economia e acquista un rilievo importante nell'ambito delle discipline aziendali quando viene affiancato a quello di capitale economico, nell'espressione generale di valore del capitale economico d'impresa o in quella particolare di valutazione del capitale economico d'impresa.

Sul tema del valore si è sviluppata un'intensa letteratura, con contributi tesi a stimolare il dibattito intorno alla superiorità del valore economico come espressione del successo o insuccesso dell'impresa, a favorire soluzioni specifiche al problema della scelta del modello e dello strumento per la sua misurazione e il suo governo, a fornire più soluzioni per la scelta dello strumento specifico di calcolo, a stimolare la messa a punto di proposte sia nella prospettiva della misurazione per il pricing aziendale, sia nella prospettiva della costruzione di sistemi di controllo per il governo aziendale.

Il dibattito si è così rivelato intenso, qualche volta confuso o caotico, comunque importante, come dimostrano i numerosi contributi sul tema. Si tratta di un dibattito sempre vivo, che segnala un interesse costante per il tema del valore, ma che evidenzia contemporaneamente una difficoltà di fornire una compiuta e definitiva sistemazione in contesti sempre più complessi.

2. Valore economico e suo possibile concetto

Il valore economico è un concetto complesso, che tende a sfuggire a qualsiasi tentativo di definizione generale e univoca. Esso presenta elementi di complessità, di ambiguità e vaghezza, di multidimensionalità, tipici di una nozione di sintesi che ha l'obiettivo di rappresentare un'entità complessa, l'impresa, nelle sue diverse combinazioni e trasformazioni, immersa in uno spazio complesso, l'ambiente, nelle sue molteplici manifestazioni.

Il valore economico, sia nella sua connotazione istantanea evocativa della ricchezza riconducibile all'impresa in un dato momento, sia nella sua connotazione dinamica di creazione o distruzione della ricchezza in un determinato periodo, è un'espressione che intende sintetizzare i tratti fondanti e distintivi dell'impresa, le caratteristiche della sua formula imprenditoriale, la strategia e la sua concretizzazione attraverso la combinazione dei fattori materiali e immateriali, l'uso dei fattori interni ed esterni, lo svolgimento di attività e processi, l'utilizzo di un capitale relazionale e strutturale, tangibile e intangibile, organizzativo e umano, di un insieme di conoscenze e competenze acquisite, prodotte, sviluppate e consolidate (l'impresa con i suoi asset, con i suoi tratti distintivi e peculiari, che la rendono un'entità che può valere di più o di meno della semplice somma algebrica dei singoli asset).

3. Valore economico e sua diffusione negli studi

Intorno al valore economico e ai risultati d'impresa si sono sviluppati nel tempo, sia pure con obiettivi e prospettive di analisi sempre più ampi, molti studi.

Mettere a sistema la numerosa letteratura consolidata sul valore è un'operazione difficile e complessa.

Può essere utile al riguardo tracciare i principali percorsi sviluppati intorno al valore. Tra questi.

- Gli studi costruiti con l'obiettivo di fornire concettualizzazioni e interpretazioni sul valore, sulle sue configurazioni, sulle molteplici tipologie e prospettive d'osservazione.
- I filoni di studio tesi a proporre modelli, strumenti, misure sul valore economico d'impresa o di parti d'impresa in una prospettiva di pricing per la negoziazione.
- I filoni di studio costruiti sul ruolo e sull'utilizzo del valore economico d'impresa o di parti d'impresa nel controllo strategico e operativo.
- I filoni di studio impostati sul ruolo e sull'utilizzo del valore nella comunicazione pubblica.
- Gli studi tesi a proporre analisi sui fattori aziendali che possono o potrebbero produrre effetti significativi sulla creazione di valore e sulle performance aziendali.

Fig. 1 – Letteratura intorno al valore economico. Valore economico, interpretazioni, modelli e strumenti per la misurazione del valore economico

Primi contributi sul valore	Tra i primi lavori sul valore economico o sul valore del capitale economico. D'Ippolito [1936, 1963]; Zappa [1937, 1950, 1957]; Onida [1939, 1968, 1975]; Amaduzzi [1955, 1965, 1978]; Guatri [1957]; Ardemani [1958]; Amodeo [1960, 1964]; Masini [1961]; Coda [1963]; Ferrero [1966, 1968]; Viganò [1967].
Alcuni ulteriori lavori	Nell'ultimo quarantennio vi è stata una prolifica produzione dottrinale sul valore economico, sui modelli e strumenti per la misurazione. Ardemani [1981]; Guatri [1981, 1983, 1987, 1991, 1994, 1997, 1998, 2000, 2007]; Olivetto [1983, 1995, 1997, 2000]; Brugger [1983, 1985]; Massari [1984, 1998, 2008]; Ceriani [1990]; Paganelli [1990]; Buttignon [1990, 2001]; Donna [1991, 1999, 2000, 2003, 2003]; Guatri, Massari [1992]; Zanda, Lacchini, Onesti [1994, 2005]; Brusa, Zamprogna [1995]; Guatri, Sicca [2000]; Bini [2002]; Guatri, Bini [2002, 2003, 2007, 2009]; Donna, Revellino [2003]; Massari, Zanetti [2004]; Dessay [2007].
Alcuni ulteriori lavori	Tra i principali contributi sul valore si citano: Fisher [1932, 1969]; Hicks [1946]; Viel, Bredt, Renard [1967]; Solomons [1973]; Rappaport [1987, 1998]; Stewart [1991]; Damodaran [1994, 2001, 2002]; McTaggart, Kontes, Mankins [1994]; Weston, Copeland [1994]; Ross, Westerfield, Jaffe [1997]; Knight [1998]; Copeland, Koller, Murrin [1996, 1998, 2000]; Scott [1998]; Bötzel, Schwilling [1999]; Fernandez [2002]; Frykman, Tolleryd [2003]; Fernandez, Carabias [2006]; Koller, Goedhart, Wessels [2010].

Fonte: propria elaborazione.

Fig. 2 – Letteratura intorno al valore economico. Valore economico, modelli e strumenti di misurazione e controllo per il governo del valore economico

Lavori sui modelli unidimensionali per il valore e le performance	Nell'ultimo trentennio vi è stata una prolifica produzione dottrinale sui temi del valore economico e dei modelli unidimensionali e multidimensionali per la sua determinazione. Tra i lavori più recenti si segnalano i seguenti contributi: Tobin [1951]; Solomons [1973]; Anthony [1973]; Viel, Bredt, Renard [1973]; Rappaport [1987]; Guatri [1991, 1993]; Stewart [1991]; McTaggart, Kontes, Mankins [1994]; Madden [1996]; Ottosson, Weissenrieder [1996]; Baci-dore, Boquist, Thakor, Milbourn [1997]; Donna [1999]; Luthy, Stewart [1997].
Lavori sui modelli multidimensionali per il valore e le performance	Per quanto riguarda invece i lavori sui modelli multidimensionali tra tutti si indicano: Copeland, Koller, Murrin [1990]; Lynch, Cross [1991]; Kaplan, Norton [1992, 1993, 1996]; Boeri, Giaroli [1992]; Olivetto [1995, 1997, 2000]; Copeland, Koller, Murrin [1994]; Stewart, Copeland, Koller, Murrin [1994]; Buttignon [1996]; Edvinsson, Malone [1997, 2001]; Haanes, Lowendhal [1997]; Sveiby [1997]; Wright, Keegan [1997]; Black, Wright, Bochman [1998]; Andersen, McLean [1999]; D'Egidio [1999, 2001, 2003]; Donna [1999, 2002, 2003]; Lev [1999, 2000]; Guatri, Sicca [2000]; Buttignon [2001]; Damodaran [2001, 2005]; Massari, Zanetti [2004]; Comuzzi [2005]; Comuzzi [2015]; Comuzzi [2016]; Barsky, <i>et al.</i> [1999]; Ittner, Larcker [2001]; Lovata, Costigan [2002]; O'Hanlon, Peasnell [2002]; Riceman, <i>et al.</i> [2002].

Fonte: propria elaborazione.

4. Valore economico e sue possibili interpretazioni

Il punto d'avvio per l'identificazione di un quadro metodologico sul valore economico può essere ricercato all'interno di alcune costruzioni e interpretazioni.

Una, in particolare, assume un ruolo fondamentale. Essa interpreta il valore economico di un'impresa, e conseguentemente il valore economico del suo capitale, come una variabile che dipende dai risultati che la sua strategia, la sua gestione e la sua struttura sono in grado di garantire in prospettiva (benefici o utilità ritraibili dall'uso del bene). In questa prospettiva, il valore di un bene-capitale, categoria logica alla quale può essere ricondotto il valore del capitale d'impresa, dipende dai risultati che da esso possono derivare. Questa interpretazione riflette la constatazione che, in prospettiva economica, un bene vale per i benefici che esso è in grado di produrre per il soddisfacimento dei bisogni. Il concetto di valore economico del capitale risulta dunque connesso con quello di produzione di ricchezza dell'impresa. Ne consegue che il capitale economico non può che essere valutato sul fondamento dei presunti risultati futuri capitalizzati ad un saggio di reddito o di interesse detto appunto saggio di capitalizzazione.

Su questa considerazione di fondo si innesta un insieme di possibili riflessioni di ordine concettuale e metodologico, che allarga il piano d'osservazione intorno al valore. Nascono interpretazioni intorno al valore, sulla sua coniugazione con le caratteristiche dell'impresa e dell'ambiente, sulle metodologie e i modelli valutativi destinati a filtrare o a tentare di filtrare valore economico, produzione di risultati, caratteristiche d'impresa e d'ambiente, complessità d'impresa e d'ambiente.

Alcune riflessioni.

- Il valore economico è un concetto e un obiettivo astratto, difficilmente determinabile in assenza di una prospettiva d'osservazione sull'impresa e, soprattutto, in assenza di una prospettiva di misurazione capace di declinare quella prospettiva d'osservazione, semplificandola e approssimandola. In questa prospettiva nasce il concetto di valore economico misurabile come nozione concreta ma subordinata ad una nozione più articolata e più astratta di valore.
- Il valore economico misurabile può essere concepito come sintesi di assetti strategici, gestionali, strutturali (SGS) e di risultati (EF) attuali e prospettici dell'impresa. In questa prospettiva nasce un collegamento stretto tra valore, performance, tratti fondamentali d'impresa che sono alla base della sua performance.

- Il valore economico misurabile deve essere interpretato dunque come tentativo di rappresentazione o approssimazione o sintesi approssimata di un oggetto complesso come l'impresa. Se l'obiettivo è sintetizzare in una sola o poche quantità le caratteristiche di un'impresa o di parti d'impresa, il risultato che scaturisce non può che essere un'approssimazione più o meno significativa delle caratteristiche stesse. Nasce una misurazione semplificata e approssimata, in considerazione della difficoltà di ridurre a sintesi un insieme articolato di caratteristiche riguardanti un oggetto complesso, l'impresa, immerso in un oggetto altrettanto complesso, l'ambiente.
- Il valore economico misurabile può essere reinterpretato da un lato come un termine che sintetizza l'assetto strategico, gestionale, strutturale (SGS) dell'impresa e dall'altro come un termine che riassume il solo assetto strutturale o una parte di esso (S) in condizioni di vita aziendale particolari. Le due nozioni sembrano assumere contorni o confini precisi o precisabili e la loro distinzione o contrapposizione ha un rilievo metodologico importante. La prima nozione, vuole rappresentare il tentativo di sintetizzare in un'unica o poche quantità le caratteristiche attuali e prospettive dell'assetto SGS e dei connessi risultati economico-finanziari. Essa implicitamente richiama una valutazione d'impresa in quanto "impresa", ossia sintesi di una strategia, di una gestione e di una struttura. La seconda nozione esprime un valore economico aziendale in quanto sintesi della struttura o di una parte di essa e vuole essere il tentativo di sintetizzare in una o poche quantità le caratteristiche aziendali e di mercato dei "pezzi" aziendali, i beni, i diritti e gli impegni. Essa richiama implicitamente una valutazione dell'impresa in quanto "insieme di pezzi".
- Il valore economico misurabile va osservato come sintesi di un assetto strategico, gestionale, strutturale (SGS) invariato o frutto di interventi minimali e come sintesi di un assetto strategico, gestionale, strutturale (SGS) sottoposto a interventi correttivi. L'ampliamento delle esigenze informative intorno al valore in ottica decisionale e l'ampiezza e l'eterogeneità delle condizioni di vita dell'impresa evidenziano la necessità di mettere a punto altre due nozioni di valore. Il confine tra i due concetti non è di facile identificazione, nonostante mantenga un rilievo metodologico e operativo importanti. Il valore economico in quanto sintesi dell'assetto strategico, gestionale, strutturale "invariato" di un'azienda costituisce il tentativo di sintetizzare in un'unica o poche quantità le caratteristiche dell'azienda in assenza di interventi correttivi importanti riguardanti il suo assetto. Siamo in presenza di un valore che sconta risultati ricollegabili ad una traiettoria aziendale definita, sulla base di decisioni strategiche

e operative di fondo che l'impresa si è data nell'ultimo periodo e si sta dando e che assumono rilevanza in quanto hanno prodotto, stanno producendo, produrranno nel breve termine risultati. Il valore economico in quanto sintesi di un assetto o di più assetti strategici, gestionali, strutturali (SGS) "sottoposti a interventi correttivi" rappresenta invece il tentativo di ridurre a sintesi in una o poche quantità le caratteristiche di nuove traiettorie, frutto di decisioni rilevanti e tali da modificare e rimodellare gli assetti esistenti. La distinzione rischia di non essere pienamente colta nella sua rilevanza metodologica e soprattutto rischia di non esserne colta la portata in condizioni di cambiamento aziendale. Ogni azienda trasforma le proprie caratteristiche di momento in momento. Conseguentemente appare difficile scindere specifici momenti aziendali e specifiche condizioni aziendali. L'obiettivo di questa distinzione e astrazione è duplice. Da un lato, si vuole valutare un'impresa sulla base delle sue condizioni esistenti e destinata al funzionamento e allo sviluppo in situazioni fisiologiche e di successo oppure destinata a morte. Dall'altro, si vuole evidenziare il ruolo di valori economici alternativi, sintesi di scelte strategiche e operative di cambiamento contenuto, importante o radicale.

- Il valore misurabile va riesaminato approfondendo il ruolo delle leve di generazione o distruzione. Diventa cruciale il passaggio dal valore al valore e ai suoi drivers, al meta-valore economico, al valore economico integrato e allargato. Nelle situazioni di successo, insuccesso e di crisi aziendale la misurazione di un valore economico da attribuire all'impresa o a sue parti specifiche può risultare insufficiente. In una prospettiva decisionale e di selezione di possibili azioni correttive assume rilievo l'identificazione delle cause di creazione e distruzione del valore e degli strumenti di supporto o rimozione. In questa prospettiva assumono rilievo due condizioni. La prima porta all'identificazione delle variabili o dimensioni chiave del successo e insuccesso prodotti a livello aziendale o di specifiche parti d'azienda e alla valutazione sulla possibilità/opportunità di identificazione dei fattori positivi e negativi. La seconda porta all'introduzione di nuove nozioni di valore. Il valore economico allargato, il valore integrato, il meta-valore, espressioni usate per identificare meglio le caratteristiche di un'impresa complessa immersa in un ambiente altrettanto complesso. L'integrazione o l'allargamento proposti nascono dal riconoscimento dell'inadeguatezza della nozione di valore economico (ciò vale per tutte le nozioni di valore che si sintetizzano con una o poche quantità), come semplice sintesi o attualizzazione dei risultati prospettici. L'imprevedibilità degli esiti di talune decisioni impone una misurazione delle capacità dell'impresa di generare risultati secondo uno schema che

accetta esplicitamente la complessità delle situazioni (cause identificate o di difficile identificazione, combinazione di cause, imprevedibilità dei fenomeni, rapidità dei cambiamenti, forme caotiche, qualificazioni non sempre quantificabili, ...). Esso non elimina il valore attuale dei risultati attesi ma lo rende una semplice componente di un sistema più articolato di variabili (valore allargato).

- Il valore misurabile va approfondito come sintesi a livello aziendale o come sintesi a livello di singole parti aziendali (ASA, ramo, asset specifici). La distinzione poggia sull'opportunità o necessità di passare da un valore riferibile all'impresa intesa in senso complessivo a una molteplicità di va-lori riferibili a parti ritenute rilevanti sul piano strategico, gestionale, strutturale (ASA, ramo, portafoglio di clienti, combinazione di processi, processo, ...). L'analisi esalta il ruolo della dimensione del portafoglio di business principali e ne sancisce al tempo stesso la complessità. Si evidenzia, in altri termini, il ruolo delle parti rilevanti che definiscono l'impresa nella sua unitarietà. Ancora una volta strategie e azioni diverse nella predisposizione di piani di risanamento possono alimentare l'esigenza di isolare parti specifiche da trattare e misurare in modo differente: cessione di ASA, liquidazione di ASA, risanamento di ASA; liquidazione di asset e riconfigurazione di ASA; liquidazione di ASA e risanamento di rami.
- Il valore economico misurabile va calato per cogliere prospettive di successo, insuccesso, crescita, mantenimento, declino, cambiamento continuo, cambiamento radicale, crisi. Le nozioni di valore e le loro qualificazioni assumono un ruolo segnaletico sempre più importante nelle situazioni indicate. Esse possono ricevere alcune particolari qualificazioni in presenza di condizioni di evoluzione e sviluppo, stasi, involuzione e declino, crisi. Ancora, le nozioni di valore ricevono qualificazioni particolari in presenza di differenti forme di cambiamento: il cambiamento continuo e quello discontinuo, il cambiamento incrementale e quello radicale. In presenza di condizioni di contesto differenti, le diverse configurazioni di valore devono esprimere caratteristiche differenti, traiettorie differenti, momenti o stati di vita differenti che contraddistinguono l'impresa durante il suo percorso di vita.
- Il valore economico come sintesi di misurazione, qualificazione quantitativa e narrativa della misura. La complessità di contesto fa emergere sempre più la difficoltà di sintetizzare con un unico valore o con un range di valori le caratteristiche intrinseche dell'impresa. Diventa essenziale che i caratteri di questa realtà vengano espressi in forme diverse, perché soltanto forme espressive diverse consentono di tentare di esprimere in

forma compiuta quei caratteri: un intervallo di valori, l'identificazione delle cause di generazione e distruzione, l'individuazione delle aree di generazione e distruzione di valore, le potenzialità. Diventa così rilevante il ruolo di molteplici forme di espressione: le espressioni numeriche, la narrazione.

5. Valore economico, comunicazione e controllo del valore attraverso modelli uni e multidimensionali, VBMS, SPMS

Storicamente il valore ha assunto grande rilievo nella determinazione dei prezzi attraverso i quali indirizzare le operazioni di acquisto e di vendita di imprese o di specifici pacchetti azionari. Soltanto più recentemente esso ha assunto anche un importante ruolo nei processi di comunicazione e di controllo per il governo strategico e operativo delle variabili aziendali.

È soprattutto nell'ultimo trentennio che esso riceve importanti aperture con l'affermazione dei Value Based Management Systems (VBM Systems, VBMS) e, in subordine, degli Strategic Performance Measurement Systems (SPM Systems, SPMS), dei Performance Measurement Systems (PM Systems o PMS), dei sistemi di controllo multidimensionale, di controllo multidimensionale con aperture alla lettura dei fenomeni del progresso tecnologico, della sostenibilità, dell'ambiente.

Nasce così la consapevolezza della necessità di andare oltre la determinazione di una misura di sintesi del successo o insuccesso aziendale. In altri termini, si innesta l'esigenza di affermare il tema del valore anche su terreni diversi da quelli consolidati per accogliere nuove sfide come quelle riguardanti l'uso del valore nella comunicazione integrata e allargata o l'uso del valore per il controllo e il governo delle imprese. Si sviluppa la consapevolezza che il valore deve entrare sempre più nel quotidiano aziendale, pervadendo ogni istante della gestione e ogni soggetto in essa coinvolto.

Le prime risposte provenienti dalla letteratura si focalizzano su approcci che presentano l'obiettivo comune della determinazione del valore creato, conservato o distrutto relativamente ad un determinato periodo. Il valore economico e il suo utilizzo diventano così strumenti fondamentali per orientare i sistemi direzionali all'uso robusto del valore, approfondendo il legame con i risultati, il ruolo delle leve strategiche-gestionali e dei fattori critici per la generazione dei risultati economici. Nascono i sistemi per la misurazione e il controllo basati sulla centralità del valore economico con una prospettiva di analisi sempre più "allargata".

L'esigenza di trovare risposte sempre più mirate ai problemi di governo aziendale e la crescita della complessità spingono gli studiosi ad indagare ulteriormente i legami tra valore, performance aziendale e determinanti. A partire dagli anni Ottanta-Novanta si assiste così alla messa a punto dei primi modelli integrati, imperniati sull'identificazione di un insieme di driver del valore economico in una prospettiva "allargata". Si tratta di approcci che individuano tra le leve per la generazione del valore economico: a) variabili esogene e variabili endogene; b) fenomeni aziendali direttamente e indirettamente misurabili; c) fatti e accadimenti osservabili attraverso forme di rilevazione e rappresentazione di matrice qualitativa e quantitativa.

I VBM Systems rappresentano uno schema, un sistema di indicatori a supporto del processo decisionale operativo e strategico, coerente con la formula imprenditoriale e finalizzato a presidiare nel breve e nel medio-lungo termine il perseguimento di strategie volte alla creazione di valore. Questi particolari sistemi di controllo permettono di "collegare" la strategia e la gestione con le determinanti del valore economico aziendale, creando così una catena di relazioni causa-effetto in grado di fornire spiegazione ai fenomeni aziendali. I VBM system diventano così uno strumento del controllo strategico e operativo, dove il valore economico diventa il parametro fondamentale d'orientamento dei comportamenti.

Riferimenti bibliografici

- Amaduzzi A. (1965), *L'azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, Utet, Torino.
- Bacidore J., Boquist J., Milbourn T., Thakor A. (1997), *The Search for the Best Financial Performance Measure*, Financial Analyst Journal, May-June.
- Bertini U. (1987), *In merito alle condizioni che determinano il successo dell'impresa*, in *Saggi di economia aziendale per Lino Azzini*, Giuffrè, Milano.
- Bertini U. (1990), *Il sistema d'azienda. Schema di analisi*, Giappichelli, Torino.
- Black A. (a cura di) (2004), *Questions of Value*, Prentice Hall, London.
- Botzel S., Schwilling A. (1999), *Managing for Value*, Capstone, Oxford.
- Comuzzi E. (2005), *Valore, complessità, imprese*, Giappichelli, Torino.
- Copeland, T., Koller, T., Murrin, J. (1998), *Il valore dell'impresa*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- Copeland T., Koller T., Murrin J. (2000), *Valuation. Measuring and managing the Value of Companies*, John Wiley and Sons, New York.
- Damodaran A. (1994), *Damodaran on Valuation*, John Wiley and Sons, New York.
- Damodaran A. (2001), *The Dark Side of the Valuation: Valuing Old Tech, New Tech and new Economy Companies*, Prentice Hall, New York.
- Damodaran A. (2002), *Valutazione delle aziende*, Apogeo, Milano.

- Donna G. (1991), *La valutazione economica delle strategie d'impresa*, Giuffrè, Milano.
- Donna G. (1999), *La creazione di valore nella gestione d'impresa*, Carocci, Roma.
- Ferrero G. (1966), *La valutazione economica del capitale d'impresa*, Giuffrè, Milano.
- Firk S., Schrapp S., Wolff M. (2016), *Drivers of value creation – The role of value-based management and underlying institutions*, Management Accounting Research, n.33.
- Guatri L. (1998), *Trattato sulla valutazione delle aziende*, Egea, Milano.
- Guatri L. (2000), *Il giudizio integrato di valutazione*, Università Bocconi Editore, Milano.
- Guatri L., Bini M. (2009), *Nuovo trattato sulla valutazione delle aziende*, Università Bocconi Editore, Milano.
- Guatri L., Sicca L. (2000), *Strategie, leve del valore, valutazione delle aziende*, Università Bocconi Editore, Milano.
- Kaplan R.S., Norton D. (1992), *The Balanced Scorecard. Measures that drive performance*, Harvard Business Review, January-February.
- Olivotto L. (1983), *La valutazione economica dell'impresa*, Cedam, Padova.
- Olivotto L. (1995), *Il valore economico d'impresa e i sistemi direzionali*, Analisi Finanziaria, 18.
- Olivotto L. (1997), *La strategia, i sistemi direzionali e l'orientamento al valore*, Analisi Finanziaria, 28.
- Olivotto L. (2000), *Valore e sistemi di controllo, Strumenti per la gestione della complessità*, McGraw-Hill, Milano.
- Paganelli O. (1990), *Valutazione delle aziende*, Utet, Torino.
- Rappaport A. (1987), *La strategia del valore*, FrancoAngeli, Milano.
- Rappaport A. (1998), *Creating Shareholder Value*, The Free Press, New York.
- Scott M.C. (1998), *Value Drivers*, John Wiley and Sons, Chichester.
- Stewart G.B. (1994), *Eva. Fact and Fantasy*, Journal of Applied Corporate Finance, 2.
- Stewart G.B. (1991), *The Quest for Value: the EVA Management Guide*, Harper Collins, New York.
- Zappa G. (1950), *Il reddito d'impresa*, Giuffrè, Milano.
- Zappa G. (1957), *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Giuffrè, Milano.

LA CORPORATE GOVERNANCE E LO SVILUPPO DELL'IMPRESA

di *Augusta Consorti*

1. Introduzione

L'analisi dell'ampia letteratura di riferimento e della pratica manageriale sul tema della Corporate Governance (CG) evidenzia l'esistenza di una pluralità di approcci definitivi e di prospettive di analisi. Sotto il profilo definitorio, una prima distinzione può essere fatta tra il concetto di CG delineato in relazione al sistema di assegnazione del potere decisionale, concepito per affrontare l'impossibilità di concludere contratti completi tra i diversi stakeholders (*profilo interno*), e quello di sistema di regole, istituzioni e procedure definite per tutelare gli investitori da comportamenti opportunistici di imprenditori e manager (*profilo esterno*) (Mustilli, 2009). Elemento comune è il riferimento agli stakeholders volto ad assicurare e promuovere la correttezza, la trasparenza e la responsabilità nell'attività dell'impresa (Zingales & Rajan, 2000; Mazzoni & Mustilli, 2007).

La molteplicità dei concetti di CG proposti dalla letteratura, espressione di diverse impostazioni teorico-dottrinali, viene tradizionalmente ricondotta nell'ambito di due principali prospettive di analisi: la "*shareholder perspective*" e la "*stakeholder perspective*", dalle quali derivano rispettivamente la concezione di CG "ristretta" e quella di CG "allargata" (Zattoni, 2000; Melis, 2002).

La concezione "ristretta" individua il suo focus di osservazione nella gestione delle relazioni che qualificano la *corporate tripod*, ossia i rapporti intercorrenti tra tre meccanismi chiave del sistema di CG: il management, il Consiglio di Amministrazione e gli azionisti (Bradley *et al.*, 2000). In particolare, si fa riferimento a tutti gli strumenti e i meccanismi volti ad esercitare il controllo, da parte degli azionisti, sull'operato dei managers al fine di poter garantire che la loro azione sia in linea con gli interessi della proprietà. Tale impostazione riflette la logica sottostante la nota teoria dell'agenzia (Jensen & Meckling, 1976) per la risoluzione del tradizionale problema di governance delle public company di ispirazione anglosassone.

La concezione "allargata", invece, contesta la visione del processo di creazione del valore per l'azionista considerando quali soggetti partecipanti

attivi nella governance aziendale anche altri stakeholders, intesi sia in termini di organi ritenuti responsabili della funzione di governo, sia in termini di diversi portatori di interessi. In tal senso, la CG può essere definita come “insieme di regole, istituzioni, consuetudini ed organi formali che presiedono al contemperamento degli interessi dei differenti stakeholders dell’impresa” (Zattoni, 2000, p. 160).

L’accoglimento a priori dell’una o dell’altra prospettiva potrebbe tuttavia rilevare alcuni limiti in particolari momenti della vita aziendale, ad esempio nelle situazioni di crisi o nei momenti di espansione e crescita. La considerazione del continuo mutare delle condizioni interne ed esterne all’azienda, suggeriscono, infatti, l’adozione di una prospettiva di tipo dinamico (*contingency*) nell’interpretazione degli assetti di governance adottati dalle imprese nel corso del tempo (Zingales, 2000). Sotto questo profilo, il carattere “dinamico” della CG si ricollega al cambiamento che stanno attraversando le imprese, soprattutto in termini di competitività basata sempre meno su elementi e/o profili di natura economico-finanziaria (ed i relativi *fixed assets*) ma con una maggiore attenzione a fattori come la conoscenza, il capitale umano e sociale, l’innovazione e la qualità (Letza *et al.*, 2004).

Rispetto alle definizioni sopra richiamate, alla CG deve essere riconosciuta una valenza più ampia, che va oltre il contemperamento degli interessi dei diversi stakeholders, ossia come sistema di governo capace di migliorare nel suo complesso la qualità della vita dell’azienda con particolare attenzione alle “aspettative dell’azienda” attraverso azioni mirate alla correttezza e alla trasparenza, ma anche alla lungimiranza, alla coerenza e all’efficienza (Bertini, 2009).

L’analisi delle ricerche condotte sul tema della CG e dei suoi effetti sull’operatività dell’impresa evidenzia una prevalenza di studi focalizzati su aziende operanti in condizioni di sostanziale stabilità e sulle relazioni tra meccanismi di CG e le performance delle stesse; meno investigato è stato, invece, il ruolo della CG nei processi di investimento per lo sviluppo dell’impresa come, ad esempio, negli investimenti in attività di R&S (Muhammad *et al.*, 2021).

2. La Corporate Governance nello sviluppo dell’impresa

La letteratura aziendalistica considera gli investimenti in R&S un indicatore chiave del successo e del grado di sviluppo di un’impresa. Gli investimenti in R&S, infatti, favoriscono l’innovazione e i progressi tecnologici, creano vantaggio competitivo, migliorano le prestazioni e promuovono, così

facendo, lo sviluppo aziendale. Le decisioni aziendali riguardanti le attività e gli investimenti in R&S sono complesse, a causa dell'esistenza di incerte relazioni di causa-effetto (Honoré *et al.*, 2015) e della rischiosità degli investimenti, che tendono a ridurre la performance a breve termine ritardando al contempo i profitti a lungo termine (Driver & Guedes, 2012). Questi aspetti determinano una riduzione del “gradimento” degli investimenti in R&S tra i managers accentuando il conflitto di interessi tra questi e gli azionisti. A tale riguardo, la teoria dell'agenzia sostiene che i progetti basati su attività di R&S potrebbero non essere selezionati dai managers (Jensen & Meckling, 1976), portando a decisioni di sostanziali sotto-investimento (Lee & O'neill, 2003). Al fine di poter far fronte ai “conflitti di agenzia” e al problema del sotto-investimento le aziende utilizzano diversi meccanismi di CG. Ad esempio, alcuni studi dimostrano che il Consiglio di Amministrazione può svolgere un ruolo importante nell'alleviare i conflitti di agenzia monitorando efficacemente le azioni del management e supervisionando le loro decisioni (Honoré *et al.*, 2015).

In tale prospettiva, la letteratura esistente ha esaminato l'associazione diretta tra CG e investimenti in R&S (es., Honoré *et al.*, 2015; Rodrigues *et al.*, 2020) attraverso studi che si concentrano sull'influenza esercitata da specifici meccanismi di governance, come gli incentivi alla remunerazione dei managers (Lu *et al.*, 2020), la concentrazione della proprietà (Rossi e Cebula 2015), la diversità di genere nel Consiglio di Amministrazione (Almor *et al.*, 2019), la funzione di supervisione e controllo del Consiglio di Amministrazione (Guldiken & Darendeli, 2016) e il mandato del CEO (Zona, 2016), osservandone gli effetti sugli investimenti in R&S finalizzati all'innovazione e alla crescita dell'impresa. Tuttavia, alla luce dei risultati di ricerca esistenti, appare evidente che la relazione tra CG e investimenti in R&S non può essere pienamente compresa se esaminata isolatamente dal contesto di riferimento nel quale è inserita, ossia dalle condizioni nell'ambito delle quali essa si esprime. In particolare, potrebbero esserci situazioni e condizioni in cui specifiche componenti della governance risultano altamente efficaci, mentre altre non riescono ad avere alcuna influenza misurabile sugli investimenti aziendali in R&S. Pertanto, ai fini di una piena comprensione della complessa relazione tra CG e R&S, è essenziale estendere lo spettro di analisi ai fattori che possono influenzare/moderare (positivamente o negativamente) questa relazione. Questa prospettiva di ricerca può infatti aiutare a comprendere meglio le condizioni in cui i meccanismi di CG possono esercitare un effetto forte/debole sugli investimenti in R&S e può aiutare a spiegare alcuni risultati contrastanti di studi precedenti. Ad esempio, lo studio di Honoré *et al.* (2015) ha rilevato che le pratiche di CG sono negativamente correlate

alle attività di R&S. Al contrario, Rodrigues *et al.* (2020) rivelano che forti meccanismi di CG inducono una maggiore efficienza degli investimenti in R&S. A questo proposito, una variabile contingente che potrebbe spiegare meglio la relazione esistente tra CG e R&S è la dimensione aziendale, osservata come potenziale variabile “regolatrice” di questa relazione. Se la dimensione dell’impresa, come osservato alla letteratura, influenza gli investimenti in R&S (Chun *et al.*, 2015; Shefer & Frenkel, 2005), allora la dimensione dell’impresa potrebbe fornire qualche probabile spiegazione dell’ambivalente relazione tra CG e R&S. È pertanto possibile ipotizzare l’esistenza di una stretta e complessa relazione tra CG, dimensione aziendale e investimenti in R&S.

Sulla base di tali preliminari considerazioni, il presente contributo intende proporre spunti di riflessione sul ruolo contingente della dimensione aziendale nella relazione tra CG e investimenti in R&S. L’individuazione di fattori che moderano la relazione tra CG e investimenti in R&S può contribuire ad una migliore interpretazione dei comportamenti innovativi dell’impresa. La maggior parte degli studi esistenti, infatti, presuppongono che gli investimenti in R&S e la CG siano legati da una relazione lineare o monotona e che l’impatto prodotto dalla CG sugli investimenti in R&S sia quantitativamente lo stesso per tutte le imprese.

3. Il ruolo dei meccanismi di Corporate Governance nel sostenere i processi di innovazione e sviluppo dell’impresa

La letteratura esistente mostra che i meccanismi di governance, come la dimensione del Consiglio di Amministrazione (Muhammad *et al.*, 2021b), la sua indipendenza (Guldiken & Darendeli, 2016), la diversità di genere al suo interno (Almor *et al.*, 2019) e la concentrazione della proprietà (Rossi & Cebula, 2015), oltre a risolvere il “conflitto di agenzia”, facilitano gli investimenti in R&S, consentendo, quindi, di sostenere i processi di innovazione e crescita dell’azienda.

I Consigli di Amministrazione svolgono un ruolo cruciale nel processo decisionale strategico ed economico-finanziario delle imprese. La sua funzione primaria è monitorare il comportamento gestionale dell’impresa e prendersi cura dei suoi interessi assicurando che i managers sviluppino e perseguano strategie efficaci (Fama & Jensen, 1983). In particolare, la teoria dell’agenzia suggerisce che un Consiglio di Amministrazione ha una funzione di monitoraggio (che offre agli amministratori una supervisione attiva e la definizione di strategie a vantaggio degli azionisti (Jensen & Meckling,

1976). La dimensione del Consiglio di Amministrazione influisce sull'efficienza e sull'efficacia dei Consigli di Amministrazione aziendali. Le aziende con Consigli di Amministrazione più piccoli sono generalmente considerate più efficienti e produttive a seguito dei minori "conflitti di agenzia" (Yermack, 1996). Al contrario, Consigli di Amministrazione più grandi e con maggiore diversità al suo interno possono essere meno efficienti nello svolgere le proprie funzioni istituzionali e di controllo poiché impiegano più tempo nella decisione strategica in risposta a significativi cambiamenti ambientali. Evidenze empiriche mostrano che le aziende con Consigli di Amministrazione più grandi adottano decisioni di investimento in R&S più prudenti. A tal proposito, Nakano e Nguyen (2013) hanno esaminato un campione di aziende giapponesi, rivelando che i Consigli di Amministrazione più grandi tendono ad adottare decisioni più conservatrici, mentre quelli di dimensione più piccola riescono a investire maggiormente in progetti di R&S. Più recentemente, Rodrigues, Samagaio e Felício (2020) hanno investigato un campione di aziende europee e hanno riscontrato un effetto negativo delle dimensioni del Consiglio di Amministrazione sugli investimenti in R&S, suggerendo che quelli di dimensioni più grandi sono più lenti nel prendere decisioni e più difficili da coordinare, riducendo in definitiva gli investimenti in R&S.

La letteratura richiamata rivela, quindi, che la dimensione del Consiglio di Amministrazione è negativamente associata agli investimenti aziendali in R&S. Tuttavia, secondo la teoria della contingenza, l'effetto negativo delle dimensioni dei Consigli di Amministrazione sugli investimenti in R&S si attenua all'aumentare delle dimensioni dell'impresa (Damanpour, 2010). Le imprese più grandi e quelle più piccole solitamente hanno modelli diversi di gestione delle attività R&S e dei meccanismi di governance che guidano la loro performance aziendale. Il rischio percepito dagli amministratori è più elevato nelle imprese più piccole, che sono meno in grado di tollerare le potenziali perdite associate alle iniziative di innovazione (Damanpour, 2010). D'altro canto, le aziende più grandi esprimono una maggiore propensione ad avviare progetti basati su R&S perché hanno capacità di innovazione più sofisticate e avanzate. Inoltre, le imprese più grandi possono gestire le potenziali perdite derivanti dalle attività di innovazione attraverso sufficienti capitali, risorse umane, informazioni e capacità tecnologiche. Gli studi sull'innovazione suggeriscono che le imprese più grandi sono più efficienti nel realizzare numerose "risorse innovative" rispetto alle imprese più piccole. Inoltre, ricerche precedenti sostengono che le aziende più grandi sono caratterizzate da diversità di opinioni, competenze, esperienze e "background formativo", elementi preziosi per prendere decisioni migliori e ridurre l'incertezza

legata alla performance dell'azienda. Gli stessi problemi di coordinamento riscontrabili nei dei Consigli di Amministrazione di più grande dimensione possono essere ridotti dal supporto fornito da managers esperti e competenti presenti nelle aziende di più grandi dimensioni.

I meccanismi di supervisione e controllo del Consiglio di Amministrazione prevengono comportamenti opportunistici da parte dei managers e migliorano la capacità di dell'impresa di adeguare la propria strategia di investimento (Fama & Jensen, 1983). La teoria dell'agenzia sostiene che amministratori indipendenti o esterni migliorano la supervisione del Consiglio di Amministrazione così come il controllo dei comportamenti opportunistici dei managers, migliorando le performance aziendali e riducendo i "conflitti di agenzia". Gli amministratori indipendenti possono indurre i top managers a considerare che investire in iniziative di R&S è utile per assicurare un beneficio a lungo termine delle aziende e rilevare i tagli "miopi" del management agli investimenti in R&S che possono pregiudicare la performance complessiva dell'impresa nel tempo. Gli amministratori indipendenti aiutano, quindi, le imprese a rafforzare le funzioni di supervisione e controllo e, al tempo stesso, a migliorare l'esperienza di apprendimento per le attività di R&S.

In tale prospettiva, studi esistenti sostengono che le aziende con più amministratori indipendenti risultano maggiormente propense verso le attività di R&S. Ad esempio, Boone *et al.* (2007) documentano che un numero maggiore di amministratori indipendenti nei Consigli di Amministrazione ha un impatto positivo sugli investimenti in R&S dell'impresa. Lu e Wang (2018) indagano la relazione tra l'indipendenza del Consiglio di Amministrazione e l'intensità della R&S, rivelandone un'influenza positiva. Gli autori confermano, inoltre, che questo effetto positivo è fortemente presente nelle grandi aziende, nelle aziende di produzione tradizionali, nelle imprese con una minore concorrenza sui mercati dei prodotti e nelle imprese che utilizzano più capitale di debito e dove i managers sono considerati avversi al rischio.

La teoria della contingenza sostiene che l'effetto positivo degli amministratori indipendenti sugli investimenti in R&S è accentuato dalla dimensione aziendale. Le ricerche sul tema mostrano che le aziende più grandi promuovono gli investimenti in R&S grazie alle capacità finanziarie e tecniche richieste, al forte ruolo consultivo e di supervisione degli amministratori indipendenti, alla capacità di creare e sostenere strutture scientifiche e all'aumento del capitale e delle innovazioni di mercato (Damanpour 2010; Zona *et al.*, 2013). Nelle aziende più grandi, inoltre, gli amministratori indipendenti possono influenzare direttamente le attività di R&S partecipando attivamente, monitorando e ratificando le decisioni di investimento in R&S dei managers e garantendo che vengano implementati solo i progetti che massi-

mizzano il valore per gli azionisti (Fama & Jensen, 1983). Inoltre, gli amministratori indipendenti possono fornire preziosi input al processo decisionale in materia di R&S, sotto forma di informazioni, conoscenze e competenze, e possono contribuire direttamente al successo dei progetti di R&S. Al contrario, nelle imprese più piccole i Consigli di Amministrazione incontrano difficoltà nel prendere decisioni di investimento a causa della mancanza di rappresentanza indipendente o esterna degli amministratori. A riguardo, si ritiene che imprese più piccole forniscano agli amministratori indipendenti un supporto relativamente basso nel processo decisionale (ad esempio, ridotta tolleranza alle perdite, limitate capacità di innovazione dei managers e mancanza di sviluppate competenze manageriali).

Altro elemento caratterizzante la composizione del Consigli di Amministrazione è la diversità di genere, definita come la presenza di donne (Torchia *et al.*, 2011). La diversità di genere nei Consigli di Amministrazione è preziosa per ottenere e mantenere risorse e competenze essenziali, portando a un migliore processo decisionale e a una moderata assunzione di rischi da parte dell'impresa. Può anche migliorare le informazioni disponibili e la conoscenza utilizzata nel processo decisionale aumentando il numero di prospettive da considerare. Infatti, la letteratura esistente mostra che la diversità di genere è associata a prospettive più ampie, maggiore creatività e innovazione e una migliore gestione del rischio (Chen *et al.*, 2018). Torchia *et al.* (2011) sostengono che le donne managers migliorano la qualità del processo decisionale del Consiglio di Amministrazione e generano soluzioni più innovative. García-Sánchez *et al.* (2017) suggeriscono, inoltre, che le donne managers sono più rigorose, più coinvolte nella supervisione delle attività e più attente nei processi decisionali. Queste diverse prospettive potrebbero alimentare i processi di innovazione e contribuire positivamente agli investimenti in R&S dell'azienda.

Gli studi esistenti mostrano che la diversità di genere è positivamente associata agli investimenti in R&S e all'innovazione. Ad esempio, Torchia *et al.* (2011) hanno esaminato un campione di aziende norvegesi, individuando il ruolo delle donne nei Consigli di Amministrazione come transizione da mere concessioni simboliche a significativa massa critica. Gli autori mostrano che il raggiungimento della massa critica – passando da una o due donne managers ad almeno tre donne – rende possibile aumentare l'innovazione. Più recentemente, Chen *et al.* (2018) hanno dimostrato che la rappresentanza femminile nei Consiglio di Amministrazione è positivamente associata agli investimenti in R&S e ai risultati in termini di innovazione.

La letteratura sopra citata mostra che la diversità di genere ha un impatto positivo sugli investimenti in R&S. La teoria della contingenza, tuttavia, sug-

gerisce che l'effetto positivo della diversità di genere su tali investimenti si attenua all'aumentare delle dimensioni dell'impresa. Le imprese più grandi con elevata complessità organizzativa e una più ampia distribuzione del potere (Nahavandi & Malekzadeh, 1993) indeboliscono l'effetto della diversità di genere sul processo decisionale aziendale, compresi gli investimenti in R&S. Gli studi esistenti mostrano anche che un'eccessiva diversità di genere può essere dannosa per il Consiglio di Amministrazione e i processi di innovazione di un'impresa. Ad esempio, Carter *et al.* (2003) sostengono che un numero maggiore di managers donne non sempre può determinare Consiglio di Amministrazione più efficaci, poiché un'elevata diversità può portare a difficoltà nel raggiungere il consenso e nell'implementare in modo efficace le funzioni di supervisione e controllo. Al contrario, le imprese più piccole con bassa complessità organizzativa e strutture burocratiche minori aumentano la discrezionalità manageriale e accentuano l'effetto positivo della diversità di genere sulle scelte strategiche e sul processo decisionale nel suo complesso (Damanpour, 2010).

Da ultimo, la concentrazione della proprietà nell'impresa è considerata un meccanismo di governance efficace che gestisce il conflitto di agenzia innescato dalla separazione tra l'assunzione del rischio e il processo decisionale dell'impresa. Shleifer e Vishny (1997) sostengono che la concentrazione della proprietà garantisce un'efficace supervisione dei managers da parte degli azionisti. Difatti, il controllo manageriale consente di limitare il rischio di opportunismo degli stessi managers e, al tempo stesso, di allocare meglio le risorse, rafforzando così il valore dell'azienda. I grandi azionisti che detengono una partecipazione significativa nelle azioni di un'impresa e dispongono di informazioni privilegiate sulle imprese possono ridimensionare rapidamente le azioni manipolative dei managers e aumentare conseguentemente gli investimenti in R&S.

Pertanto, le aziende con una proprietà concentrata possono mantenere un controllo più stretto delle proprie attività, monitorare meglio la propria gestione e adottare prospettive a lungo termine che sono essenziali per sostenere i processi di innovazione e crescita dell'impresa attraverso investimenti in R&S che necessitano, di fatto, di tempi medio-lunghi per produrre i relativi risultati.

Il legame tra concentrazione della proprietà e investimenti in R&S è ben documentato nella letteratura esistente. Ad esempio, Lee e O'Neill (2003) e Aghion *et al.* (2013) rivelano che la concentrazione della proprietà è positivamente associata agli investimenti in R&S. Più recentemente, Ting *et al.* (2018) esaminano l'impatto della concentrazione della proprietà sugli investimenti in R&S, dimostrando che l'effetto della concentrazione della pro-

prietà sugli investimenti in R&S è, rispettivamente, positivo (negativo) quando la concentrazione della proprietà è bassa (alta). L'influenza positiva rivela che gli azionisti prendono decisioni orientate al lungo termine, mentre l'influenza negativa indica che gli azionisti diventano avversi al rischio in relazione al perseguimento dei propri interessi personali. A tale riguardo, il rapporto tra proprietà e investimenti in R&S potrebbe ulteriormente rafforzarsi con l'aumento delle dimensioni dell'impresa. La teoria dell'agenzia rivela, infatti, che le imprese più grandi sperimentano costi di agenzia inferiori a causa della loro maggiore concentrazione della proprietà, dell'economia di scala e della capacità di attrarre risorse.

4. La dimensione aziendale nella relazione tra Corporate Governance e investimenti in R&S

Recenti studi (Muhammad *et al.*, 2024) evidenziano l'influenza della dimensione aziendale nella relazione tra CG e investimenti in R&S, esaminando un campione di 144 aziende farmaceutiche statunitensi quotate in borsa dal 2009 al 2018. Lo studio mostra che le pratiche di CG non influenzano uniformemente gli investimenti in R&S. Il loro effetto, invece, dipende dalle dimensioni dell'impresa. I relativi risultati sottolineano l'importanza del contesto istituzionale ed indicano le configurazioni delle pratiche di governance che portano a livelli alti o bassi di investimenti in R&S.

Tali risultati confermano che la dimensione dell'impresa è un elemento essenziale delle caratteristiche dell'impresa (Damanpour, 2010), insieme alla CG (Zona *et al.*, 2013). La letteratura esistente supporta anche gli effetti di contingenza della dimensione aziendale nella CG e le sue attività correlate, come il processo decisionale (Tripsas & Gavetti, 2000) e la creatività (Zona *et al.*, 2013).

Le dimensioni dell'impresa svolgono, quindi, un ruolo di contingenza critico e influiscono sulla disponibilità di risorse e sulla flessibilità (Nahavandi e Malekzadeh, 1993) influenzando gli investimenti in R&S dell'impresa. In particolare, si rileva che l'effetto della CG sugli investimenti in R&S dipende dalla dimensione dell'impresa poiché le imprese più grandi e quelle più piccole differiscono tra loro nella costruzione e nell'attuazione delle proprie decisioni strategiche. Tali evidenze, in coerenza con gli studi precedenti (Damanpour, 2010; Zona *et al.*, 2013), suggeriscono che le aziende più grandi promuovono maggiormente gli investimenti in R&S dell'impresa. Difatti, le aziende più grandi possiedono le capacità finanziarie e tecniche necessarie, le economie di scala per diversificare il rischio e contenere i costi delle atti-

vità di R&S, la capacità di creare e sostenere strutture scientifiche e aumentare il capitale e l'innovazione del mercato. Le aziende più grandi, di conseguenza, agevolano il successo dell'innovazione e alimentano la motivazione dell'impresa a investire in progetti di R&S. Al contrario, si mostra che le risorse limitate riducono le attività di innovazione delle imprese più piccole, influenzando così negativamente tali investimenti chiave per lo sviluppo dell'impresa. I risultati dello studio rilevano inoltre che all'aumentare delle dimensioni dell'impresa, questo effetto negativo sugli investimenti in R&S viene mitigato.

Per questo motivo è essenziale, ottimizzare la struttura della CG, mantenendo una dimensione ottimale del Consiglio di Amministrazione, diversificandolo per genere ed aumentandone l'indipendenza, insieme ad un livello relativamente alto di concentrazione della proprietà al fine di agevolare gli investimenti in R&S dell'azienda. In secondo luogo, considerando l'effetto di contingenza che può essere esercitato dalla dimensione aziendale, nella definizione del Consiglio di Amministrazione, i policy makers e i professionisti dovrebbero tenere attentamente conto delle caratteristiche dell'impresa in quanto nelle aziende più piccole/grandi, ciascun meccanismo di governance può esercitare un effetto maggiormente positivo o negativo sui relativi investimenti in R&S.

5. Conclusioni

La trattazione sopra sviluppata consente di giungere ad alcune riflessioni conclusive. La prima trae origine dalla considerazione dell'ampia letteratura prodotta sul tema della CG sia sotto il profilo definitorio-concettuale che degli approcci teorici applicabili nell'interpretazione e comprensione del comportamento dell'impresa. Come osservato, negli anni più recenti, alla tradizionale distinzione tra “*shareholder perspective*” e “*stakeholder perspective*” si è affiancata una concezione dinamica o *contingency* della CG capace di superare i limiti insiti nella visione statica incorporata negli approcci tradizionali. Tale nuova concezione consente di evidenziare la complessità delle pratiche di CG in funzione della dinamicità che caratterizza lo stato dell'azienda nel corso del tempo, sottolineando come gli assetti di governance sono determinati dalle caratteristiche proprie dell'impresa in un dato istante e dai fattori macro-ambientali. Ne discende che, secondo tale prospettiva, non esistono configurazioni e modelli di CG universalmente validi o “migliori pratiche” replicabili in ogni contesto aziendale (Migliori, 2013). La CG non è una questione di regole, ma di attenzione al ruolo complessivo

dell'azienda ed alla creazione del valore “per l'azienda”, facendo sì che le aspettative vengano soddisfatte compatibilmente con i suoi interessi (Bertini, 2009). Si innesca in tal modo un circuito virtuoso per il quale la CG porta alla crescita di valore dell'azienda; a sua volta tale crescita soddisfa le aspettative dei diversi *stakeholders* il cui soddisfacimento, al contempo, favorisce il miglioramento della governance contribuendo, così facendo, a far crescere ulteriormente il valore dell'azienda e conseguentemente il maggiore soddisfacimento delle aspettative degli *stakeholders* (Bertini, 2015).

Una ulteriore considerazione è riferibile al ruolo che talune caratteristiche aziendali contingenti possono avere nell'approfondire la conoscenza sulla complessa relazione tra CG e investimenti in R&S delle aziende. In particolare, nel presente studio si è voluto sottolineare, attraverso l'analisi della letteratura esistente, il ruolo della dimensione aziendale nel “regolare” gli effetti insiti nella complessa relazione esistente tra meccanismi di CG e investimenti in R&S, e dunque per lo sviluppo aziendale. In particolare, i risultati di tali studi confermano che la dimensione è un elemento essenziale delle caratteristiche dell'impresa (Damanpour, 2010), capace di produrre effetti di contingenza sulle variabili di CG e le sue attività correlate, come il processo decisionale (Tripsas & Gavetti, 2000) e la creatività (Zona *et al.*, 2013), influenzando le decisioni di investimento in R&S.

Infine, appare opportuno osservare che la ricerca sul tema della rilevanza della dimensione aziendale nella relazione tra CG e R&S non può prescindere, in futuri studi, dal considerare alcuni ulteriori aspetti, quali la diversità dei settori e le differenti modalità di realizzazione dei processi di R&S (interni, esternalizzazione e/o partnership con altre aziende). A ciò si aggiunge anche la necessaria considerazione della diversità dei contesti geografici poiché Paesi diversi hanno sistemi normativi e preferenze culturali diversi nei confronti delle decisioni di investimento in R&S.

Riferimenti bibliografici

- Aghion, P., Van Reenen J., Zingales L. (2013), *Innovation and institutional ownership*, in *American Economic Review*, 103 (1).
- Almor T., Bazel-Shoham O., Lee S.M. (2019), *The dual effect of board gender diversity on R&D investments*, in *Long Range Planning*.
- Bertini U. (2009), *Modelli di governance, aspettative degli stakeholder e creazione di valore*, in *Maggioni V., Potito L., Viganò R., Corporate governance: governo, controllo e struttura finanziaria*, Atti XXXI Convegno AIDEA – Napoli 16/17 ottobre 2008, il Mulino, Bologna.

- Bertini U. (2015), *La corporate governance, fattore di superamento della crisi e di sviluppo dell'economia*, in *Rivista Italiana di Ragioneria ed Economia Aziendale*, 115 (1/3).
- Boone A.L., Field L.C., Karpoff J.M., Raheja C.G. (2007), *The determinants of corporate board size and composition: An empirical analysis*, in *Journal of Financial Economics*, 85 (1).
- Breadly M., Schipani C., Sundaram A., Walsh J. (2000), *The purpose and accountability of the corporations in contemporary society: corporate governance as a crossroads*, Duke University, Working paper.
- Carter, D.A., Simkins B.J., Simpson W.G. (2003), *Corporate governance, board diversity, and firm value*, in *Financial Review*, 38 (1).
- Chen J., Leung W.S., Evans K.P. (2018), *Female board representation, corporate innovation and firm performance*, in *Journal of Empirical Finance*, 48.
- Chun D., Chung Y., Bang S. (2015), *Impact of firm size and industry type on R&D efficiency throughout innovation and commercialization stages: evidence from Korean manufacturing firms*, in *Technology Analysis & Strategic Management*, 27 (8).
- Damanpour F. (2010), *An integration of research findings of effects of firm size and market competition on product and process innovations*, in *British Journal of Management*, 21 (4).
- Driver C., Guedes M.J.C. (2012), *Research and development, cash flow, agency and governance: UK large companies*, *Research Policy*, 41 (9).
- Fama E. F., Jensen M.C. (1983), *Separation of ownership and control*, in *The journal of law and Economics*, 26 (2).
- García-Sánchez I.M., Martínez-Ferrero J., García-Meca E. (2017), *Gender diversity, financial expertise and its effects on accounting quality*, in *Management Decision*, 55 (2).
- Guldiken O., Darendeli I.S. (2016), *Too much of a good thing: Board monitoring and R&D investments*, in *Journal of Business Research*, 69 (8).
- Honoré F., Munari F., de La Potterie B.V.P. (2015), *Corporate governance practices and companies' R&D intensity: Evidence from European countries*, in *Research Policy*, 44 (2).
- Jensen M.C., Meckling, W.H. (1976), *Theory of the firm: managerial behavior, agency costs, and ownership structure*, in *Journal of Financial Economics*, 3 (4).
- Lee P. M., O'neill H.M. (2003), *Ownership structures and R&D investments of US and Japanese firms: Agency and stewardship perspectives*, in *Academy of Management Journal*, 46 (2).
- Letza S., Sun X., Kirkbride J. (2004), *Shareholding Versus Stakeholding: a critical review of corporate governance*, in *Corporate Governance: An International Review*, 12 (3).
- Lu J., Wang W. (2018), *Managerial conservatism, board independence and corporate innovation*, in *Journal of Corporate Finance*, 48.
- Lu X., Sheng Y., Wang J. (2020), *The influence of executive compensation incentives on R&D investment: the moderating effect of executive overconfidence*, in *Technology Analysis & Strategic Management*, 32 (10).

- Mazzoni C., Mustilli M. (2007), *Il management come scienza sociale, una rilettura sulle teorie sulla corporate governance*, in Sinergie, 73-74.
- Melis A. (2002), *Creazione di valore e meccanismi di corporate governance*, Giuffrè, Milano.
- Migliori S. (2013), *Crisi di impresa e corporate governance*, Collana di Studi Aziendali Applicati, FrancoAngeli, Milano.
- Muhammad H., Migliori S., Consorti A. (2024). *Corporate governance and R&D investment: does firm size matter?*, in Technology Analysis & Strategic Management, 36(3), pp. 518-532.
- Muhammad H., Migliori S., Mohsni S. (2021), Corporate governance and R&D investment: the role of debt financing, *Industrial and Corporate Change*, 31(3).
- Mustilli M. (2009), *Teoria dell'impresa, processi decisionali e governance*, in Maggioni V., Potito L., Viganò R., Corporate governance: governo, controllo e struttura finanziaria, Atti XXXI Convegno AIDEA – Napoli 16/17 ottobre 2008, Mulino, Bologna.
- Nahavandi A., Malekzadeh A.R. (1993), *Leader style in strategy and organizational performance: An integrative framework*, *Journal of Management Studies*, 30 (3).
- Nakano M., Nguyen P. (2013), *Foreign ownership and firm performance: evidence from Japan's electronics industry*, in *Applied Financial Economics*, 23 (1).
- Rodrigues R., Samagaio A., Felício T. (2020), *Corporate governance and R&D investment by European listed companies*, in *Journal of Business Research*, 115.
- Rossi F., Cebula R.J. (2015), *Ownership structure and R&D: an empirical analysis of Italian listed companies*, in *PSL Quarterly Review*, 68(275).
- Shefer D., Frenkel A. (2005), R&D, firm size and innovation: an empirical analysis, *Technovation*, 25 (1), pp. 25-32.
- Shleifer A., Vishny R.W. (1997), *A survey of corporate governance*, in *The Journal of Finance*, 52 (2).
- Ting I.W.K., Lo H.C., Kweh Q.L. (2018), *How do ownership concentration and family control affect R&D investments? New evidence from Taiwan*, in *International Review of Finance*, 20 (1).
- Torchia M., Calabrò A., Huse M. (2011), *Women directors on corporate boards: From tokenism to critical mass*, in *Journal of business ethics*, 102 (2).
- Tripsas M., Gavetti G. (2000), *Capabilities, cognition, and inertia: Evidence from digital imaging*, in *Strategic Management Journal*, 21 (10-11).
- Yermack D. (1996), *Higher market valuation of companies with a small board of directors*, in *Journal of financial economics*, 40 (2).
- Zattoni A. (2000), *Economia e governo dei gruppi aziendali*, Egea, Milano.
- Zingales L. (2000), *In search of new foundation*, in *The Journal of Finance*, LV.
- Zingales L., Rajan R. (2000), *The governance of the new enterprise*, in *Vives X., Corporate Governance: theoretical and empirical perspectives*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Zona F., Zattoni A., Minichilli A (2013), *A contingency model of boards of directors and firm innovation: The moderating role of firm size*, in *British Journal of Management*, 24 (3).

IL CONTRIBUTO DI UMBERTO BERTINI ALLO SVILUPPO DELLA STORIA DELLA RAGIONERIA: IL VOLUME SU CARLO GHIDIGLIA

di *Stefano Coronella*

1. Premessa

Secondo la tradizione della Scuola di Egidio Giannessi molti lavori giovanili degli allievi – spesso i primi lavori monografici – venivano dedicati a temi storici¹.

Fu così che, seguendo questa impostazione, nel mese di giugno del 1967 Umberto Bertini, non ancora trentunenne, pubblicò il volume intitolato “Carlo Ghidiglia. Saggio per una interpretazione della sua opera”².

Umberto Bertini è stato il primo e sino ad ora anche l’unico ad aver dedicato una monografia alla vita, alle opere e alla dottrina di questo brillante ma sfortunato allievo di Fabio Besta.

Tale lavoro lo ha portato a esplorare, al fine di ricostruire la sua itinerante esistenza terrena, diversi archivi e ad analizzare i suoi numerosi scritti – ben settantasei – allo scopo di distillarne il pensiero e di sistematizzare i relativi contenuti.

L’opera di Umberto Bertini, lucida e profonda, ci consente così, ancora oggi, di scoprire, oltre che l’uomo, il non irrilevante contributo che Carlo Ghidiglia ha fornito alla crescita degli studi ragioneristici tra Ottocento e primo Novecento.

Dalle opere di Ghidiglia emergono molti *focus* su cui lo studioso toscano si è soffermato e che Umberto Bertini ha sistematizzato, dedicando loro una

¹ Cfr. Carlo Caramiello, *Previsioni e prospettive nell’opera del Villa*, Colombo Cursi Editore, Pisa, 1965; Tito Antoni, *Il bilancio di una azienda laniera del Trecento*, Colombo Cursi Editore, Pisa, 1966; Tito Antoni, *Fabio Besta. Contributo alla conoscenza degli studi aziendali*, Colombo Cursi Editore, Pisa, 1970; Rosella Ferraris Franceschi, *Aspetti evolutivi della dottrina economico-aziendale: Francesco Villa*, Colombo Cursi Editore, Pisa, 1970; Francesco Poddighe, *Dai cinquecentisti a Francesco Marchi. Contributo alla conoscenza del processo formativo della logismologia*, Colombo Cursi Editore, Pisa, 1973.

² Umberto Bertini, *Carlo Ghidiglia. Saggio per una interpretazione della sua opera*, Colombo Cursi Editore, Pisa, 1967.

specifica attenzione: gli studi storici, le origini della partita doppia, l'indagine teorica, la funzione sociale della ragioneria, la definizione della ragioneria, i fenomeni del controllo economico, le leggi del controllo economico, la teoria organica dell'azienda, il controllo e l'amministrazione economica delle aziende, le attinenze della ragioneria con le altre discipline, il problema metodologico, la contabilità di Stato e le discipline affini.

In questo breve scritto vogliamo – partendo proprio dalla ricerca svolta da Umberto Bertini, la quale ha fornito una base formidabile, e grazie ad ulteriori approfondimenti da noi effettuati – illustrare brevemente il percorso – di vita, tecnico, didattico e scientifico – di questo insigne allievo di Fabio Besta che molto di più avrebbe potuto dare per la crescita della nostra disciplina se la sua esistenza terrena non si fosse conclusa a soli quarantatré anni.

2. La Scuola di Fabio Besta

Gli storici della ragioneria, tendono a identificare tre “Scuole” di pensiero formatesi e sviluppatesi nell'Ottocento e in particolare, in ordine cronologico³:

- la “Scuola lombarda”, i cui esponenti di spicco sono stati Francesco Villa e Antonio Tonzig;
- la “Scuola toscana”, capeggiata da Giuseppe Cerboni;
- la “Scuola veneta” o “veneziana”, guidata da Fabio Besta.

Questa tripartizione è senza dubbio molto utile per identificare e “raggruppare” studiosi accomunati da uno o più elementi caratterizzanti, quindi “sistematizzare” l'evoluzione della disciplina nel XIX secolo che è stato estremamente fecondo.

Tuttavia, la “Scuola” di Fabio Besta, per le sue caratteristiche, assume una speciale connotazione, che ci porta ad attribuirle un rilievo preminente.

Anzitutto, se concordiamo sulla definizione dell'Enciclopedia Treccani – che considera una “Scuola” come un insieme di pensatori e scrittori che seguono e sviluppano un indirizzo comune di pensiero o un metodo di lavoro orientato secondo i medesimi presupposti e la cui produzione risulta pertanto omogenea, e, ancora, che la ritiene come l'insieme dei discepoli di un grande Maestro – la “Scuola lombarda” non può essere considerata a stretto rigore una vera e propria “Scuola”.

³ Per tutti cfr. Federigo Melis, *Storia della ragioneria. Contributo alla conoscenza e interpretazione delle fonti più significative della storia economica*, Dott. Cesare Zuffi, Bologna, 1950, p. 743 e ss.; Egidio Giannessi, *I precursori in economia aziendale*, quarta edizione completamente riveduta e corretta, Giuffrè, Milano, 1980.

I suoi esponenti infatti – Francesco Villa che ne è considerato il fondatore, Antonio Tonzig che viene ricordato come l'unico altro rappresentante e Lodovico Giuseppe Crippa che viene da molti indicato come un precursore della stessa – non erano in realtà tra loro legati da alcun rapporto particolare, se non per il fatto di aver operato nella stessa area geografica (la Lombardia quando era sotto il dominio austriaco) e, per questo motivo, di aver trattato di alcuni argomenti comuni.

Pertanto, più che di “Scuola” sarebbe più corretto parlare di una serie di persone provenienti dal medesimo contesto geografico-culturale che hanno sviluppato, di conseguenza, filoni di ricerca che presentano molte attinenze in quanto significativi per l'epoca e per l'ambiente in cui essi operavano.

Un ragionamento diverso vale invece per la Scuola di Giuseppe Cerboni la quale, effettivamente, ha raccolto numerosi e importanti studiosi – tra i più importanti si rammentano Giovanni Rossi, Michele Riva, Francesco Alberico Bonalumi, Ettore Mondini, Achille Sanguinetti, Clitofonte Bellini – intorno a concetti e orientamenti comuni sotto la guida di un “Maestro”.

Tuttavia, alla “Scuola toscana” manca un importante elemento formativo e “aggregante”, ovvero quello di essere stata edificata su solide basi didattiche, come sono invece quelle che ha posto Fabio Besta grazie alla sua quasi cinquantennale attività di docente a Ca' Foscari.

Pressoché tutti i suoi discepoli sono stati infatti anche suoi allievi sui banchi della Scuola Superiore di Commercio di Venezia e li ha quindi “plasmati”, sia durante la loro esperienza universitaria, sia dopo l'ottenimento del diploma/laurea guidandoli e indirizzandoli negli approfondimenti successivi e nella stesura dei loro lavori tecnici e scientifici, nonché seguendone le vicende personali e accademiche.

I seguaci di Giuseppe Cerboni avevano invece estrazioni completamente differenti e avevano “aderito” all'impostazione “logismografica” per scelta e affinità di pensiero. Ciò non è di per sé un fatto svilente, ma non vi è dubbio che, rispetto a questa, la “Scuola” di Fabio Besta, per come si è formata e per come è stata alimentata dal Maestro, assume una connotazione decisamente più aulica e può quindi definirsi “Scuola” nel senso più proprio del termine e senza possibilità di equivoco alcuno.

Ciò posto, la Scuola di Fabio Besta merita di essere rammentata anche perché ha sostanzialmente monopolizzato gli studi ragioneristici tra la fine dell'Ottocento e il primo ventennio del Novecento, lasciando inoltre non indifferenti strascichi anche successivamente.

In quel lungo periodo di tempo, forte di numerosi e insigni studiosi che hanno abbracciato senza riserve l'impostazione del Maestro, essa ha divulgato il verbo bestano in tutta la penisola. Tra i numerosi allievi di Fabio Besta

che hanno cercato di perpetrare le sue visioni e impostazioni, i più noti sono senza dubbio Vittorio Alfieri, Carlo Ghidiglia, Vincenzo Vianello, Francesco De Gobbis, Pietro D'Alvise, Benedetto Lorusso e Pietro Rigobon. Essi, infatti, nel solco tracciato dal Maestro, si sono particolarmente distinti per i loro scritti e hanno quindi inciso sul palcoscenico scientifico di quei decenni.

Tra di essi, come ha ben chiarito Umberto Bertini nella sua opera, Carlo Ghidiglia ha avuto un ruolo di estremo rilievo nell'ambito della Scuola veneziana e degli studi ragioneristici a cavallo tra XIX e XX secolo.

3. La figura e l'opera di Carlo Ghidiglia

Carlo Ghidiglia è nato a Livorno il 22 giugno 1870 ed è stato sicuramente tra i più brillanti e promettenti, ma anche il più sfortunato, tra gli allievi "ortodossi" di Fabio Besta.

Nell'anno scolastico 1887-88 ha conseguito la licenza per la sezione di "Commercio e Ragioneria" presso l'Istituto Tecnico "Amerigo Vespucci" di Livorno, dove per quattro anni aveva avuto come insegnante Ilario Tarchiani, apprezzato docente di computisteria e ragioneria, il quale era pure particolarmente attivo in ambito editoriale e tecnico-scientifico⁴. Non è improbabile che la frequentazione di un tale capace docente abbia nel giovane Carlo in qualche modo favorito la passione per l'insegnamento e la ricerca.

Si è quindi trasferito a Venezia per frequentare la Scuola Superiore di Commercio, dove si è immatricolato il 20 ottobre 1888 per l'anno scolastico 1888-89 allo scopo di ottenere il diploma di magistero in Computisteria e Ragioneria⁵.

Dopo i quattro anni di corso, superati sempre con una media altissima, il 25 luglio 1892 ha ottenuto il certificato di corso compiuto con la votazione di 30/30⁶ e nella sessione di febbraio dell'anno 1893 ha conseguito l'abilita-

⁴ Ilario Tarchiani nel 1871 ha fondato una rivista (L'Amministrazione Italiana, la quale dedicava agli studi contabili una specifica rubrica), è stato tra i promotori del primo congresso dei ragionieri italiani svoltosi a Roma nel 1879 (dove fu nominato, insieme a Fabio Besta, Annibale Taddei e Giovanni Rossi, vicepresidente della seduta inaugurale) ed è stato pure autore di numerosi saggi, fra cui spicca il seguente: Ilario Tarchiani, *Guida teorico-pratica sulle scritture comparate ossia per bilancio, in cui si dimostra con appositi ed estesi esempi pratici, tutto quanto può riferirsi al Commercio, e come sarebbe facile applicare le scritture stesse a qualsiasi altro ramo Amministrativo*, Tipografia Bencini, Firenze, 1868.

⁵ Cfr. Archivio Storico di Ca' Foscari, *Registro Matricolare 2*, p. 100, matricola 483.

⁶ Cfr. Archivio Storico di Ca' Foscari, *Certificato di corso compiuto*, Faldone 2, certificato n. 293 (1892).

zione all'insegnamento della Computisteria e Ragioneria negli Istituti tecnici con il punteggio di 9,5/10⁷.

A completamento del suo curriculum accademico nel 1906 ha inoltre ottenuto il diploma di Laurea della Sezione Ragioneria “per titoli” in qualità di ex alunno licenziato dalla Scuola⁸.

“Dotato di particolare sensibilità critica e di un notevole ingegno”⁹ ha dedicato tutta la sua vita all'insegnamento, allo studio e alla ricerca, con una passione e una dedizione veramente fuori dal comune.

A gennaio del 1894 ha assunto il suo primo incarico di docente ad Assisi, per insegnare Ragioneria e Computisteria nell'Istituto Tecnico annesso al Collegio Convitto “Principe di Napoli”.

Nel 1897 si è spostato a Melfi con il compito di organizzare la Sezione di commercio e ragioneria – istituita proprio quell'anno – dell'Istituto Tecnico “Guglielmo Gasparrini”, per poi trasferirsi nel 1898 a Foggia presso l'Istituto Tecnico “Pietro Giannone” e infine, nel 1901, a Roma come insegnante di Ragioneria e Computisteria all'Istituto Tecnico “Leonardo da Vinci” dove è rimasto – tranne che per un biennio in cui è stato impegnato presso la Scuola Tecnica “Federico Cesi” – fino al termine del suo magistero.

In questa città, il 12 dicembre 1910, ha pure ottenuto la libera docenza di Contabilità di Stato presso il R. Istituto di Studi Commerciali, Coloniali ed Attuariali.

Ancora giovane, appena quarantunenne, durante l'anno accademico 1911-1912 chiese, a causa di una malattia degenerativa, di essere posto in aspettativa. Con suo grandissimo rammarico, non tornò più a insegnare e morì il 25 settembre 1913.

Se Carlo Ghidiglia è stato un grandissimo insegnante, per lo zelo e la totale dedizione che profondeva nella sua attività di formatore, altrettanto si deve dire per la sua attività di studioso, particolarmente attivo sul palcosce-

⁷ Cfr. Archivio Storico di Ca' Foscari, *Diplomi di abilitazione all'insegnamento di II grado*, Registro 2, diploma 53.

⁸ Cfr. Archivio Storico di Ca' Foscari, *Lauree dottorali per titoli*, Registro 1 (1906).

⁹ Cfr. Umberto Bertini, *Carlo Ghidiglia. Saggio per una interpretazione della sua opera*, Colombo Corsi Editore, Pisa, 1967, p. 3. Da quest'opera abbiamo principalmente attinto per le notizie biografiche sullo studioso livornese. Per informazioni sul profilo umano e scientifico di Carlo Ghidiglia, oltre che a questo saggio, si può fare riferimento a: Egidio Giannessi, *I precursori in economia aziendale*, quarta edizione completamente riveduta e corretta, Giuffrè, Milano, 1980, p. 209 e ss.; Roberto Verona, *Carlo Ghidiglia e la scienza ragionieristica*, in Aa.Vv., *Ritratti d'autore*, Quaderno n. 3, Dottorato di Ricerca in Economia Aziendale, XV e XVI ciclo, a.a. 2000/2001, s.n., s.l., 2002, p. 219 e ss.; Stefano Coronella, *Storia della ragioneria italiana. Epoche, uomini e idee*, FrancoAngeli, Milano, 2014, pp. 277-278; Stefano Coronella, *Fabio Besta. L'Uomo, il Docente, lo Studioso*, FrancoAngeli, Milano, 2022, p. 346 e ss.

nico scientifico italiano a cavallo tra Ottocento e Novecento, il periodo di maggior sviluppo della nostra disciplina.

Neppure trentenne era già conosciuto e apprezzato quale valente ricercatore, in quanto aveva già pubblicato diversi pregevoli articoli, alcuni opuscoli, tenuto conferenze, nonché preparato degli specifici “Sunti delle lezioni di ragioneria generale” per gli studenti dell’Istituto Tecnico di Assisi. È stato inoltre coinvolto nientemeno che da Giuseppe Cerboni nella realizzazione della sua colossale “Enciclopedia di Amministrazione, Industria e Commercio”. Il Ghidiglia ha curato alcune sue voci, la più importante delle quali è senz’altro quella intitolata “Ragioneria (storia della)”. In sole venti pagine Egli è riuscito a sintetizzare efficacemente il processo di crescita della disciplina dai tempi più remoti alla fine dell’Ottocento¹⁰.

Carlo Ghidiglia si è dimostrato uno studioso sensibile, profondo e dotato di grande duttilità.

I suoi numerosi e pregevoli scritti spaziano infatti dalla ragioneria generale e teoretica alla ragioneria applicata, dalla contabilità di Stato alla storia della ragioneria. Lavoratore infaticabile, in vent’anni di fervida attività scientifica ha pubblicato articoli su svariate riviste di primaria importanza e numerose monografie. Fra di esse spicca il monumentale “Corso di ragioneria applicata” in due volumi di oltre milleducento pagine complessive¹¹, in cui ha applicato l’impostazione bestiana alle diverse categorie di aziende private e pubbliche oltre a occuparsi di ragioneria professionale.

Ghidiglia è stato peraltro estremamente operoso anche in ambito congres-

¹⁰ Carlo Ghidiglia, *Ragioneria (storia della)*, in Aa.Vv., *Enciclopedia di Amministrazione, Industria e Commercio. Dizionario pratico ad uso dei Commerciali, Industriali, Banchieri, Imprenditori, Amministratori, Giuristi, Ragionieri, Segretari comunali, Ufficiali di aziende pubbliche e private, ecc. Opera diretta dal Comm. Giuseppe Cerboni. Consigliere della Corte dei Conti, già Ragioniere Generale dello Stato colla collaborazione di distinti Professori, Avvocati, Ragionieri, Funzionari, Industriali, Commerciali, ecc.*, Serie II, Volume II, Q-Z, Casa Editrice Dottor Francesco Vallardi, Milano, s.d., p. 15 e ss. Non è irrilevante sottolineare che l’incarico conferito a Carlo Ghidiglia di partecipare al progetto dell’Enciclopedia curata da Giuseppe Cerboni, il quale era accanito rivale di Fabio Besta, evidenzia che il giovane studioso godeva di ampia stima e considerazione scientifica, anche da parte degli avversari accademici.

¹¹ Carlo Ghidiglia, *Corso di ragioneria applicata*, Volume primo, Società editrice Dante Alighieri, Roma-Milano, 1906; Carlo Ghidiglia, *Corso di ragioneria applicata*, Volume secondo, Società editrice Dante Alighieri, Roma-Milano, 1906. Apprezzabile, tra l’altro, all’interno di quest’opera è la trattazione delle tecniche di *cost accounting*, di cui Ghidiglia è stato tra i primi della Scuola di Fabio Besta a riferire in maniera ampia e a contribuire quindi alla relativa importazione nel nostro Paese. Sul punto cfr. Valerio Antonelli, Raffaele D’Alessio, *L’opera di Carlo Ghidiglia nella storia del Cost Accounting. Osservazioni sul “Corso di ragioneria applicata”*, in Claudia Rossi, Gianfranco Rusconi, Stefania Servalli (a cura di), *Saggi di storia delle discipline aziendali e delle dottrine economiche. Scritti in onore di Antonio Amaduzzi, Professore Emerito*, Rirea, Roma, 2012, pp. 67-81.

suale in quanto ha partecipato attivamente a numerosi congressi e convegni e presentato relazioni importanti anche per il processo di crescita accademica della disciplina, dato che è stato tra i più ferventi sostenitori della necessità dell'elevazione della ragioneria alle cattedre universitarie come materia di insegnamento nelle Facoltà di Giurisprudenza¹².

La poliedricità e l'immensa energia profusa da Ghidiglia si nota inoltre dal suo impegno in ambito professionale.

Già prima dell'approvazione della Legge sull'esercizio della Professione di Ragioniere (L. 15 luglio 1906, n. 327), nel mese di dicembre del 1902 si è iscritto al Collegio dei Ragionieri di Roma e il mese successivo è stato nominato membro del Comitato professionale, rivestendone anche la carica di presidente¹³. Nel 1908 è stato ammesso come socio nell'Associazione Nazionale dei Ragionieri, diventando anche membro del Comitato Esecutivo¹⁴. Peraltro, nello stesso anno è stato tra i quindici soci fondatori della "Rivista Italiana di Ragioneria", che ha preso vita dalla precedente "Rivista di Ragioneria" di Roma, organo ufficiale del Collegio dei Ragionieri di Roma, fondata nel 1901.

Ma l'aspetto forse più significativo riguardante l'attenzione e la sensibilità verso la professione, risiede nel fatto che nel 1912, ormai già provato dalla malattia, Carlo Ghidiglia costituì uno studio professionale associato "Legale, di Amministrazione e di Ragioneria", uno dei primi esempi di studio polivalente, con competenze variegata a favore delle aziende, che, diventando sempre più complesse, abbisognavano di servizi sempre più qualificati e articolati¹⁵.

Fabio Besta provava un particolare affetto verso Carlo Ghidiglia e riponeva in lui molta fiducia¹⁶. Ciò emerge tra l'altro dal fatto che a lui aveva

¹² Tra gli altri suoi scritti si vedano in particolare: Carlo Ghidiglia, *L'avvenire degli studi di ragioneria*, in *Rivista Italiana di Ragioneria*, Serie II, II, n. 3, 1909, p. 109 e ss.; Carlo Ghidiglia, *L'insegnamento superiore nel progresso degli studi di ragioneria*, in *Rivista Italiana di Ragioneria*, Serie II, III, n. 9, 1910, p. 416 e ss.; Carlo Ghidiglia, *L'insegnamento della Ragioneria nelle Università*, in *Giornale degli Economisti e Rivista di Statistica*, luglio 1911.

¹³ Cfr. *Associazioni di Ragionieri, Collegio dei Ragionieri di Roma*, in *Rivista di Ragioneria*, II, n. 4, 1903, p. 120; *Associazioni di Ragionieri, Collegio dei Ragionieri di Roma*, in *Rivista di Ragioneria*, II, n. 5, 1903, p. 151.

¹⁴ Cfr. *Collegi ed Associazioni di Ragionieri, Associazione nazionale dei ragionieri*, in *Rivista Italiana di Ragioneria*, Serie II, I, n. 12, 1908, p. 575. È stato anche componente del primo Consiglio Generale dell'Istituto Nazionale per l'Incremento degli Studi di Ragioneria, il quale rappresenta il naturale proseguimento della richiamata associazione, costituito nel 1909 con lo scopo "[...] di dare maggiore incremento agli studi scientifici e pratici della Ragioneria, di tutelare ed elevare la dignità della funzione di Ragioniere e di farne meglio apprezzare la importanza nella moderna società" (art. 2 dello *Statuto* approvato dal Congresso in seduta del 6 aprile 1909).

¹⁵ Cfr. Umberto Bertini, *Carlo Ghidiglia...*, op. cit., pp. 32-33.

¹⁶ E Carlo Ghidiglia ricambiava questo affetto "paterno". A lui si deve tra l'altro l'idea di festeggiare il quarantennio dell'insegnamento del Maestro – a cui purtroppo non poté partecipare perché già gravemente minato nella salute – e la conseguente costituzione di una Com-

affidato la curatela della pubblicazione a stampa della “parte seconda” (*ragioneria pubblica*) de “La Ragioneria”. Com’è risaputo solo la “parte prima” vide effettivamente la luce tra il 1909 e il 1916¹⁷, mentre la “parte seconda” è rimasta solo a livello di dispense litografate¹⁸. Probabilmente proprio la grave malattia, seguita dalla morte prematura, di Ghidiglia è stata la causa principale della mancata revisione e pubblicazione delle dispense del Besta sulla contabilità di Stato in questa veste rinnovata.

Carlo Ghidiglia si è spento a Roma il 25 settembre 1913.

4. Considerazioni conclusive

Carlo Ghidiglia è stato uno studioso brillante ed eclettico, con una mente aperta e capace di precorrere i tempi.

La sua “vita scientifica”, anche se relativamente breve, è stata estremamente intensa e significativa. Pochi altri studiosi hanno infatti avuto, contemporaneamente, la sua produttività nello scrivere, la sua capacità di porsi al centro del mondo scientifico, la sua forza nel portare avanti le proprie convinzioni.

Per questo motivo vi è chi ha giustamente rilevato che il contributo di Carlo Ghidiglia, senza dubbio il più “dottrinale” tra gli allievi di Fabio Besta¹⁹, sarebbe stato ancora più incisivo e pregevole se Egli avesse avuto più tempo a disposizione²⁰.

A tal proposito non possiamo quindi non porci la seguente domanda: in caso fosse sopravvissuto al Maestro e avesse potuto partecipare al dibattito scientifico conseguente alla “Prolusione” di Gino Zappa sulle “Tendenze Nuove” – ancora relativamente giovane, nel pieno della sua maturità scien-

missione esecutiva tra gli ex allievi di Ca’ Foscari per la sua organizzazione. Cfr. Umberto Bertini, *Carlo Ghidiglia...*, op. cit., p. 34.

¹⁷ Cfr. Fabio Besta, *La ragioneria*, Volume I, *Parte prima. Ragioneria generale*, seconda edizione riveduta ed ampliata col concorso dei professori Vittorio Alfieri, Carlo Ghidiglia, Pietro Rigobon, Casa Editrice Dottor Francesco Vallardi, Milano, 1909; Fabio Besta, *La ragioneria*, Volume II, *Parte prima. Ragioneria generale*, seconda edizione riveduta ed ampliata col concorso dei professori Vittorio Alfieri, Carlo Ghidiglia, Pietro Rigobon, Casa Editrice Dottor Francesco Vallardi, Milano, 1910; Fabio Besta, *La ragioneria*, Volume III, *Parte prima. Ragioneria generale*, seconda edizione riveduta ed ampliata col concorso dei professori Vittorio Alfieri, Carlo Ghidiglia, Pietro Rigobon, Casa Editrice Dottor Francesco Vallardi, Milano, 1916.

¹⁸ Per approfondimenti si veda Antonella Sattin, Stefano Coronella, *Fabio Besta. Le dispense didattiche*, Edizioni Ca’ Foscari, Venezia, 2022.

¹⁹ Cfr. Egidio Giannessi, *I precursori in economia aziendale*, quarta edizione completamente riveduta e corretta, Giuffrè, Milano, 1980, pp. 209-210.

²⁰ Cfr. *ivi*, 1980, p. 226; Umberto Bertini, *Carlo Ghidiglia. Saggio per una interpretazione della sua opera*, Colombo Cursi Editore, Pisa, 1967, pp. 32-33.

tifica e dopo aver costruito e sedimentato conoscenza per altri tre lustri – la nostra disciplina si sarebbe sviluppata nello stesso modo²¹?

Riferimenti bibliografici

- Antonelli V., D'Alessio R. (2012), *L'opera di Carlo Ghidiglia nella storia del Cost Accounting. Osservazioni sul "Corso di ragioneria applicata"*, in Rossi C., Rusconi G., Servalli S. (a cura di), *Saggi di storia delle discipline aziendali e delle dottrine economiche. Scritti in onore di Antonio Amaduzzi, Professore Emerito*, Rirea, Roma.
- Antoni T. (1966), *Il bilancio di una azienda laniera del Trecento*, Colombo Corsi Editore, Pisa.
- Antoni T. (1970), *Fabio Besta. Contributo alla conoscenza degli studi aziendali*, Colombo Corsi Editore, Pisa.
- Archivio Storico di Ca' Foscari, *Certificato di corso compiuto*, Faldone 2, certificato n. 293 (1892).
- Archivio Storico di Ca' Foscari, *Diplomi di abilitazione all'insegnamento di II grado*, Registro 2, diploma 53.
- Archivio Storico di Ca' Foscari, *Lauree dottorali per titoli*, Registro 1 (1906).
- Archivio Storico di Ca' Foscari, *Registro Matricolare 2*, p. 100, matricola 483.
- Associazioni di Ragionieri, Collegio dei Ragionieri di Roma* (1903a), in *Rivista di Ragioneria*, II, n. 4.
- Associazioni di Ragionieri, Collegio dei Ragionieri di Roma* (1903b), in *Rivista di Ragioneria*, II, n. 5.
- Bertini U. (1967), *Carlo Ghidiglia. Saggio per una interpretazione della sua opera*, Colombo Corsi Editore, Pisa.
- Besta F. (1909), *La ragioneria*, Volume I, *Parte prima. Ragioneria generale*, seconda edizione riveduta ed ampliata col concorso dei professori Vittorio Alfieri, Carlo Ghidiglia, Pietro Rigobon, Casa Editrice Dottor Francesco Vallardi, Milano.
- Besta F. (1910), *La ragioneria*, Volume II, *Parte prima. Ragioneria generale*, seconda edizione riveduta ed ampliata col concorso dei professori Vittorio Alfieri, Carlo Ghidiglia, Pietro Rigobon, Casa Editrice Dottor Francesco Vallardi, Milano.
- Besta F. (1916), *La ragioneria*, Volume III, *Parte prima. Ragioneria generale*, seconda edizione riveduta ed ampliata col concorso dei professori Vittorio Alfieri, Carlo Ghidiglia, Pietro Rigobon, Casa Editrice Dottor Francesco Vallardi, Milano.

²¹ Peralto, ci si può allora anche chiedere se Gino Zappa sarebbe riuscito a vincere il concorso alla Cattedra di Ragioneria a Ca' Foscari in caso si fosse presentato Carlo Ghidiglia. Ma – ovviamente – si tratta di riflessioni puramente speculative.

- Caramiello C. (1965), *Previsioni e prospettive nell'opera del Villa*, Colombo Corsi Editore, Pisa.
- Collegi ed Associazioni di Ragionieri, Associazione nazionale dei ragionieri* (1908), in *Rivista Italiana di Ragioneria*, Serie II, I, n. 12.
- Coronella S. (2014), *Storia della ragioneria italiana. Epoche, uomini e idee*, FrancoAngeli, Milano.
- Coronella S. (2022), *Fabio Besta. L'Uomo, il Docente, lo Studioso*, FrancoAngeli, Milano.
- Ferraris Franceschi R. (1970), *Aspetti evolutivi della dottrina economico-aziendale: Francesco Villa*, Colombo Corsi Editore, Pisa.
- Ghidiglia C. (1906a), *Corso di ragioneria applicata*, Volume primo, Società editrice Dante Alighieri, Roma-Milano.
- Ghidiglia C. (1906b), *Corso di ragioneria applicata*, Volume secondo, Società editrice Dante Alighieri, Roma-Milano.
- Ghidiglia C. (1909), *L'avvenire degli studi di ragioneria*, in *Rivista Italiana di Ragioneria*, Serie II, II, n. 3.
- Ghidiglia C. (1910), *L'insegnamento superiore nel progresso degli studi di ragioneria*, in *Rivista Italiana di Ragioneria*, Serie II, III, n. 9.
- Ghidiglia C. (1911), *L'insegnamento della Ragioneria nelle Università*, in *Giornale degli Economisti e Rivista di Statistica*, luglio.
- Ghidiglia C. (s.d.), *Ragioneria (storia della)*, in AA.VV., *Enciclopedia di Amministrazione, Industria e Commercio. Dizionario pratico ad uso dei Commercianti, Industriali, Banchieri, Imprenditori, Amministratori, Giuristi, Ragionieri, Segretari comunali, Ufficiali di aziende pubbliche e private, ecc. Opera diretta dal Comm. Giuseppe Cerboni. Consigliere della Corte dei Conti, già Ragioniere Generale dello Stato colla collaborazione di distinti Professori, Avvocati, Ragionieri, Funzionari, Industriali, Commercianti, ecc.*, Serie II, Volume II, Q-Z, Casa Editrice Dottor Francesco Vallardi, Milano.
- Giannessi E. (1980), *I precursori in economia aziendale*, quarta edizione completamente riveduta e corretta, Giuffrè, Milano.
- Melis F. (1950), *Storia della ragioneria. Contributo alla conoscenza e interpretazione delle fonti più significative della storia economica*, Dott. Cesare Zuffi, Bologna.
- Poddighè F. (1973), *Dai cinquecentisti a Francesco Marchi. Contributo alla conoscenza del processo formativo della logismologia*, Colombo Corsi Editore, Pisa.
- Sattin A., Coronella S. (2022), *Fabio Besta. Le dispense didattiche*, Edizioni Ca' Foscari, Venezia.
- Tarchiani I. (1868), *Guida teorico-pratica sulle scritture comparate ossia per bilancio, in cui si dimostra con appositi ed estesi esempi pratici, tutto quanto può riferirsi al Commercio, e come sarebbe facile applicare le scritture stesse a qualsiasi altro ramo Amministrativo*, Tipografia Bencini, Firenze.
- Verona R. (2002), *Carlo Ghidiglia e la scienza ragionieristica*, in AA.VV., *Ritratti d'autore*, Quaderno n. 3, Dottorato di Ricerca in Economia Aziendale, XV e XVI ciclo, a.a. 2000/2001, s.n., s.l.

I FATTORI ESG NEL SISTEMA DEI RISCHI AZIENDALI

di *Katia Corsi*

1. Introduzione

Il concetto di rischio è un concetto multidisciplinare e poliedrico, che per il suo contenuto materiale e immateriale, assume diversi significati in funzione del contesto in cui si colloca. Anche nell'ampio spettro delle discipline economico-quantitative (quali la matematica, la finanza, il contesto assicurativo) il rischio non ha una univoca accezione ma si declina in diverse tecniche di analisi e determinazione; nell'economia aziendale, rispetto alle altre discipline, il rischio assume un significato più ampio e un ruolo più pervasivo, dal momento che esso in riferimento all'entità aziendale diventa un elemento imprescindibile, tendente ad identificarsi con essa.

Il Prof. Bertini prendendo spunto dagli insegnamenti di Zappa e poi del suo maestro¹ ha affrontato il tema relazionando il concetto di rischio alle condizioni di esistenza e delle manifestazioni di vita delle aziende, offrendo importanti premesse per futuri sviluppi, che non hanno tardato a manifestarsi.

Nella nozione di Bertini, il rischio trova il suo fondamento su due fenomeni, il primo soggettivo legato alla razionalità umana, il secondo oggettivo legato al mutevole manifestarsi degli eventi. Se da un lato vi sono ad oggi numerosi tool, quali i big data, l'intelligenza artificiale che possono agire, sulla capacità di prevedere il "mutevole manifestarsi degli eventi", dall'altro la dinamicità e la turbolenza del contesto ambientale è aumentata in modo esponenziale, così da enfatizzare l'alea che incombe sui fenomeni aziendali e con essa la presenza di rischi, sempre più numerosi e diversificati, per tipologia ed entità.

¹ Umberto Bertini, *Introduzione allo studio dei rischi nell'economia aziendale*, Milano, Giuffrè, 1987. In Zappa si legge: "Sebbene fattore perturbatore dell'attività economica, il rischio è l'elemento che forse caratterizza meglio l'azienda, al punto che, in assenza del rischio, l'attività aziendale non è neppure concepibile". Gino Zappa *Le produzioni nelle economie delle imprese*, I, Milano, Giuffrè, 1956, p. 226. Giannessi, qualche anno più tardi, affermava che "nella coordinazione dinamica delle funzioni e dei rischi si concreta l'essenza della vita aziendale" Egidio Giannessi, *Appunti di Economia Aziendale*, Pisa, Pacini editore, 1979, p. 90.

Il fatto che il rischio risulti intrinseco nella vita di ogni azienda e nel suo funzionamento conferisce ad esso alcuni principali caratteri del sistema azienda, tra i quali la dinamicità e la sistematicità, nonché il carattere economico.

La dinamicità del rischio si lega al variare di una pluralità di variabili interne ed esterne all'azienda che connota i rischi nelle diverse fasi di vita dell'azienda e più in generale della dimensione temporale e spaziale del contesto in cui la stessa opera.

La sistematicità è legata all'esistenza di relazioni tra le varie manifestazioni rischiose che inducono a intravedere un'interazione tra i vari rischi così che un rischio può impattare sulla probabilità e l'impatto di altri rischi ma anche crearne di nuovi.

Il carattere economico del rischio, così come i precedenti caratteri, discende dalla natura stessa dell'azienda poiché in essa tutto è riconducibile al processo di creazione di valore. Tradizionalmente al rischio è associato il concetto di danno economico, sebbene in anni più recenti sia andata a consolidarsi una duplice natura del rischio, che ne intravede anche una dimensione positiva, che dischiude un'eventuale opportunità di guadagno.

“L'introduzione allo studio dei rischi nell'economia aziendale” del Prof. Bertini offre ancora oggi una preziosa chiave interpretativa per affrontare il tema anche nell'orizzonte più ampio orientato alla sostenibilità. Sono proprio le caratteristiche del rischio promananti da questo scritto che ci inducono a riflettere sulla natura dei rischi ESG e sulla loro integrazione nel sistema di gestione dei rischi aziendali.

2. I fattori ESG nella tradizionale concettualizzazione del rischio

L'allarme che ormai da anni incombe sull'ambiente naturale e su alcuni aspetti sociali impone la necessità di coniugare obiettivi di sviluppo economico con obiettivi di sviluppo sostenibile, ponendo grande attenzione all'intero ecosistema, per salvaguardarne la continuità, e al contesto sociale, per eliminare disuguaglianze e migliorare le condizioni di vita delle persone che popolano il pianeta, soprattutto con riguardo alle generazioni future. Questi rappresentano impegni collettivi, come testimoniato da una pluralità di interventi da parte di enti governativi nazionali e sovranazionali (quali il Green Deal Europeo e l'United Nations (UN) Agenda for sustainable Development Goals), ma soprattutto nuovi obiettivi per le aziende. Nell'ultimo decennio (a partire dalla direttiva 95/2014, che ha introdotto l'obbligo di disclosure non finanziaria per le società di grandi dimensioni) si sono susseguite nume-

rose normative, nazionali ed europee, con lo scopo di contenere gli impatti ambientali e sociali delle attività economiche e aumentare l'accountability delle imprese verso tematiche sostenibili². In questo contesto le aziende vengono ad essere considerate come gli attori chiave dello sviluppo sostenibile e non possono esimersi da orientare le proprie strategie verso la creazione di un valore condiviso, bilanciando il successo economico con il benessere delle persone e la tutela dell'ambiente. Lo spostamento dell'asse dal valore economico al valore sostenibile imposta la gestione verso nuovi criteri, quali gli ESG, a cui sono associati nuovi rischi, che possono essere mitigati con azioni di CSR.³

I rischi ambientali sono legati ai potenziali effetti negativi sull'ambiente derivanti dall'attività aziendale tramite sostanze inquinanti, emissioni, rifiuti, depauperamento di risorse naturali

I rischi sociali impattano a livello globale di società, in diversa misura in funzione del contesto culturale, politico ed economico in cui l'azienda opera, minacciando l'uguaglianza, la coesione sociale, le condizioni di lavoro, la salute e la sicurezza.

I rischi di governance si riferiscono agli impatti negativi associati all'assenza di una struttura di governance solida e trasparente per lo sviluppo sostenibile, che lascerebbe intravedere comportamenti non etici, fenomeni di corruzione, mancanza di compliance normativa che possono avere anche pesanti riflessi reputazionali.

Accogliere i fattori ESG nel sistema dei rischi di azienda lascia intravedere un approccio diverso ai rischi, che non svisciva ma conferma quello delineato dal Prof. Bertini.

Con essi il contesto da considerare per individuare le cause del rischio e le fonti delle minacce agli asset e agli obiettivi aziendali si amplia. Sorge la consapevolezza che gli eventi rischiosi che "ricadono nell'orbita aziendale" possono derivare anche da impatti o eventi negativi causati dall'attività aziendale stessa sugli asset ESG e questo non solo spinge le aziende a contenere i danni, ma anche a scoprire nuove opportunità per migliorare le pre-

² Si ricordano le numerose normative comunitarie, tra cui la Corporate Sustainability Reporting Direttiva (CSRD), la tassonomia delle attività sostenibili, la Corporate Sustainability Due Diligence e la Fit for 55.

³ Mariusz Karwowski, Monika Raulinajtys-Grzybek, *The application of corporate social responsibility (CSR) actions for mitigation of environmental, social, corporate governance (ESG) and reputational risk in interated reports*, in Corporate Social Responsibility and environmental management, 2021, 28, pp.1270-1284; Lorren Kirsty Haywood, *Putting risk management into the corporate sustainability context*, in Social Responsibility Journal, 2022, 18, 8, pp. 1485-1504.

stazioni e la reputazione, cogliendo, così, la dimensione positiva e il concetto di bilateralità del rischio⁴.

Soprattutto, in relazione ai rischi ESG viene rivisto il concetto di materialità, sorto nel contesto contabile ma ampiamente utilizzato oggi nei report di sostenibilità in relazione anche ad aspetti ambientali e sociali. La considerazione dei fattori ESG consolida il passaggio dal concetto di singola materialità, che si focalizza prevalentemente su quanto il contesto esterno può influire sugli asset interni all'azienda, al concetto di duplice materialità, che contempla anche quanto l'impresa impatta con le sue attività sull'ambiente esterno e quindi anche sui fattori ESG. Pertanto, emergono rischi derivanti da eventi esterni a loro volta causati e indotti da decisioni e pratiche aziendali. La doppia materialità deve essere ricompresa, nella sua biunivocità, in una logica inside-out e in una logica outside-in. È esemplificativo il caso dei fattori ambientali, in quanto potrebbero diventare materiali non solo gli impatti del climate change sull'azienda (outside-in), ma anche gli impatti che l'azienda ha sul clima e sulla sostenibilità (inside-out).

I fattori ESG in ambito aziendale possono avere, infatti, più connotazioni: obiettivi da raggiungere, rischi da gestire e impatti da misurare per garantire una crescita sostenibile e un crescente livello di reputazione.

Alla luce di tali peculiarità, i rischi ESG, quali rischi nel sistema azienda, sembrano avvalorare i caratteri di dinamicità e sistematicità, nonché il carattere economico, così come richiamati nell'introduzione.

In merito alla dinamicità, gli ESG impongono un continuo cambiamento nella panoramica dei rischi da contemplare: essa si amplia e muta nel corso della vita aziendale nella sua tipologia e eziologia. Soprattutto in relazione a quest'ultima, gli ESG impongono una rivisitazione della relazione azienda/ambiente, buy-passando la duplice natura degli eventi rischiosi, che si sviluppano “nell'orbita aziendale o al di fuori di essa”: essi sono allo stesso tempo fattori aziendali, nella misura in cui vengono influenzati dalle decisioni e pratiche aziendali, e fattori ambientali, nella misura in cui impattano sullo svolgimento della gestione e sul conseguimento dei suoi obiettivi.

⁴ In letteratura, e soprattutto in determinate aree disciplinari come la finanza, il concetto di bilateralità del rischio è consolidato. Si distinguono, così, da un lato i rischi *unilaterali* o *puri* a cui si associa unicamente l'eventualità del danno, dall'altro i rischi *bilaterali*, *imprenditoriali* o *speculativi* a cui si associa la possibilità di avere un danno o un guadagno. Giuseppe D'Onza, *Il sistema di controllo interno nella prospettiva del risk management*, Giuffrè, Milano, 2008.

Ancor più evidente è il carattere di sistematicità che si riscontra nella logica di interdipendenza, ad esempio, tra un rischio attribuibile alle pratiche aziendali e promanante da asset interni che può pregiudicare gli obiettivi aziendali ma anche avere un impatto su asset ESG, che a loro volta manifestano un effetto di ritorno verso l'organizzazione stessa, facendo emergere nuovi rischi o impattando su quelli preesistenti.

I rischi ESG presentano, poi, il carattere economico proprio di ciascun rischio aziendale perché possono riflettersi in perdite economiche, problemi di continuità aziendale, perdite reputazionali, ecc. Se pensiamo ai rischi ambientali, essi possono causare maggiori costi e minori ricavi non solo per il fatto di dover subire un impatto economico da eventi avversi, ma anche per l'incapacità dell'azienda di non rispondere adeguatamente alle richieste normative e degli stakeholder di adottare comportamenti e pratiche sostenibili volte, ad esempio, a fronteggiare il climate change. Le linee guida della Banca d'Italia e dell'EBA⁵, ad esempio, distinguono il rischio climatico in: rischio fisico e rischio di transizione. Il primo si riferisce all'impatto economico derivante dall'atteso aumento di eventi naturali avversi: la manifestazione di tale impatto, a sua volta, si distingue in acuta se legata al verificarsi di fenomeni ambientali estremi connessi ai cambiamenti climatici che ne aumentano l'intensità e la frequenza (quali alluvioni, terremoti e grandinate) o cronica se legata a eventi climatici che si manifestano progressivamente (quali il deterioramento degli ecosistemi, perdita della biodiversità, graduale innalzamento delle temperature e del livello del mare ecc.). Il secondo tipo di rischio, quello di transizione, si riferisce all'impatto economico cui le imprese possono essere soggette come conseguenza dell'implementazione di normative atte a ridurre le emissioni di carbonio e favorire lo sviluppo di energie rinnovabili, dei progressi e adeguamenti tecnologici, nonché del cambiamento delle preferenze dei consumatori e della fiducia dei mercati.

L'incapacità di non sostenere tale transizione e adeguarsi ai cambiamenti evidenzia palesemente il contenuto economico di tali rischi: ciò, infatti, può riflettersi in maggiori tassazioni/penalità, in un dirottamento delle preferenze dei consumatori, il cui comportamento è sempre più ispirato a valori sostenibili, e un difficile accesso al credito da parte delle banche sempre più attente a valutare la dimensione sostenibile delle aziende, attraverso l'uso di rating ESG.

⁵ Il documento redatto da Banca d'Italia – in linea con quanto presentato nella guida della BCE, *Guide on climate-related and environmental risks* e in quella dell'EBA, *EBA report on management and supervision of ESG risks for credit institutions and investment firms*.

3. L'integrazione dei rischi ESG nel sistema del risk management

Il risk management rappresenta l'attività posta a garanzia della capacità competitiva e della continuità aziendale. *“La spiegazione di ciò consiste nel fatto che l'economicità del sistema azienda è sempre durevole e tale condizione si ottiene solo mediante progressiva eliminazione, riduzione e controllo dei rischi”* (Bertini, p. 191). L'integrazione dei rischi connessi a fattori ambientali, sociali e di governo societario è necessaria per garantire la sostenibilità nel lungo periodo di una società, al fine di consentire la comprensione degli aspetti critici da presidiare o gestire come opportunità, creare valore condiviso e rispondere in modo adeguato alle diverse esigenze degli stakeholder.

La necessità di estendere il sistema di gestione dei rischi ai fattori ESG discende dalle normative che hanno imposto alle imprese una disclosure di natura ambientale e sociale, spingendo le stesse ad essere compliant e ad aderire ad una economia sostenibile attraverso la ridefinizione delle proprie strategie; vi sono, poi, norme specifiche che più direttamente mirano ad integrare i fattori ESG nel sistema di controllo interno e nel risk management. Infatti, il nuovo codice di corporate governance offre una nozione più evoluta di sistema di controllo interno, aggiungendo al monitoraggio dei tradizionali rischi gestionali anche quello di successo sostenibile.

La necessità di includere nel sistema di gestione dei rischi quelli ESG è altresì evidenziata dall'ultimo aggiornamento dell'ERM (Enterprise Risk Management), quale framework proposto dal CoSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) nel 2004 per gestire sistematicamente e in modo integrato i rischi che potrebbero pregiudicare la capacità di proseguire la strategia e raggiungere gli obiettivi aziendali.

L'ultimo aggiornamento del framework ERM, avvenuto nell'ottobre del 2018, (Enterprise Risk Management – Applying enterprise risk management to environmental, social and governance-related risk) inserisce i rischi ESG nello schema originale e favorisce la diffusione delle informazioni attinenti a tali tematiche all'interno e all'esterno dell'azienda. Ciò conferma che i fattori ESG diventano elementi fondamentali da tenere in considerazione per consentire la realizzazione delle strategie e garantire la competitività dell'azienda e la sua capacità di creare valore.

Un sistema di gestione dei rischi integrato diventa uno strumento di management strategico che fa leva sulla bilateralità del rischio (di cui sopra), legata alla sua duplice connotazione positiva e negativa (*“danno”* o *“guadagno”*), consentendo di ricercare nella gestione del rischio opportunità per creare valore condiviso. Infatti, recuperando il concetto di rischio come

“evento che può generare un risultato diverso da quello atteso”, nell’accezione più comune, associamo al rischio un risultato ottenuto generalmente inferiore al risultato atteso, che genera, quindi, un danno o una perdita di valore (downside risk), ma talvolta all’evento rischioso si può associare un risultato superiore rispetto a quello atteso, risultando un’opportunità che ha generato un beneficio (upside risk). In questo modo attraverso un sistema di gestione dei rischi improntato sul framework dell’ERM è possibile intravedere opportunità di nuove iniziative o nuovi vantaggi là ove si pensava di contenere danni. In questo modo muta il paradigma di gestione del rischio poiché le opportunità che si annidano in esso rappresentano nuovi input per il processo strategico e decisionale dell’azienda. Le aziende confrontandosi con i rischi ESG possono avere una spinta innovativa verso nuove iniziative che dischiudono possibilità di accedere a supply chain che hanno un elevato potenziale di creazione di valore, di entrare in nuovi mercati, di rivedere in modo radicale il proprio business model, ecc... Per tale motivo l’integrazione dei rischi ESG nei tradizionali processi di ERM declina tutte le componenti del framework (Governance e cultura; strategie e obiettivi; gestione dei rischi; attività di monitoraggio; informazione, comunicazione e reporting) verso la creazione di un valore condiviso in cui al successo aziendale si affianca un incremento del benessere, non solo economico, del contesto in cui l’azienda opera. Sebbene l’impostazione di fondo del nuovo ERM, rispetto ai modelli precedenti, non vari, assume maggiore rilevanza la comprensione del contesto dei possibili scenari evolutivi, della strategia e degli obiettivi aziendali, nonché una maggiore interazione e ascolto con gli stakeholder chiave dai quali possono derivare preziosi input per rilevare e gestire rischi ESG. Esso, pertanto, diventa sempre più una leva strategica per supportare gli amministratori e il management nella gestione degli impatti dei cambiamenti in atto, in termini di rischi e opportunità, legati allo sviluppo sostenibile, nonché per diffondere una cultura di gestione dei rischi orientata alla sostenibilità.

Riferimenti bibliografici

- Bertini U. (1987), *Introduzione allo studio dei rischi nell’economia aziendale*, Giuffrè, Milano.
- D’Onza G. (2008), *Il sistema di controllo interno nella prospettiva del risk management*, Giuffrè, Milano.
- Giannessi E. (1979), *Appunti di Economia Aziendale*, Pacini, Pisa.
- Haywood L. K. (2022), *Putting risk management into the corporate sustainability context*, in *Social Responsibility Journal*, 18, 8.

Karwowski M., Raulinajtys-Grzybek M. (2021), *The application of corporate social responsibility (CSR) actions for mitigation of environmental, social, corporate governance (ESG) and reputational risk in interated reports*, in Corporate Social Responsibility and environmental management, 28.

Zappa G. (1956), *Le produzioni nelle economie delle imprese*, I, Giuffrè, Milano.

GLI EFFETTI DELLA DISCLOSURE ESG SUL COSTO DEL CAPITALE NELLE PMI FAMILIARI E NON FAMILIARI

di *Alessandro Cortesi, Salvatore Sciascia*

1. Introduzione

Il presente scritto sintetizza uno studio dei due autori, sviluppato insieme a Luigi Vena e Rafaela Gjergji, pubblicato recentemente (Gjergji *et al.*, 2021). Lo studio parte dalla constatazione che negli ultimi anni la disclosure delle informazioni relative a questioni ambientali, sociali e di governance (ESG) è diventata una componente fondamentale della rendicontazione aziendale (Baldini *et al.*, 2018; Ng e Rezaee, 2015). Fin da Verrecchia (1983), gli studiosi hanno concentrato la loro attenzione sulla valutazione dei benefici e dei costi della disclosure ESG, riconducendoli principalmente alla teoria dell'agenzia (Jensen e Meckling, 1979) o alla teoria degli stakeholder (Donaldson e Preston, 1995). La convinzione principale, confermata dalle prove empiriche, è che i benefici tendano a superare i costi: le imprese che divulgano volontariamente informazioni ESG, pubblicizzandole tramite siti web aziendali, rapporti annuali e/o rapporti CSR, tendono a migliorare le performance economico-finanziarie (Surroca *et al.*, 2010), ad aumentare il loro valore (Nekhili *et al.*, 2017) e a ridurre il costo del capitale (Ng e Rezaee, 2015). Tuttavia, nonostante il crescente interesse, la maggior parte di questi studi è stata condotta su grandi imprese, lasciando poco esplorato il caso delle PMI. L'importanza pratica di colmare questa lacuna è evidente. Le PMI rappresentano il 90% e il 99% delle imprese a livello mondiale (Bakos *et al.*, 2019) e le loro peculiarità strutturali, sociali e funzionali le rendono molto diverse dalle grandi imprese (Russo e Perrini, 2010). L'obiettivo del presente studio è quello di comprendere in che modo il costo medio ponderato del capitale (WACC) è influenzato dalla disclosure ESG nelle PMI e di far luce sul ruolo che lo status di impresa familiare possa avere nell'ambito di questa relazione.

2. Gli studi precedenti

Attraverso la lente della teoria dell'agenzia, livelli più elevati di disclosure ESG riducono le asimmetrie informative sia tra gli investitori, sia tra gli investitori e il management, riducendo i costi di monitoraggio (Dhaliwal *et al.*, 2011) e limitando la discrezionalità manageriale. Di conseguenza, gli investitori richiedono tassi di rendimento più bassi. Attraverso la lente della teoria degli stakeholder, invece, le aziende dovrebbero soddisfare le aspettative di diversi gruppi di portatori di interesse, non solo degli azionisti, per ottenere il loro sostegno e garantire il valore a lungo termine dell'azienda (Bertini, 1985). La disclosure ESG consente alle imprese di attrarre dipendenti più preparati, costruire fiducia nel tempo, migliorare la visibilità e rafforzare la propria reputazione (Gray *et al.*, 1995). Seguendo questa logica, un miglioramento nella disponibilità di risorse intangibili, come la fiducia, legami forti e reputazione, è destinato a potenziare la competitività e le prestazioni di un'impresa, facilitando così il finanziamento esterno (Ng e Rezaee, 2015).

D'altra parte, la disclosure ESG porta a costi diretti, come quelli legati alla preparazione e alla diffusione delle informazioni (Ng e Rezaee, 2015), o a costi indiretti, ovvero la perdita di vantaggio competitivo a causa della fuga di informazioni importanti verso i concorrenti (Prencipe, 2004).

La ricerca empirica rivela che la disclosure di tali pratiche produce più benefici che costi, dato che le imprese che fanno più disclosure pagano meno per il loro capitale (Dhaliwal *et al.*, 2011; Cheng *et al.*, 2014; Ng e Rezaee, 2015; La Rosa *et al.*, 2018). Tuttavia, queste valutazioni empiriche sono focalizzate sulle grandi imprese, più che sulle PMI.

3. Le ipotesi

Ci introduciamo in questo dibattito sostenendo che, contrariamente a quanto accade nelle grandi imprese, la disclosure ESG è destinata ad aumentare il WACC delle PMI. Mentre nelle grandi aziende i benefici tendono a superare i costi, le PMI, alla luce delle loro peculiarità, vivono il contrario: godono di minori benefici e subiscono costi più elevati.

Circa i benefici più ridotti, la struttura di gestione più semplice delle PMI tende a ridurre il libero arbitrio dei manager (Shleifer e Vishny, 1986) e facilita la comunicazione diretta tra proprietari e manager (Torugsa *et al.*, 2012). Di conseguenza, il ruolo di monitoraggio della disclosure è destinato a diminuire, persino svanendo quando il principale e l'agente coincidono

(Ang *et al.*, 2000). Questo può essere ulteriormente alleviato per le PMI poiché, a causa della loro frequente dipendenza dal finanziamento bancario (Hornworth e Moro, 2012), sono soggette alla supervisione delle banche (Ang *et al.*, 2000).

In secondo luogo, i costi possono aumentare. La disclosure ESG richiede specifiche conoscenze tecniche, competenze pubblicitarie, pianificazione organizzativa e maggiori sforzi manageriali che possono mancare nelle PMI. Non è quindi un caso che le limitazioni di risorse delle PMI, più vincolanti di quelle delle grandi imprese, siano considerate come la principale barriera al loro comportamento socialmente responsabile (Parsa e Kouhny, 2008). Anche i costi indiretti possono crescere: la minore diversificazione delle PMI, insieme al loro solito focus su nicchie di mercato (Torugsa *et al.*, 2012), può potenzialmente mettere a rischio il loro vantaggio competitivo. Infatti, con la riduzione delle asimmetrie informative, è più probabile che si verifichi un rilascio di informazioni proprietarie, così come un aumentato rischio di imitazione da parte dei concorrenti. Pertanto (H1): *La disclosure ESG è positivamente associata al costo del capitale nelle PMI.*

Inoltre, sosteniamo che questa relazione è moderata negativamente dallo status di impresa familiare. Infatti, le PMI familiari, a causa delle loro caratteristiche distintive come l'intenzione transgenerazionale, l'identità familiare e il capitale sociale e umano (Chrisman *et al.*, 2012), rappresentano un caso in cui la disclosure ESG può influenzare il costo del capitale in modo particolare. In altre parole, alla luce della *resource-based view* (Barney, 1991), sosteniamo che gli asset intangibili che le imprese familiari possono sfruttare per ottenere un vantaggio competitivo possono influenzare il modo in cui i costi e i benefici della disclosure si verificano.

In termini di benefici, la disclosure ESG potrebbe essere più vantaggiosa nelle PMI familiari per almeno due motivi. Primo, nello spirito della prospettiva della ricchezza socio-emotiva (Berrone *et al.*, 2012), le aziende familiari si differenziano da quelle non familiari perché mostrano la preferenza per guadagnare e preservare aspetti non finanziari come il desiderio di esercitare il controllo e l'influenza familiare, il senso di identità e la perpetuazione della dinastia familiare. Questa preferenza per gli obiettivi non finanziari porta le aziende familiari a decisioni di investimento subottimali che massimizzano l'utilità della famiglia piuttosto che il valore economico dell'azienda (Berrone *et al.*, 2012). Secondo, il fatto che le aziende familiari si trasmettano di generazione in generazione le rende più conservative e meno indebitate (Lopez-Garcia e Sanchez-Andujar, 2007). Il conseguente limitato controllo da parte delle istituzioni finanziari ristabilisce il ruolo di monitoraggio della disclosure ESG.

In termini di costi, la disclosure ESG potrebbe influenzare diversamente le PMI familiari per motivi legati al loro capitale umano e sociale (Sirmon e Hit, 2003). Riguardo al primo, i membri della famiglia sono solitamente coinvolti nell'attività di famiglia fin dall'infanzia e partecipano sia alle relazioni familiari che a quelle aziendali (Cabrera-Suárez *et al.*, 2001). Quindi, sviluppano un forte impegno, un senso di appartenenza e una conoscenza tacita più profonda, elementi che diventano fonti di vantaggio competitivo difficili da imitare per i concorrenti (Cabrera-Suárez *et al.*, 2001; Sirmon e Hitt, 2003), anche in caso di alta disclosure. Riguardo al secondo, la superiore capacità delle PMI familiari di costruire fiducia nel tempo e migliorare relazioni durature con fornitori, clienti e la comunità in generale fornisce loro risorse aggiuntive dai loro network (Arregle *et al.*, 2007). Anche questo tipo di risorsa è scarsamente imitabile dai concorrenti, indipendentemente dal livello di disclosure ESG. Pertanto (H2): *Lo status di azienda familiare modera negativamente la relazione tra la disclosure ESG e il costo del capitale nelle PMI.*

4. Metodologia

Abbiamo testato le nostre ipotesi attraverso un'analisi di regressione lineare su un dataset di PMI italiane quotate sul Mercato Euronext Growth Milan (ex AIM Italia). Il contesto delle imprese quotate consente di poter disporre di una misura affidabile del costo del capitale, aspetto che di solito ostacola la ricerca sulle PMI (Lardon e Deloof, 2014).

Abbiamo costruito il nostro campione partendo dalle 132 PMI quotate su AIM Italia a fine dicembre 2019. Abbiamo escluso quelle appartenenti al settore finanziario, quelle non italiane, quelle con informazioni incomplete e gli outlier, pervenendo a un campione finale di 87 aziende.

Tutti i dati, eccetto lo score ESG, provengono da Bloomberg e PMI Capital, la piattaforma digitale verticale su AIM che supporta le PMI durante il processo di quotazione.

In linea con Sharfman e Fernando (2008) e Vena *et al.* (2019), utilizziamo la misura del WACC fornita da Bloomberg per misurare la variabile dipendente (il costo del capitale).

Seguendo il percorso tracciato da studi precedenti sulla disclosure volontaria, abbiamo costruito un indice ad hoc che misura direttamente il livello di disclosure ESG di ogni PMI campionata attraverso una content analysis (Botosan, 1997; Plumlee *et al.*, 2015). Abbiamo adottato una checklist basata sulle linee guida della Global Reporting Initiative (GRI) per valutare il livello

di informazioni ESG divulgate dalle PMI tramite rapporti annuali/di CSR/di sostenibilità e/o siti web aziendali. Specificatamente, la checklist include i 94 elementi GRI relativi a diverse dimensioni: ambientale – GRI 300, 32 elementi; sociale – GRI 400, 40 elementi; governance – GRI 102, 22 elementi. Per ciascuna azienda esaminata, abbiamo assegnato a ciascun elemento il valore 0 (nessuna informazione), 1 (informazione qualitativa) o 2 (informazione quantitativa). Dato che la checklist include 94 elementi, il punteggio aggregato risultante può variare da 0 (nessuna disclosure ESG) a 188 (si divulgano informazioni quantitative per tutti gli elementi).

La variabile “family business” è una dummy che assume il valore 1 se l’azienda soddisfa i seguenti due criteri: a) la famiglia detiene almeno il 10% dei diritti di voto, direttamente o indirettamente; b) almeno un membro della famiglia fa parte del CdA o del top management (La Porta *et al.*, 1999).

Il modello prevede anche diverse variabili di controllo: dimensioni (logaritmo del totale delle attività), grado di indebitamento, età dell’azienda, numero di anni trascorsi dalla quotazione, Dloss (variabile dicotomica che assume valore 1 in caso di utili negativi e 0 altrimenti), numero di analisti che seguono l’azienda, qualità della rendicontazione finanziaria (FRQ) e status di PMI innovativa.

5. Risultati

I risultati di una prima analisi di regressione sono riportati in tabella 1 (modelli 1 e 2). In linea con la nostra prima ipotesi, il coefficiente associato allo score ESG è positivo e statisticamente significativo. Lo status di azienda familiare non sembra invece moderare la relazione tra disclosure ESG e WACC. Sebbene negativo, il coefficiente associato al termine di interazione non raggiunge la significatività statistica.

Prima però di dichiarare non confermata la seconda ipotesi, abbiamo disaggregato lo score ESG nelle sue componenti singole ed esplorato l’interazione fra lo status di impresa familiare e i singoli score dedicati alla disclosure ambientale, sociale e di governance. I risultati (modelli 3 e 4) mostrano che tra le tre componenti della disclosure ESG, solo quella ambientale ha un’influenza positiva e statisticamente significativa sul costo del capitale. Inoltre, lo status di azienda familiare sembra moderare significativamente la relazione tra disclosure ambientale e WACC, in linea con la nostra seconda ipotesi. L’interazione è talmente forte che lo status di azienda familiare rovescia, piuttosto che semplicemente moderare, la relazione tra costo del capitale e disclosure ambientale nelle PMI. Quindi, mentre le PMI possono tro-

vare la disclosure ESG poco attraente, le PMI familiari possono persino ridurre il prezzo pagato agli stakeholder finanziari rivelando più informazioni ambientali. In altre parole, nelle PMI familiari si ristabilisce la relazione negativa che si riscontra nelle grandi imprese tra disclosure non finanziaria, quantomeno di natura ambientale, e WACC.

Questo risultato è in linea con la visione secondo cui le aziende familiari sono più sensibili alle tematiche ambientali (Campopiano e De Massis, 2015), riducendo la probabilità di essere percepiti come imprese irresponsabili e di incorrere in potenziali scandali pubblici (Dyer e Whetten, 2006). Il desiderio delle aziende familiari di proiettare una buona immagine pubblica (Aureli *et al.*, 2020) e soddisfare i bisogni affettivi della famiglia a protezione della propria ricchezza socio-emozionale, le porta, più di altre aziende, a impegnarsi attivamente con i loro stakeholder (Cennamo *et al.*, 2012) attraverso un comportamento più attento agli aspetti ambientali (Berrone *et al.*, 2010).

6. Conclusioni

Attraverso il presente scritto si cerca di contribuire tanto alla letteratura sulla disclosure non finanziaria quanto a quella sulle imprese familiari.

Per quanto riguarda il dibattito sulla disclosure ESG, questo studio contribuisce in due modi. Primo, mostriamo che l'impatto della disclosure ESG sul costo del capitale si capovolge nel contesto peculiare delle PMI. Secondo, contribuiamo alla letteratura sugli ESG scomponendo gli effetti delle tre componenti della disclosure ESG per dimostrare che gli investitori finanziari delle PMI non si affidano uniformemente ad essi, poiché solo la divulgazione ambientale gioca un ruolo fondamentale nelle loro decisioni di finanziamento.

Lo studio contribuisce anche alla letteratura sulle imprese familiari in due modi. Primo, questo è il primo studio che indaga gli effetti della divulgazione ESG nel contesto delle imprese familiari. Secondo, contribuiamo agli studi sul costo del capitale delle imprese familiari identificando un nuovo driver: la disclosure ambientale (Zellweger *et al.*, 2007; Adams *et al.*, 2004).

Ci auguriamo che questo scritto stimoli studi futuri sia in contesti geografici diversi da quello italiano, sia in modo tale da approfondire, nell'ambito delle imprese familiari, quali sono le principali caratteristiche di governance che possano moderare la relazione oggetto della nostra indagine.

Tab. 1 – Risultati delle analisi di regressione

	Modello 1	Modello 2	Modello 3	Modello 4
Attivo (ln)	-0.384	-0.384	-0.338	-0.309
Indebitamento	-0.463***	-0.468***	-0.456***	-0.440***
FRQ	-0.004	-0.004	-0.004	-0.004
PMI Innovativa	1.307*	1.309*	1.312*	1.294*
Nr Analisti	-0.605	-0.603	-0.650	-0.726
Età	-0.034**	-0.034**	-0.036***	-0.032**
IPO	-0.231**	-0.234**	-0.257**	-0.279**
Dloss	1.046	1.071	1.045	1.077*
FB	0.717	0.718	0.723	0.565
ESG	0.066*	0.071**		
FB x ESG		-0.091		
E			0.131***	0.229**
S			0.018	0.002
G			0.121	0.209
FB X E				-0.646*
FB X S				0.422
FB X G				-0.404
Costante	10.243***	10.176***	9.982***	9.466***
R2	0.4125	0.4131	0.4162	0.4536
R2_adj	0.2983	0.2891	0.2828	0.2986

Riferimenti bibliografici

- Adams A. F. III, Manners G. E. Jr., Astrachan J. H., Mazzola P. (2004), *The Importance of Integrated Goal Setting: The Application of Cost-of-Capital Concepts to Private Firms*. Family Business Review, n. 17, pp. 287-302.
- Ang J. S., Cole R. A., Lin J. W. (2000), *Agency costs and ownership structure*, in the Journal of Finance, n. 55(1), pp. 81-106.
- Arregle J. L., Hitt M. A., Sirmon D. G., Very P. (2007), *The development of organizational social capital: Attributes of family firms*, in Journal of Management Studies, n. 44(1), pp. 73-95.
- Aureli S., Del Baldo M., Lombardi R., Nappo F. (2020), *Nonfinancial reporting regulation and challenges in sustainability disclosure and corporate governance practices*, in Business Strategy and the Environment.
- Bakos J., Siu M., Orengo A., Kasiri N. (2020), *An analysis of environmental sustainability in small & medium-sized enterprises: Patterns and trends*, in Business Strategy and the Environment, n. 29(3), pp. 1285-1296.
- Baldini M., Dal Maso L., Liberatore G., Mazzi F., Terzani S. (2018), *Role of country-and firm-level determinants in environmental, social, and governance disclosure*, in Journal of Business Ethics, n. 150(1), pp. 79-98.
- Barney J. (1991), *Firm resources and sustained competitive advantage*, in Journal of Management, n. 17(1), pp. 99-120.
- Berrone P., Cruz C., Gomez-Mejia L. R. (2012), *Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research*, in Family Business Review, n. 25(3), pp. 258-279.
- Berrone P., Cruz C., Gomez-Mejia L. R., Larraza-Kintana M. (2010), *Socioemotional wealth and corporate responses to institutional pressures: Do family-controlled firms pollute less?*, in Administrative Science Quarterly, n. 55(1), pp. 82-113.
- Bertini U. (1985), *In merito alle "condizioni" che determinano il successo dell'impresa*, in Finanza, Marketing e Produzione, n. 3.
- Botosan C. A. (1997), *Disclosure level and the cost of equity capital*, in Accounting Review, pp. 323-349.
- Cabrera-Suárez K., De Saá-Pérez P., García-Almeida D. (2001), *The succession process from a resource-and knowledge-based view of the family firm*, in Family Business Review, n. 14(1), pp. 37-48.
- Campopiano G., De Massis A. (2015), *Corporate social responsibility reporting: A content analysis in family and non-family firms*, in Journal of Business Ethics, n. 129(3), pp. 511-534.
- Cennamo C., Berrone P., Cruz C., Gomez-Mejia L. R. (2012), *Socioemotional wealth and proactive stakeholder engagement: Why family-controlled firms care more about their stakeholders*, in Entrepreneurship Theory and Practice, n. 36(6), pp. 1153-1173.
- Cheng B., Ioannou I., Serafeim G. (2014), *Corporate social responsibility and access to finance*, in Strategic Management Journal, n. 35(1), pp. 1-23.

- Chrisman J. J., Chua J. H., Pearson A. W., Barnett, T. (2012), *Family involvement, family influence, and family-centered non-economic goals in small firms*, in *Entrepreneurship Theory and Practice*, n. 36(2), pp. 267-293.
- Dhaliwal D. S., Li O. Z., Tsang A., Yang Y. G. (2011), *Voluntary nonfinancial disclosure and the cost of equity capital: The initiation of corporate social responsibility reporting*, in *The Accounting Review*, n. 86(1), pp. 59-100.
- Donaldson T., Preston L. E. (1995), *The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications*, in *Academy of Management Review*, n. 20(1), pp. 65-91.
- Dyer Jr. W. G., Whetten D. A. (2006), *Family firms and social responsibility: Preliminary evidence from the S&P 500*, in *Entrepreneurship Theory and Practice*, n. 30(6), pp. 785-802.
- Gjergji R., Vena L., Sciascia S., Cortesi A. (2021), *The effects of environmental, social and governance disclosure on the cost of capital in small and medium enterprises: The role of family business status*. *Business Strategy and the Environment*, n. 30(1), pp. 683-693.
- Gray R., Kouhy R., Lavers S. (1995), *Corporate social and environmental reporting*, in *Accounting, Auditing & Accountability Journal*.
- Howorth C., Moro A. (2012), *Trustworthiness and interest rates: an empirical study of Italian SMEs*, in *Small Business Economics*, n. 39(1), pp. 161-177.
- Jensen M. C., Meckling W. H. (1979), *Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure*, in *Economics Social Institutions*, pp. 163-231.
- La Porta R., Lopez-de-Silanes F., Shleifer A. (1999), *Corporate ownership around the world*, in *The Journal of Finance*, n. 54(2), pp. 471-517.
- La Rosa F., Liberatore G., Mazzi F., Terzani S. (2018), *The impact of corporate social performance on the cost of debt and access to debt financing for listed European non-financial firms*, in *European Management Journal*, n. 36(4), pp. 519-529.
- Lardon A., Deloof M. (2014), *Financial disclosure by SMEs listed on a semi-regulated market: evidence from the Euronext Free Market*, in *Small Business Economics*, n. 42(2), pp. 361-385.
- López-García J., Sánchez-Andújar S. (2007), *Financial structure of the family business: Evidence from a group of small Spanish firms*, in *Family Business Review*, n. 20(4), pp. 269-287.
- Nekhili M., Nagati H., Chtioui T., Rebolledo C. (2017), *Corporate social responsibility disclosure and market value: Family versus non-family firms*, in *Journal of Business Research*, n. 77, pp. 41-52.
- Ng A. C., Rezaee Z. (2015), *Business sustainability performance and cost of equity capital*, in *Journal of Corporate Finance*, n. 34, pp. 128-149.
- Parsa S., Kouhy R. (2008), *Social reporting by companies listed on the alternative investment market*, in *Journal of Business Ethics*, n. 79(3), pp. 345-360.
- Plumlee M., Brown D., Hayes R. M., Marshall R. S. (2015), *Voluntary environmental disclosure quality and firm value: Further evidence*, in *Journal of Accounting and Public Policy*, n. 34(4), pp. 336-361.

- Prencipe A. (2004), *Proprietary costs and determinants of voluntary segment disclosure: evidence from Italian listed companies*, in *European Accounting Review*, n. 13(2), pp. 319-340.
- Russo A., Perrini F. (2010), *Investigating stakeholder theory and social capital: CSR in large firms and SMEs*, in *Journal of Business Ethics*, n. 91(2), pp. 207-221.
- Sharfman M. P., Fernando C. S. (2008), *Environmental risk management and the cost of capital*, in *Strategic Management Journal*, n. 29(6), pp. 569-592.
- Shleifer A., Vishny R. W. (1986), *Large shareholders and corporate control*, in *Journal of Political Economy*, n. 94(3, Part 1), pp. 461-488.
- Sirmon D. G., Hitt M. A. (2003), *Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms*, in *Entrepreneurship Theory and Practice*, n. 27(4), pp. 339-358.
- Surroca J., Tribó J. A., Waddock S. (2010), *Corporate responsibility and financial performance: The role of intangible resources*, in *Strategic Management Journal*, n. 31(5), pp. 463-490.
- Torugsa N. A., O'Donohue W., Hecker R. (2012), *Capabilities, proactive CSR and financial performance in SMEs: Empirical evidence from an Australian manufacturing industry sector*, in *Journal of Business Ethics*, n. 109(4), pp. 483-500.
- Vena L., Sciascia S., Cortesi A. (2019), *Integrated reporting and cost of capital: The moderating role of cultural dimensions*, in *Journal of International Financial Management & Accounting*.
- Verrecchia R. E. (1983), *Discretionary disclosure*, in *Journal of Accounting and Economics*, n. 5, pp. 179-194.
- Zellweger T. (2007), *Time horizon, costs of equity capital, and generic investment strategies of firms*, in *Family Business Review*, n. 20(1), pp. 1-15.

FENOMENI AMBIENTALI E SISTEMA D'AZIENDA

di *Antonio Corvino*

1. I fenomeni ambientali e il sistema d'azienda

Il presente capitolo persegue la finalità di evidenziare la straordinaria attualità della trattazione, condotta da Umberto Bertini al termine degli anni Ottanta, sui fenomeni ambientali e sulla correlata influenza sul sistema d'azienda.

I fenomeni ambientali vengono inquadrati “[...] *al di fuori dell’orbita dell’azienda* [...]” e, nel più ampio approfondimento sui rischi aziendali, si qualificano per un non pieno controllo da parte del soggetto economico¹. Talune tipologie, tuttavia, potrebbero condizionare significativamente la vita dell’azienda tanto che appare opportuno “[...] *adoperare ogni mezzo, affinché il maggior numero possibile di elementi a questi relativi sia noto, anche se qualche volta è impossibile intravedere le manifestazioni caratteristiche*”². Al riguardo, è più che mai efficace il richiamo bibliografico al Maestro Egidio Giannessi, il quale propone la seguente tassonomia dei fenomeni, in ragione del legame con il sistema d’azienda:

- aziendali;
- generali, i quali possono essere ulteriormente classificati in:
 - diretti
 - indiretti.

¹ Sul punto, giova sottolineare che Umberto Bertini sostiene che il soggetto economico rappresenta “[...] [l’] espressione più elevata ed autorevole della soggettività aziendale [...] [l’] espressione unitaria della gestione soggettiva d’impresa [...]”, Umberto Bertini, *Scritti di politica aziendale*, Giappichelli, Torino, 1991, p. 18 e p. 32; per maggiori approfondimenti, si veda: Egidio Giannessi, *Le aziende agricole*, Vol. I, in *Le aziende di produzione originaria*, Corsi, Pisa, 1960, pp. 103-104; Silvio Bianchi Martini, *Introduzione all’analisi strategica dell’azienda*, Giappichelli, Torino, 2009.

² Umberto Bertini, *Introduzione allo studio dei rischi nell’economia aziendale*, Giuffrè, Milano, 1998, p. 54; inoltre, sul tema dei confini aziendali, si rinvia a: Stefano Garzella, *I confini d’azienda. Un approccio strategico*, Giappichelli, Torino, 2000.

Più in dettaglio, i fenomeni generali diretti, sebbene riconducibili oltre il perimetro dei confini aziendali, potrebbero incidere sul governo di una combinazione produttiva differentemente da quelli generali indiretti³.

Pur in assenza di una specifica regola in base alla quale può verificarsi uno dei predetti fenomeni ma nella piena consapevolezza della sussistenza di un “*complesso causale*” che consegue da una molteplicità di accadimenti, meglio definiti da Umberto Bertini come gli “*elementi-base*”, nel governo dell’azienda assume notevole priorità una puntuale disamina delle determinanti del rischio d’impresa⁴. In tal senso, Egli propone la seguente distinzione:

- a) *fenomeni fisici e biologici;*
- b) *l’indole delle persone;*
- c) *l’azione dei gruppi sociali e dello Stato;*
- d) *il progresso scientifico e tecnico;*
- e) *la politica delle aziende*”⁵.

Nel prosieguo dell’analisi, il focus verte in specie sulla determinante *sub a)* ovvero sui “fenomeni fisici e biologici”, nell’intento di mettere in rilievo la visione prospettica di Umberto Bertini giacché – a distanza di quasi un quarantennio – le Sue considerazioni denotano un significativo carattere di attualità.

Procedendo con ordine, la seguente riflessione chiarisce inequivocabilmente – rispetto all’ambiente esterno – il ruolo della natura sul sistema d’azienda: “[...] *In quanto operante in una realtà che, prima ancora che economica, è sociale, e prima che sociale, è naturale, l’azienda è sottoposta alle forze della natura, al pari di ogni altra attività concreta dell’uomo*”⁶.

In altre parole, nel solco tracciato dal Maestro Egidio Giannessi, Umberto Bertini può ampiamente ritenersi un precursore nel dibattito scientifico attuale nel quale la sostenibilità ambientale e sociale ha polarizzato l’attenzione di numerosi studiosi, nazionali e internazionali, nonché del mondo della professione, contabile e consulenziale.

Alla fine degli anni Ottanta, traendo spunto dal pensiero del Maestro Lino Azzini, Egli distingue l’ambiente naturale sulla base di due prospettive di analisi: quella strutturale e quella funzionale⁷. Nella prima, tra le determi-

³ Egidio Giannessi, *Le aziende agricole*, Vol. I, in *Le aziende di produzione originaria*, Cursi, Pisa, 1960, p. 517.

⁴ Umberto Bertini, *Introduzione allo studio dei rischi nell’economia aziendale*, op. cit., p. 57.

⁵ Ibidem.

⁶ Ivi, p. 59.

⁷ Lino Azzini, *L’elasticità della gestione*, in *Saggi di economia aziendale e sociale in memoria di Gino Zappa*, Vol. I, Giuffrè, Milano, 1961, p. 132.

nanti del rischio d'impresa, vi rientrano “[...] *la conformazione e la natura del terreno, il regime delle piogge, il numero e la portata dei corsi d'acqua, le condizioni climatiche generali, ecc.*”⁸.

A ben vedere, in una chiave di lettura contemporanea, è possibile evincere una palese connessione con la tematica del *climate change* che sta lungamente impegnando il *top management team* nell'individuazione delle soluzioni più innovative, efficaci e celeri, per ridurre con una crescente gradualità la cc.dd. “impronta” aziendale nelle diverse fasi del ciclo di vita di un prodotto/servizio nonché in quella di approvvigionamento delle materie prime⁹.

Nella seconda prospettiva di analisi, Umberto Bertini sostiene che occorre altresì tener conto del “[...] *dinamismo degli agenti fisici* [...]”¹⁰. Ciò, pertanto, ingenera importanti implicazioni sulle variabili *stock* del governo strategico d'azienda ovvero sulle risorse che concorrono alla messa a punto e all'implementazione della *corporate strategy*¹¹. Tale dinamismo può comportare – a livello temporale (es. dal periodo “n” al periodo “n + 1”) – delle variazioni sia nel capitale naturale, inteso in senso stretto, sia nelle interazioni con gli altri capitali.

L'efficacia esplicativa della ridetta tassonomia fornita da Umberto Bertini trova pieno riscontro nella categorizzazione formulata dall'*International Integrated Reporting Council* (IIRC), nel 2021, nella quale sono state delineate le seguenti tipologie di capitali: finanziario, produttivo, intellettuale, umano, sociale e relazionale, nonché naturale¹². In quest'ultima categoria di capitale

⁸ Umberto Bertini, *Introduzione allo studio dei rischi nell'economia aziendale*, op. cit., p. 61.

⁹ Sul punto per maggiori approfondimenti, si rinvia a: Ans Kolk, Jonathan Pinkse, *Business responses to climate change: Identifying emergent strategies*. *California Management Review*, 2005, Vol. 47, pp. 6-20; Georg Weinhofer, Volker H. Hoffmann, *Mitigating Climate Change. How do corporate strategy differ? Business Strategy and the Environment*, 2010, Vol. 19, N. 2, pp.77-89; Georg Weinhofer, Timo Busch. *Corporate Strategies for Managing Climate Risks. Business Strategy and the Environment*, 2013, Vol. 22, N. 2, pp. 121-144; Mauro Romano, Antonio Corvino, Christian Favino, Antonio Netti, *Climate related issue: the influence on corporate strategy, governance and disclosure*, in Garzella S., *Corporate Social Responsibility. Theoretical analysis and practical implications*, FrancoAngeli, Milano, 2020, pp. 143-166.

¹⁰ Umberto Bertini, *Introduzione allo studio dei rischi nell'economia aziendale*, op. cit., p. 61.

¹¹ Sul punto, Vittorio Coda, Giorgio Invernizzi, Paolo Russo sostengono che “[...] *le risorse sono [...] variabili-stock soggette a variare per effetto delle attività in cui trovano impiego e da cui sono alimentate.*”, Vittorio Coda, Giorgio Invernizzi, Paolo Russo, *La strategia di business*, McGraw-Hill, Milano, 2021, p. 16; ancora, “[...] *I capitali sono stock di valore che viene incrementato, ridotto o trasformato attraverso le attività e gli output di un'organizzazione*”, IIRC, *Il framework internazionale <IR>*, 2021, p. 18.

¹² Per ulteriori dettagli, si veda: IIRC, *Il framework internazionale <IR>*, 2021, p. 19, ancora, si rinvia a: Silvio Bianchi Martini, Antonio Corvino, Federica Doni, Alessandra Rigolini, *Relational capital disclosure, corporate reporting and firm performance. Evidence from Europe*, *Journal of Intellectual Capital*, 2016, Vol. 17, n. 2., pp. 186-217; Antonio Corvino, Francesco

– coerentemente con l’impostazione concettuale tratteggiata da Umberto Bertini all’incirca quaranta anni prima – l’IIRC menziona “[...] *le risorse ambientali, rinnovabili e non rinnovabili, che forniscono beni o servizi per il successo passato, presente e futuro di un’organizzazione*” ed esplicita a titolo esemplificativo alcune componenti, come ad esempio l’aria, l’acqua, la terra, le foreste nonché la biodiversità e la correlata tutela degli ecosistemi¹³.

La salvaguardia e la protezione del patrimonio ambientale, delle catene alimentari e, più in generale, degli ecosistemi naturali, affinché l’impatto del “fare impresa” sia progressivamente ridotto a livelli di tolleranza e di ragionevole riproducibilità, rappresentano tematiche di studio che oggi stimolano le comunità scientifiche e professionali ad investigare l’incidenza sia sui modelli di *corporate governance* sia sui metodi di rilevazione e determinazione delle *performance* aziendali¹⁴.

Nella figura 1, l’IIRC ha rappresentato con dovizia di particolari il percorso di creazione di valore in un orizzonte temporale longitudinale che con-

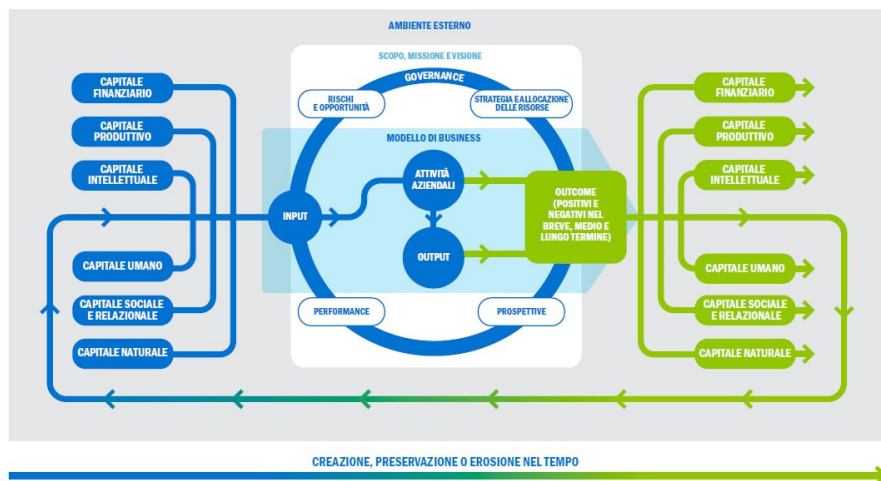
Caputo, Marco Pironti, Federica Doni, Silvio Bianchi Martini, *The moderating effect of firm size on relational capital and firm performance: Evidence from Europe*, *Journal of Intellectual Capital*, 2019, Vol. 20, n. 4, pp. 510-532; Federica Doni, Mikkel Larsen, Silvio Bianchi Martini, Antonio Corvino, *Exploring integrated reporting in the banking industry: the multiple capitals approach*, *Journal of Intellectual Capital*, 2019, Vol. 20, n. 1, pp. 165-188.

¹³IIRC, *Il framework internazionale <IR>*, 2021, p. 19.

¹⁴ Sul punto, per ulteriori approfondimenti, si rinvia a: Michael John Jones, *Accounting for the environment: Towards a theoretical perspective for environmental accounting and reporting*, *Accounting Forum*, Vol. 34, n. 2, 2010, pp. 123-138; Jill Atkins, Warren Maroun, *Integrated extinction accounting and accountability: building an ark*, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 31, n. 3, 2018, pp. 750-786; Jill Atkins, Barry Atkins, *Around the world in 80 species. Exploring the business of extinction*, Routledge, Abingdon, 2018; Antonio Corvino, Silvio Bianchi Martini, Federica Doni, *Extinction accounting and accountability: Empirical evidence from the West European tissue industry*, *Business Strategy and the Environment*, Vol. 30, n. 5, 2021, pp. 2556-2570; Federica Doni, Silvio Bianchi Martini, Antonio Corvino, *Deforestation risk and the tissue industry in Italy: Exploring the Business of Extinction*, pp. 273-285, in Jill Atkins, Barry Atkins, *Around the world in 80 species. Exploring the business of extinction*, Routledge, Abingdon, 2018; Silvano Corbella, Giovanni Liberatore, Riccardo Tiscini, *Manuale di Valutazione d’azienda*, McGraw-Hill, Milano, 2020; Federica Doni, Silvio Bianchi Martini, Antonio Corvino, *Extinction Accounting and Finance in Italy. The case of Fineco Bank*, in Jill Atkins, Martina Macpherson (a cura di), *Extinction Governance, Finance and Accounting. Implementing a Species Protection Action Plan for the Financial Markets*, pp. 1-610, Routledge, Abingdon, 2022; Mauro Romano, Antonio Corvino, Alessandro Cirillo, *Le politiche ESG e gli effetti sul valore degli intangibles*, in Patrizia Tettamanzi (a cura di), *Sostenibilità, Impresa e Stakeholder. Profili manageriali, finanziari e operativi del bilancio sostenibile*, pp. 299-316, Giuffrè, Milano, 2023; Federica Doni, Antonio Corvino, Silvio Bianchi Martini, *Natural capital accounting and biodiversity in the Italian winemaking industry*, in Jill Atkins (a cura di), *Protecting natural capital and biodiversity in the agri-food sector*, pp. 1-390, Burleigh Dodds Science Publishing, Cambridge, 2024.

sente di cogliere appieno gli effetti generati dal dinamismo dell'azione imprenditoriale sulle variabili *stock*¹⁵.

Fig. 1 – Il percorso di creazione del valore



Fonte: IIRC, *Il framework internazionale <IR>*, 2021, p. 22.

Le risorse, quindi, nel predetto percorso manifestano la natura distintiva e tipica delle variabili *stock*, perché i capitali, tra i quali quello naturale, dalla fase di *input* sino a quella successiva agli *output* e agli *outcome* possono subire un incremento o una flessione del proprio valore, a seguito degli impatti esercitati dall'ambiente esterno e dell'espletamento delle attività aziendali coerentemente sia con il disegno strategico operante sia con i modelli di *business* e *corporate governance* adottati dal *top management team*¹⁶.

¹⁵ Sul punto, si rinvia a: Vittorio Coda, *Il buongoverno dell'impresa fra stabilità e dinamismo*, Egea, Milano, 2021.

¹⁶ Per maggiori dettagli, si veda: Silvio Bianchi Martini, Antonio Corvino, Elisabetta Rocchiccioli, *Governare strategicamente l'azienda. Una mappa per orientare l'analisi*, Giappichelli, Torino, 2019; Silvio Bianchi Martini, Erika Branca, Antonio Corvino, Marika Intenza, *L'analisi strategica delle startup*, pp. 49-84, in Enrico Gonnella, Roberto Maglio, Riccardo Tiscini (a cura di), *La valutazione delle startup*, Giuffrè, Milano, 2022; Silvio Bianchi Martini, Mariacristina Bonti, Antonio Corvino, *Startup. Dall'idea alla exit*, McGraw-Hill, Milano, 2024.

2. I fenomeni biologici e il sistema d'azienda

Concentrando l'attenzione sui fenomeni biologici, Umberto Bertini sostiene che alcuni microrganismi (come ad es. batteri, virus, ecc.), nell'ambito del rischio d'impresa, possono arrecare nocumento al sistema d'azienda. In tal senso, appare interessante richiamare l'intuito e la profondità del Suo pensiero, allorché Egli approfondisce l'impatto dei fenomeni biologici sul capitale umano aziendale. Più in dettaglio, a Suo parere, un virus potrebbe provocare “[...] *disfunzioni tecniche ed economiche* [...]”, qualora si manifesti su di uno o più dipendenti¹⁷. Tale circostanza può assumere una connotazione più grave, nel caso in cui l'unità lavorativa sia una delle *key person* nella struttura organizzativa dell'azienda oppure nell'ipotesi peggiore nella quale la virulenza del batterio possa persino comportare il decesso. Emerge, quindi, l'esigenza di selezionare un'altra risorsa umana, al fine di colmare il *gap* di conoscenze e competenze richieste dalla specifica posizione organizzativa.

Questa considerazione rappresenta un'ulteriore conferma della lungimiranza e della straordinaria contemporaneità degli scritti di Umberto Bertini. A ben vedere, si tratta di riflessioni che rievocano nella mente del lettore, non più tardi dello scorso quadriennio, gli effetti sortiti sulle aziende e, più in generale, sul tessuto socio-economico mondiale dalla pandemia sanitaria causata dal COVID-19.

Il *top management team*, nell'intento di concorrere al contrasto del dilagante contagio, ha espletato una continua attività di *compliance* normativa, per aggiornare le procedure operative rispetto al mutevole quadro legislativo. Occorre altresì rammentare l'impegno profuso dai vertici aziendali nel ripensare la struttura organizzativa, nell'ottica dello *smart working*, e nel riformulare il *business model*, allo scopo di recepire le implicazioni correlate alla pandemia e, in alcuni casi, di diversificare il portafoglio prodotti/servizi¹⁸. Quest'ultima scelta, coerentemente con il *core value system*, il più delle volte è stata dettata dalla volontà di affiancare le istituzioni pubbliche in una fase storica contingente e per certi versi drammatica per le molteplici ricadute

¹⁷ Umberto Bertini, *Introduzione allo studio dei rischi nell'economia aziendale*, op. cit., p. 62.

¹⁸ Sul punto, si veda: Nicolai J. Foss, *Behavioral Strategy and the COVID-19 Disruption*, in *Journal of Management*, 2020, Vol. 46, n. 8, pp. 1322-1329; John M. Amis, Brian D. Janz, *Leading change in response to Covid-19*, in *The Journal of Applied Behavioral Science*, 2020, Vol. 56, n. 3, pp. 272-278; Antonio Corvino, Federica Doni, Marika Intenza, *Business model rethinking. A reaction against extraordinary events in the business scenario*, in Ericka Costa, Massimo Contrafatto, Lee Parker, *Accounting, Accountability and Crisis Management. Lessons from Italy's Pandemic Response*, Routledge, Londra, 2024, *forthcoming*.

negative, oltreché dalla possibilità di intercettare nuove opportunità di mercato¹⁹.

Ancora, nella trattazione dei fenomeni biologici, Umberto Bertini sposta il focus dal capitale umano sul *core business* precisando, ad esempio, che “[...] per un’azienda zootecnica il rischio è maggiore rispetto a qualsiasi altra attività produttiva”²⁰. Sebbene l’azienda possa essere soggetta, in diversa misura, ai rischi correlati ai ridetti fenomeni, Egli afferma che “Le più esposte al rischio saranno, tuttavia, quelle che presentano nella loro combinazione, una quantità maggiore di beni sottoposti a tale azione”²¹.

A ben vedere, l’impostazione concettuale di Umberto Bertini oggi giorno si rivela pionieristica rispetto alle attività poste in essere dai *policy maker*, in merito alla gestione e mitigazione dei rischi ambientali e sociali. Al riguardo, ad esempio, giova segnalare il ruolo svolto dall’Unione Europea, in tema di rendicontazione di sostenibilità, la quale nella promulgazione delle recenti direttive ha privilegiato un duplice approccio: *sector agnostic* e *sector specific*²². A ciò si aggiunga l’orientamento di mettere a punto e pubblicare, indicativamente entro il prossimo biennio, principi di rendicontazione dedicati in via esclusiva ai settori merceologici *sensitive* per la tutela degli ecosistemi naturali mondiali.

In conclusione, pur in una visione d’insieme concisa e non pienamente esaustiva, le riflessioni enucleate nel presente capitolo concorrono a mettere in risalto la ricchezza del patrimonio di spunti di approfondimento che Umberto Bertini ha donato agli *scholar* delle società scientifiche e degli *standard setter*, nazionali e internazionali, che intendono investigare gli effetti generati o potenzialmente generabili dai fenomeni fisici e biologici sul sistema d’azienda.

¹⁹ Per ulteriori approfondimenti, si rinvia a: Vittorio Coda, *Valori imprenditoriali e successo dell’impresa*, in Finanza, Marketing e Produzione, n. 2, 1985; Cecilia Chirieleison, *Le strategie sociali nel governo dell’azienda*, Giuffrè, Milano, 2002; Vittorio Coda, Mario Minoja, Antonio Tessitore, Marco Vitale, *Valori d’impresa in azione*, Egea, Milano; Michele Galeotti, Stefano Garzella (2013), *Governo strategico dell’azienda*, Giappichelli, Torino; Silvio Bianchi Martini, Edoardo Forconi, Erika Branca, *Management by values*, Giappichelli, Torino, 2022.

²⁰ Umberto Bertini, *Introduzione allo studio dei rischi nell’economia aziendale*, op. cit., p. 63.

²¹ Ibidem.

²² Per maggiori approfondimenti, si rinvia a: Antonio Corvino, *La comunicazione della strategia nel governo dell’azienda*, Cacucci, Bari, 2008; Andrea Venturelli, Fabio Caputo, *Informativa non finanziaria e regulation. Tendenze evolutive e relative implicazioni alla luce dell’emanazione del D.Lgs. 254/16*, McGraw-Hill, Milano, 2018; Federica Doni, Silvio Bianchi Martini, Antonio Corvino, Michela Mazzoni, *Voluntary versus mandatory non-financial disclosure: EU Directive 95/2014 and sustainability reporting practices based on empirical evidence from Italy*, in Meditari Accountancy Research, 2020, Vol. 28, n. 5, pp. 781-802.

Riferimenti bibliografici

- Amis J.M., Janz B.D. (2020), *Leading change in response to Covid-19*, in *The Journal of Applied Behavioral Science*, 2020, Vol. 56, n. 3, pp. 272-278.
- Atkins J., Maroun W. (2018), *Integrated extinction accounting and accountability: building an ark*, in *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 31, n. 3, 2018, pp. 750-786.
- Atkins J., Atkins B. (2018). *Around the world in 80 species. Exploring the business of extinction*, Routledge, Abingdon.
- Azzini L. (1961), *L'elasticità della gestione*, in *Saggi di economia aziendale e sociale in memoria di Gino Zappa*, Vol. I, Giuffrè, Milano.
- Bertini U. (1987), *Introduzione allo studio dei rischi nell'economia aziendale*, Giuffrè, Milano.
- Bertini U. (1988), *Creatività e gestione strategica dell'azienda*, in *Scritti in onore di Luigi Guatri*, Bocconi Comunicazione, Milano.
- Bertini U. (1990), *Il sistema d'azienda. Schema di analisi*, Giappichelli, Torino, Seconda edizione.
- Bertini U. (1990), *Scritti di politica aziendale*, Giappichelli, Torino.
- Bianchi Martini S. (2009), *Introduzione all'analisi strategica dell'azienda*, Giappichelli, Torino.
- Bianchi Martini S., Corvino A., Doni F., Rigolini A. (2016), *Relational capital disclosure, corporate reporting and firm performance. Evidence from Europe*, in *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 17, n. 2., pp. 186-217.
- Bianchi Martini S., Corvino A., Rocchiccioli E. (2019), *Governare strategicamente l'azienda. Una mappa per orientare l'analisi*, Giappichelli, Torino.
- Bianchi Martini S., Forconi E., Branca E. (2022), *Management by values*, Giappichelli, Torino.
- Bianchi Martini S., Branca E., Corvino A., Intenza M. (2022), *L'analisi strategica delle startup*, pp. 49-84, in Enrico Gonnella, Roberto Maglio, Riccardo Tiscini (a cura di), *La valutazione delle startup*, Giuffrè, Milano.
- Bianchi Martini S., Bonti M., Corvino A. (2024), *Startup. Dall'idea alla exit*, McGraw-Hill, Milano.
- Chirieleison C. (2002), *Le strategie sociali nel governo dell'azienda*, Giuffrè, Milano.
- Coda V. (1985), *Valori imprenditoriali e successo dell'impresa*, in *Finanza, Marketing e Produzione*, n. 2.
- Coda V., Minoja M., Tessitore A., Vitale M. (2012), *Valori d'impresa in azione*, Egea, Milano.
- Coda V., Invernizzi G., Russo P. (2021), *La strategia di business*, McGraw-Hill, Milano.
- Coda V. (2021), *Il buongoverno dell'impresa fra stabilità e dinamismo*, Egea, Milano.
- Corvino A. (2008), *La comunicazione della strategia nel governo dell'azienda*, Cacucci, Bari.

- Corvino A., Caputo F., Pironti M., Doni F., Bianchi Martini S. (2019), *The moderating effect of firm size on relational capital and firm performance: Evidence from Europe*, in Journal of Intellectual Capital, Vol. 20, n. 4, pp. 510-532.
- Corvino A., Bianchi Martini S., Doni F. (2021), *Extinction accounting and accountability: Empirical evidence from the West European tissue industry*, in Business Strategy and the Environment, Vol. 30, n. 5, pp. 2556-2570.
- Corvino A., Doni F., Intenza M., *Business model rethinking. A reaction against extraordinary events in the business scenario*, in Costa E., Contrafatto M., Parker L., *Accounting, Accountability and Crisis Management. Lessons from Italy's Pandemic Response*, Routledge, Londra, 2024, *forthcoming*.
- Doni F., Bianchi Martini S., Corvino A. (2018), *Deforestation risk and the tissue industry in Italy: Exploring the Business of Extinction*, in Atkins J., Atkins B., *Around the world in 80 species. Exploring the business of extinction*, Routledge, Abingdon, pp. 273-285.
- Doni F., Larsen M., Bianchi Martini S., Corvino A. (2019), *Exploring integrated reporting in the banking industry: the multiple capitals approach*, in Journal of Intellectual Capital, Vol. 20, n. 1, pp. 165-188.
- Doni F., Bianchi Martini S., Corvino A., Mazzoni M. (2020), *Voluntary versus mandatory non-financial disclosure: EU Directive 95/2014 and sustainability reporting practices based on empirical evidence from Italy*, in Meditari Accountancy Research, Vol. 28, N. 5, pp. 781-802.
- Doni F., Bianchi Martini S., Corvino A. (2022), *Extinction Accounting and Finance in Italy. The case of Fineco Bank*, in Atkins J., Macpherson M. (a cura di), *Extinction Governance, Finance and Accounting. Implementing a Species Protection Action Plan for the Financial Markets*, Routledge, Abingdon.
- Doni F., Corvino A., Bianchi Martini S. (2024), *Natural capital accounting and biodiversity in the Italian winemaking industry*, in Atkins J. (a cura di), *Protecting natural capital and biodiversity in the agri-food sector*, Burleigh Dodds Science Publishing, Cambridge.
- Foss N.J. (2020), *Behavioral Strategy and the COVID-19 Disruption*, in Journal of Management, Vol. 46, n. 8, pp. 1322-1329.
- Galeotti M., Garzella S. (2013), *Governo strategico dell'azienda*, Giappichelli, Torino.
- Garzella S. (2000), *I confini d'azienda. Un approccio strategico*, Giappichelli, Torino.
- Giannessi E. (1960), *Le aziende agricole*, Vol. I, in *Le aziende di produzione originaria*, Corsi, Pisa.
- Giannessi E. (1979), *Appunti di economia aziendale*, Pacini, Pisa.
- International Integrated Reporting Council (IIRC) (2021), *Il framework internazionale <IR>*.
- Jones M.J. (2010), *Accounting for the environment: Towards a theoretical perspective for environmental accounting and reporting*, in Accounting Forum, Vol. 34, N. 2, pp. 123-138.
- Kolk A., Pinkse J. (2005), *Business responses to climate change: Identifying emergent strategies*, in California Management Review, Vol. 47, pp. 6-20.

- Romano M., Corvino A., Favino C., Netti A. (2020), *Climate related issue: the influence on corporate strategy, governance and disclosure*, in Garzella S., *Corporate Social Responsibility. Theoretical analysis and practical implications*, FrancoAngeli, Milano, pp. 143-166.
- Romano M., Corvino A., Cirillo A. (2023), *Le politiche ESG e gli effetti sul valore degli intangibles*, in Tettamanzi P. (a cura di), *Sostenibilità, Impresa e Stakeholder. Profili manageriali, finanziari e operativi del bilancio sostenibile*, Giuffrè, Milano, pp. 299-316.
- Venturelli A., Caputo F. (2018), *Informativa non finanziaria e regulation. Tendenze evolutive e relative implicazioni alla luce dell'emanazione del D.Lgs. 254/16*, McGraw-Hill, Milano.
- Weinhofer G., Hoffmann V.H. (2010). *Mitigating Climate Change. How do corporate strategy differ?* in *Business Strategy and the Environment*, Vol. 19. N. 2, pp.77-89.
- Zappa G. (1927), *Tendenze nuove negli studi di ragioneria*, Istituto Editoriale Scientifico, Milano.

LA NATURA IBRIDA DELL'IMPRESA SOCIALE

di Antonietta Cosentino

1. Introduzione

L'impresa sociale, cui questo breve saggio è dedicato, è riconducibile al novero degli enti non profit. Il tema può apparire marginale poiché, in effetti, almeno sino alla fine del secolo scorso, si è avuta una scarsa elaborazione dottrinale di matrice economico-aziendale delle aziende non profit, mancando del tutto una loro classificazione puntuale capace di sistematizzare le varieghe tipologie di aziende ad esse riferibili¹.

Sebbene i Maestri della nuova disciplina fondata da Gino Zappa non abbiano trascurato le analisi sui fini delle aziende, la distinzione tra aziende di produzione e di erogazione e, nell'ambito di queste, di aziende di consumo², lo stesso utilizzo della locuzione "non profit", mutuata dal mondo anglosassone, evidenzia la difficoltà di circoscriverne caratteristiche e identità nell'ambito della tradizione economico-aziendale italiana.

Nel settembre del 1995, alcuni illustri studiosi italiani imprimono una svolta a questo stato di cose, avviando un acceso dibattito sulla rilevanza del tema. Il Professor Bertini, nella sua prolusione al diciottesimo convegno nazionale l'Accademia Italiana di Economia Aziendale, nel suo ruolo di Presidente, definisce strategico lo stesso tema del convegno, che portava alla ribalta le aziende di un settore fino ad allora poco considerato dagli studi economici, da sempre incentrati sui fenomeni della produzione, del mercato, del profitto e, dunque, delle imprese³.

Il ritardo scientifico della dottrina economico-aziendale era evidente rispetto all'affermarsi di numerose e significative esperienze che andavano sviluppandosi nel paese, mentre il Maestro riteneva, nella sua straordinaria lungimiranza, che il settore non profit era destinato a rivestire un'importanza

¹ Umberto Bertini, *Presentazione in Atti del Convegno AIDEA Le aziende non profit tra stato e mercato, Roma, 28-30 settembre 1995*, Clueb, Bologna, 1996, p. 1-11.

² Per una diffusa trattazione delle definizioni di azienda elaborate dalla dottrina italiana e dei principali filoni di studio riconducibili a distinti approcci e scuole di pensiero, si veda Paola Paoloni, *Elementi di governo d'azienda*, Giappichelli, Torino, 2020.

³ Umberto Bertini, *Presentazione in Atti del Convegno AIDEA Le aziende non profit tra stato e mercato*, op. cit.

grandissima “*potendo addirittura sovvertire gli stessi modelli di sviluppo della società civile*”⁴.

Uno degli obiettivi principali del convegno era quello di individuare alcune linee di orientamento da offrire alla ricerca economico-aziendale degli anni a seguire, al fine di favorire una sistematizzazione teorica del tema e condurre le discipline economico-aziendali ad assumere un ruolo di primo piano nel dibattito culturale in atto in quegli anni nel paese⁵.

L’obiettivo fu effettivamente realizzato. L’accresciuto interesse della comunità scientifica italiana, i primi studi sistematici prodotti a livello internazionale hanno in seguito favorito il dibattito e acceso l’interesse di studiosi e professionisti verso il variegato mondo di enti non profit⁶.

Le aziende non profit costituiscono quello che ormai è ampiamente riconosciuto come Terzo Settore, terzo rispetto agli altri due, la Pubblica Amministrazione e le imprese. Nonostante dal punto di vista terminologico siano definiti “terzo settore”, gli enti non profit non si pongono in antinomia allo Stato e al Mercato poiché, al contrario, sono in piena sintonia con l’uno e con l’altro⁷. Le aziende non profit sono state perché la loro attività ha una grande rilevanza dal punto di vista politico-sociale; al contempo, sono mercato perché il risultato della loro produzione, a prescindere dal suo collocamento sul mercato e dunque anche solo in funzione della sua natura economico-sociale, non può prescindere dal mercato e dalle sue regole⁸.

La centralità degli studi sull’Azienda, che pongono gli aziendalisti italiani “*dentro l’azienda, al centro dell’azienda, per essere al centro del sistema economico, per affermare l’universalità dell’azienda nel suo diverso e articolato modo di essere [...] nei suoi obiettivi gestionali e nei suoi fini istituzionali*”⁹, ci impone di osservarne caratteristiche, gestione e finalità, prescindendo da quelle dei suoi stakeholder. Al contempo, “*consente di superare la distinzione [...] tra aziende e imprese, tra aziende profit e non profit, tra*

⁴ Ivi, p. 2.

⁵ Ibidem.

⁶ Pellegrino Capaldo, *L’azienda centro di produzione*, Giuffrè, Milano, 2013; Elio Borgonovi, *Il ruolo delle aziende non profit e le modificazioni della struttura del sistema economico italiano*, in *Economia e Diritto del Terziario*, n. 3, 2001; Adriano Propersi, *Le aziende non profit. I caratteri, la gestione, il controllo*, Etas, Milano, 2001; Lester, M. Salamon, Helmut, K. Anheier, *The emerging nonprofit sector: An overview*, Manchester University Press, Manchester, 1966.

⁷ Umberto Bertini, *Presentazione in Atti del Convegno AIDEA Le aziende non profit tra stato e mercato*, op. cit., p. 8.

⁸ Ibidem.

⁹ Umberto Bertini, *Nota sulla “cultura aziendale”*, in Sidrea – Società Italiana dei Docenti di Ragioneria ed Economia Aziendale, *Appunti per un dibattito sulla cultura aziendale*, 2006, p. 35. Testo non in commercio.

aziende di produzione e di erogazione”¹⁰. In questa logica e secondo le indicazioni che sembrano emergere dalle parole del Professor Bertini, si è deciso di approfondire una particolare fattispecie di azienda, l’impresa sociale, ponendo in evidenza peculiarità della gestione, della governance e dell’economicità. Un accenno è dato anche al tema della disclosure.

2. Caratteristiche distintive dell’impresa sociale

L’impresa sociale costituisce un particolare modello organizzativo della produzione e configura una tipologia di azienda orientata al mercato per finalità di interesse generale. Se l’azienda è vista come sistema aperto e interattivo¹¹, ovvero una combinazione di parti o sub-sistemi che agiscono in mutua dipendenza, sistema che intrattiene una fitta rete di relazioni con altri attori del mondo economico e sociale, rinnovandosi costantemente alla ricerca di un equilibrio dinamico¹², l’impresa sociale assume rispetto all’impresa tout court connotazioni peculiari non solo rispetto alla ricerca di tale equilibrio, ma anche rispetto al fine, diverso dal profitto, al modello di governance, che include necessariamente la partecipazione dei lavoratori e degli altri stakeholder sociali, all’assunzione del rischio, normalmente in capo sia al capitale che al lavoro¹³.

Con il termine impresa sociale si intende comunemente l’azienda orientata al mercato in vista del conseguimento di finalità di interesse generale. La concettualizzazione più compiuta, capace di riassumere tutti gli aspetti elaborati da dottrina e prassi, evidenzia tre dimensioni dell’impresa sociale: economico-imprenditoriale, sociale, proprietaria o di governance¹⁴.

La dimensione imprenditoriale riguarda la produzione stabile di beni e servizi ceduti sul mercato a soggetti privati, soci e amministrazioni pubbli-

¹⁰ Ivi, p. 36.

¹¹ Umberto Bertini, *Il sistema d’azienda. Schema d’analisi*, Giappichelli, Torino, 1977. Come il chiaro Autore evidenziava “*il carattere sistematico dell’azienda dipende dalla natura stessa delle operazioni di gestione che risultano intimamente legate tra loro da un rapporto del tipo da causa ad effetto [...] Si delinea pertanto una struttura di ordine superiore alla quale è possibile dare il nome di sistema*”. Ivi, p. 16.

¹² Umberto Bertini, *Creatività e gestione strategica dell’azienda*, in AA.VV., *Scritti in onore di Luigi Guatri*, Bocconi Comunicazione, Milano, 1988.

¹³ Pellegrino Capaldo, *L’azienda centro di produzione*, op. cit.

¹⁴ Tale definizione è stata sviluppata di recente dalla Commissione Europea, attraverso l’approvazione della Social Business Initiative (SBI). La definizione ha preso le mosse dal concetto di impresa sociale promosso dalla rete internazionale di ricerca EMES (European Research Network), cui hanno contribuito vari studiosi. European Commission (2020), *Social enterprises and their ecosystems in Europe*, disponibile su <https://ec.europa.eu/social/>.

che, impiegando lavoro e capitale, fattori produttivi tipici delle economie di mercato¹⁵. La dimensione sociale attiene alla produzione di beni e servizi o agli obiettivi generali delle attività svolte che hanno una connotazione fortemente sociale e di interesse generale. Vincoli alla distribuzione diretta e indiretta degli utili e del patrimonio sono posti per garantire l'effettivo perseguimento dell'interesse generale¹⁶. La dimensione della governance, infine, deve prevedere, a prescindere da specifiche disposizioni di legge, una effettiva partecipazione alla governance e alla struttura organizzativa di tutti gli stakeholder i quali, pertanto, dovranno essere debitamente rappresentanti nel processo decisionale¹⁷.

L'impresa sociale ha natura *problem solving* e le attività che svolge generano valore per gli stakeholder sociali¹⁸. In altre parole, il suo tratto distintivo è la capacità di generare output e valore economico-sociale piuttosto che profitto¹⁹. L'impresa sociale è di norma fortemente radicata sul territorio, ha un'ampia capacità di creare nuova occupazione, ha una spiccata abilità di integrare risorse umane ed economiche di diversa origine per impiegarle a fini di utilità sociale, presenta un'elevata partecipazione dei soci alle attività e alla governance da cui deriva un originale stile manageriale il quale considera interessi e obiettivi di varie categorie di *stakeholder*.

¹⁵ Carlo Borzaga, Jacques Defourny (eds.), *The Emergence of Social Enterprise*, Routledge, London & New York, 2001; Dennis, R. Young, Lester, M. Salamon, *Commercialization, social ventures and for-profit competition*, in Lester, M. Salamon (ed.) *The State of Nonprofit America*, Brookings Institution Press, Washington DC, 2002, pp. 423-446; Dennis, R. Young & Jesse, D. Lecy, *Defining the universe of social enterprise: Competing metaphors*, in *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, n. 25, 2014, pp. 1307-1332.

¹⁶ Carlo Borzaga, Sara Depedri, *Multi-stakeholder governance in civil society organizations: models and outcomes*, in Jean-Louis Laville, Dennis Young, Philippe Eynaud (eds), *Civil Society, the Third Sector and Social Enterprise*, Routledge, London & New York, 2015, pp. 109-121; Johanna Mair, *Social entrepreneurship: Research as disciplined exploration*, in Walter W. Powell, Patricia Bromley (eds.), *The nonprofit sector: A research handbook*, Stanford University Press, Stanford, 2020, pp. 333-357.

¹⁷ Jacques Defourny, Marthe Nyssens, *Fundamentals for an international typology of social enterprise models*, in *Voluntas: International Journal of Voluntary and Non-profit Organizations*, n. 28, 2017, pp. 2469-2497; Johanna Mair, *Social entrepreneurship: Research as disciplined exploration*, op. cit.

¹⁸ Michele Galeotti, *Strategia e creazione di valore*, in Galeotti, M., Garzella, S. (a cura di), *Governo strategico dell'azienda*, Giappichelli, Torino, 2013, pp. 397-420; Ana María Peredo, Murdith McLean, *Social entrepreneurship: A critical review of the concept*, in *Journal of World Business*, Vol. 41, No. 1, 2006, pp. 56-65.

¹⁹ Anderson and Dees hanno enfatizzato questo concetto, riferendosi ad un precedente lavoro di Young. Beth Anderson, Greg Dees, *Rhetoric, reality, and research: Building a solid foundation for the practice of social entrepreneurship*, in Alex Nicholls (ed), *Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change*, Oxford University Press, Oxford, 2008, 144-168; Dennis, R. Young, *If not for profit, for what?* Lexington Books, Toronto, 1983.

Ne consegue la sua capacità di creare valore-ricchezza e valore-utilità nel contesto economico-sociale e di destinarlo a varie categorie di stakeholder interni ed esterni²⁰. Il modello organizzativo riconducibile alla fattispecie in esame compare sullo scenario economico internazionale intorno agli anni Novanta del secolo scorso, suscitando un crescente interesse prima in Europa e negli Stati Uniti e solo in seguito in altre regioni, come l'Asia orientale (soprattutto Giappone e Corea del Sud) e l'America Latina, ma occorre attendere la metà degli anni Novanta perché la nozione di impresa sociale inizi ad essere realmente utilizzata.

Le imprese sociali hanno una duplice natura, che riflette sia l'attuazione degli obiettivi sociali sia l'orientamento al mercato. Non perseguono il profitto, ma l'interesse generale e ciò ne determina una natura ibrida ovvero fa sì che la sostenibilità economica della gestione sia garantita dai ricavi e non solo da sovvenzioni e donazioni, come nel caso degli enti non profit di tipo filantropico-erogativo²¹. Le imprese sociali hanno, inoltre, un modello di governance proprietaria inclusiva, che ne riflette la missione sociale e che può attuare uno stile manageriale di tipo partecipativo efficace, anticipando sotto questo profilo, quel processo evolutivo ampiamente auspicato anche nelle imprese²².

Lo stile di gestione originale delle imprese sociali considera gli interessi e gli obiettivi di molteplici categorie di stakeholder. Pertanto, la parziale distribuzione del reddito da un lato, il rapporto diretto con gli stakeholder dall'altro, consentono di vedere le imprese sociali come veri propri "laboratori aziendali", ovvero centri ove si sperimentano nuove forme di impresa e di governance.

Due aspetti su cui è utile focalizzare l'attenzione riguardano, da un lato il processo di generazione del reddito, dall'altro il modo in cui gli atti di liberalità contribuiscono alla sua formazione. Entrambi i profili sono essenziali alla comprensione della gestione economica dell'impresa sociale. Il processo di formazione del reddito dovrebbe essere analizzato – anche contabilmente – in modo da riflettere la natura dell'impresa sociale e, dunque, dovrebbe evidenziare la parte di esso che è stata generata o influenzata da donazioni e

²⁰ Per interessanti richiami al tema della creazione di valore, si rinvia a Michele Galeotti, *Strategia e creazione di valore*, in Galeotti, M., Garzella, S. (a cura di) *Governo strategico dell'azienda*, Giappichelli, Torino, 2013, pp. 397-420; Michele Galeotti, *Governo dell'azienda e indicatori di performance*, Giappichelli, Torino, 2006.

²¹ Bob Doherty, Helen Haugh, Fergus Lyon, *Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda*. *International Journal of Management Reviews*, 2014, Vol. 16, No. 4, pp. 417-436.

²² Sul punto si veda Gianfranco Zanda, *Fondamenti di Economia Aziendale*, Giappichelli, Torino, 2015.

liberalità di vario genere, in molti casi necessarie alla sopravvivenza stessa dell'impresa.

La comprensione dei summenzionati aspetti si rivela necessaria per due ordini di motivi: i) per evitare che venga distribuito reddito che in realtà non è valore economico generato dalla gestione; ii) per comprendere l'incidenza delle liberalità sulla gestione economica e, conseguentemente, quale impatto sulla sopravvivenza dell'impresa può avere il loro venir meno. Entrambi gli aspetti devono essere inclusi e adeguatamente rappresentati nella disclosure aziendale la quale diverrebbe così uno strumento pienamente in grado di esprimere il valore economico e sociale generato dalla gestione.

3. L'impresa sociale e il profitto

L'impresa sociale destina la produzione allo scambio sul mercato al fine di realizzare finalità di interesse generale. Ne consegue che le risorse per questa azienda provengono dai ricavi, cui si intrecciano atti di liberalità erogati nei modi e nelle forme più disparate da coloro che, condividendo i fini dell'ente, contribuiscono alla gestione apportandovi risorse finanziarie, beni in natura, lavoro. Le une e gli altri sono ceduti gratuitamente cioè senza richiedere un corrispettivo, al solo fine di migliorare l'economicità della gestione dell'azienda e farle raggiungere più efficacemente l'equilibrio economico-finanziario²³.

Sulla base di queste peculiarità della loro gestione economica, occorre chiedersi a quali condizioni le imprese che collocano la produzione sul mercato possano definirsi *sociali*. Potendo realizzare margini di profitto, in conseguenza degli atti di scambio, come può affermarsi che perseguono finalità di interesse generale? Nell'esperienza europea le imprese acquisiscono la loro qualifica di imprese sociali a due condizioni: se operano in uno dei settori definiti di utilità sociale dalla normativa e se pongono limiti alla distribuibilità di utili e avanzi di gestione, sia durante l'attività che in fase di liquidazione²⁴. L'eventualità che l'impresa sociale realizzi un profitto è ipotesi che la escluderebbe, secondo alcune interpretazioni, dal novero degli enti non profit. In conseguenza dello scambio sul mercato della produzione realizzata, non solo è teoricamente possibile che l'impresa sociale realizzi un'eccedenza dei ricavi sui costi, ma potrebbe persino generare un *extra* a

²³ Giorgio Fiorentini, *Impresa sociale e sussidiarietà*, FrancoAngeli, Milano, 2006.

²⁴ Sia in Italia che in Europa le prime forme di impresa sociale prevedevano il divieto assoluto di distribuzione degli utili.

motivo della presenza di atti di liberalità. Tale circostanza non la esclude dal novero degli enti non profit poiché la dottrina prevalente dà rilievo non al profilo oggettivo del *conseguimento* del profitto ma a quello soggettivo della sua *distribuibilità*.

Se si adottasse un'impostazione restrittiva, il solo fatto che l'impresa sociale possa conseguire un profitto porterebbe a non includerla nel perimetro delle "non profit". Questa impostazione è ampiamente superata, anche a livello normativo, ma secondo alcuni resta fermo il convincimento che il profitto realizzato non vada distribuito né in forma diretta né in forma indiretta. Più attuale e certamente prevalente è la posizione di coloro che, in dottrina e prassi, ammettono una distribuzione degli utili seppur entro certi limiti (profilo soggettivo)²⁵.

Tale impostazione trova fondamento nella conoscenza della stessa composizione del reddito d'impresa, inteso come generica eccedenza dei ricavi derivanti dallo scambio sul mercato sui costi sostenuti in conseguenza dell'acquisizione dei fattori produttivi. Solo una parte di tale eccedenza può definirsi "profitto" mentre la restante parte è mera remunerazione dei fattori produttivi impiegati, con i quali l'impresa ha concordato una remunerazione di tipo residuale²⁶.

Da un punto di vista meramente economico, dunque, e a prescindere da quanto le norme possano o non possano ammettere, la natura sociale dell'impresa non è compromessa nel caso in cui si proceda alla distribuzione dell'utile d'esercizio, seppure entro certi limiti. È sull'ampiezza di tale restrizione che si dovrebbe discutere²⁷, ma non ci sono ragioni economiche per escludere una remunerazione nella misura del compenso base per il mero uso del fattore che si è esposto al rischio d'impresa. Il capitale sarebbe trattato alla stregua di un altro fattore produttivo e sarebbe remunerato per l'uso che se ne è fatto. Procedendo secondo questa logica, potremmo persino ammet-

²⁵ Wolfgang Grassl, *Business models of social enterprise: A design approach to hybridity*, in *ACRN Journal of Entrepreneurship Perspectives*, Vol. 1, No. 1, pp. 37-60, Feb. 2012; Jacques Defourny, Marthe Nyssens, *Fundamentals for an international typology of social enterprise models*, op. cit.; Jacques Defourny, Marthe Nyssens, *Conceptions of social enterprise and social entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and divergences*, in *Journal of Social Entrepreneurship*, Vol. 1, No. 1, 2010, pp. 32-53.

²⁶ Robert, N. Anthony, *Accounting for Cost of Equity*, in *Harvard Business Review*, Vol. 51, No. 6, 1973, pp. 88-102 e, in particolare, pp. 89-90. Su tale aspetto, si veda anche Angela Magistro, *Profitto. Prove di dialogo tra economisti e aziendalisti*, Giappichelli, Torino, 2011.

²⁷ È del tutto superfluo precisare che nell'impresa sociale andrà esclusa la distribuzione dell'extraprofitto, ovvero la parte del reddito che eccede la congrua remunerazione del capitale.

tere di includere nella remunerazione una parte del premio per il rischio a cui il capitale si è esposto²⁸.

È utile precisare che la normativa italiana²⁹ supera in parte i dubbi dottrinali circa la distribuibilità del reddito da parte dell'impresa sociale anche se, permangono ancora delle perplessità in coloro che ritengono il profitto, o quanto meno la sua distribuibilità, incompatibile con l'interesse generale perseguito dagli enti non profit³⁰. In verità, a nostro modo di vedere, il dibattito si fonda su un'errata interpretazione del *profitto*, ma soprattutto sul convincimento di non ritenere possibile che le finalità sociali di un ente possano convivere con la legittima aspettativa di tutti i fattori produttivi, incluso il capitale, ad una soddisfacente remunerazione. Così non è tanto che, in un contesto sempre più dinamico, l'impresa sociale si trova a competere in termini di offerta di valore con le imprese for profit nel contesto economico-sociale³¹.

4. La disclosure del valore economico-sociale generato

Dopo questi brevi richiami, veniamo dunque a discutere dei limiti della contabilità tradizionale nel rappresentare i risultati delle imprese sociali. La consapevolezza di tali limiti è necessaria al fine dell'elaborazione critica di un modello di disclosure adeguato a rappresentare il valore creato.

La contabilità economico-finanziaria ignora input significativi, ad esempio il lavoro volontario, e tutti gli altri proventi figurativi che invece caratterizzano molte realtà. Al contempo, non tiene conto di molti output, in particolare di quelli sociali e ambientali i quali non derivano da attività commerciale e, dunque, non sono monetizzabili in termini di valore di scambio³². Ne

²⁸ Pellegrino Capaldo, *L'azienda centro di produzione*, op. cit.

²⁹ L'assenza di scopo di lucro e i limiti alla distribuzione degli utili per le imprese sociali costituite nelle forme di cui al libro V del codice civile sono stabiliti all'art. 3, comma 3 del D.Lgs. 3 luglio 2017, n. 112, cui si fa rinvio.

³⁰ Andrew J. Lind, *The non-distribution constraint and social enterprise: Can share capital fund non-profit organisations?*, in *Third Sector Review*, Vol. 25, No. 2, 2019, pp. 233-257; Ofer Eldar, *The role of social enterprise and hybrid organizations*, in *Columbia Business Law Review*, 2017, pp. 92-104; Jacques Defourmy, Marthe Nyssens, *Fundamentals for an international typology of social enterprise models*, op. cit.

³¹ Michele Galeotti, *Strategia e creazione di valore*, op. cit.

³² Laurie Mook, *An Integrated Social Accounting Model for Nonprofit Organizations*, *Accountability and Social Accounting for Social and Non-Profit Organizations (Advances in Public Interest Accounting, Vol. 17)*, Emerald Group Publishing Limited, Leeds, 2014, pp. 197-221. Interessanti spunti derivano dalla lettura di vari saggi contenuti nel volume edito da Laurie Mook, (Ed.), *Accounting for social value*, University of Toronto Press, 2013. In parti-

consegue che il quadro contabile convenzionale, non è in grado di sintetizzare, rappresentare e valutare il valore complessivo generato³³, un valore composito e complesso che deve essere proteso all'accertamento sia della performance economico-finanziaria che di quella sociale. La prima è riconducibile a redditività, liquidità, adeguatezza patrimoniale ed efficienza e richiede l'osservazione di aspetti quali il trend del fatturato, la capacità di attrarre o generare risorse finanziarie, l'allocazione efficiente delle risorse disponibili³⁴. L'altra, la performance sociale, necessita di individuare metriche e parametri per esprimere in modo intellegibile il valore/utilità generato per gli stakeholder sociali.

Riguardo ai modelli di contabilità sociale e di disclosure utilizzabili, la letteratura non è concorde e quelli proposti si fondano su concetti diversi di responsabilità sociale³⁵. L'approccio che ci sembra più adeguato a rappresentare la natura composita delle performance dell'impresa sociale, è quello fondato su un modello di responsabilità integrata che combina opportunamente rapporto di missione, rapporto sociale e ambientale, prospetti contabili tradizionali³⁶.

La letteratura prevalente sembra maggiormente interessata agli strumenti che possono favorire la creazione di valore per gli stakeholder sociali³⁷, nonché al contributo del volontariato alla creazione di questo valore³⁸ piuttosto che all'elaborazione di modelli complessi ed esaustivi i quali includano an-

colare, nell'Introduzione la Mook offre un'interessante ricognizione della letteratura sul tema, pp. 5-30.

³³ Cecilia Grieco, *Assessing social impact of social enterprises: Does one size really fit all?* Springer, Cham, 2015.

³⁴ Woods Bowman, *Financial capacity and sustainability of ordinary nonprofits*, in *Nonprofit management and leadership*, Vol. 22, No. 1, 2011, pp. 37-51.

³⁵ Rob Gray, Jan Bebbington, David Collison, *NGOs, civil society and accountability: making the people accountable to capital*. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 19 No 3, 2006, pp. 319-348; L. David Brown, Mark H. Moore, *Accountability, strategy, and international nongovernmental organizations*. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 30 No 3, 2001, 569-587.

³⁶ Michele Andreus, Ericka Costa, *Toward an Integrated Accountability Model for Nonprofit Organizations*, *Accountability and Social Accounting for Social and Non-Profit Organizations* (Advances in Public Interest Accounting, Vol. 17), Emerald Group Publishing Limited, Leeds, 2014, pp. 153-176.

³⁷ Frank Conaty, Geraldine Robbins, *A stakeholder salience perspective on performance and management control systems in non-profit organisations*, in *Critical Perspectives on Accounting*, 80, 102052, 2021; Laurie Mook, Jack Quarter Mook, Betty J. Richmond, *What Counts: Social Accounting for Nonprofits and Cooperatives*, Prentice Hall, Toronto, 2003; Lee D. Parker, *Social and environmental accountability research: a view from the commentary box*, in *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 18 No 6, 2005, pp. 842-860.

³⁸ Si vedano per tutti Laurie Mook, Jack Quarter, Betty J. Richmond, *What Counts: Social Accounting for Nonprofits and Cooperatives*, op. cit.

che le performance economiche, e quelli utilizzati dalle imprese for profit non sono adatti ad esprimere appieno il valore economico e sociale generato dalle imprese sociali. Su questo punto c'è molto da fare poiché la contabilità economico-finanziaria non è in grado di rappresentare un'ampia gamma di stakeholder interessati dalle attività delle organizzazioni. A ciò devono supplire altri strumenti quali il bilancio sociale³⁹ o il conto economico a valore aggiunto⁴⁰, capace di evidenziare la ricchezza creata per un ampio spettro di stakeholder, siano essi dipendenti, collaboratori, comunità, o finanziatori. Sebbene, infatti, l'equilibrio economico-finanziario sia fattore imprescindibile alla sopravvivenza, nell'impresa sociale è solo uno strumento per raggiungere gli obiettivi aziendali, che sono e restano sociali, e deve essere costantemente monitorato attraverso una complessa valutazione multidimensionale, i cui strumenti di misurazione non sono unanimemente condivisi, principalmente a causa della soggettività connessa alla valutazione di molte attività immateriali, *in primis* il capitale umano e relazionale⁴¹.

Un progetto di contabilità sociale *ad hoc* per gli enti del terzo settore può essere utilizzato come percorso verso pratiche innovative che aumentino la trasparenza organizzativa e consentano di offrire una visione completa del valore creato. Una nozione di valore che, anche per le imprese profit, si va sempre più orientando verso una platea di stakeholder più ampia degli investitori e include la comunità e l'ambiente. Sebbene l'attenzione a questi aspetti sia alta, a parere di chi scrive, manca ancora una visione integrata che valorizzi adeguatamente il valore di alcune importanti risorse figurative.

³⁹ In Italia, a seguito della Riforma del Terzo Settore, il bilancio sociale è incluso tra le scritture contabili obbligatorie cui è tenuta l'impresa sociale a prescindere dalla dimensione o dalla forma giuridica.

⁴⁰ Ci riferiamo all'Expanded Value Added Statement – EVAS proposto da Laurie Mook, Betty J. Richmond & Jack Quarter, *Integrated social accounting for nonprofits: A case from Canada*, in *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Vol. 14, No 3, 2003, pp. 283-297. Vari modelli sono stati elaborati in seguito sulla base di quello proposto dal gruppo di ricerca canadese, a cui progressivamente sono stati aggiunti altre sezioni per rappresentare l'efficacia sociale e la coerenza istituzionale. Si vedano, ad esempio, Luca Bagnoli, Cecilia Megali, *Measuring performance in social enterprises*, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 40, No. 1, 2011, pp. 149-165, in particolare p. 152. Sul punto anche Michele Andreas, Ericka Costa, *Toward an Integrated Accountability Model for Nonprofit Organizations*, op. cit. che propongono un sistema di controllo e disclosure incentrato su performance finanziaria (ad esempio valore aggiunto economico e sociale), efficacia sociale (raggiungimento degli obiettivi) e legittimità sociale, espressa essenzialmente attraverso il rispetto della legge.

⁴¹ Paola Paoloni, *The C.A.O.S. model*, Giappichelli, Torino, 2021.

5. Note conclusive

L'impresa sociale rappresenta un modello ibrido di azienda poiché le sono propri i caratteri dell'impresa e dell'azienda di erogazione in senso stretto.

Nell'impresa sociale assumono rilevanza i fini d'interesse generale che muovono gli ideatori dell'impresa, ma il funzionamento, l'organizzazione interna, la destinazione della produzione realizzata la rendono del tutto simile all'impresa tout court.

Un'ulteriore caratteristica distintiva attiene alla governance, ampia, partecipata, che prevede il pieno coinvolgimento degli stakeholder ai processi decisionali. Ne consegue uno stile manageriale peculiare che considera l'interesse e gli obiettivi di varie categorie di stakeholder. Nell'impresa sociale, si realizza appieno il pensiero del Professor Bertini quando afferma che *“la Corporate Governance è da intendendersi, più che come un modo per superare i conflitti tra le varie categorie di portatori di interesse, come un sistema di governo capace di migliorare la ‘a tutto tondo’ la qualità della vita dell’azienda”*⁴².

Si può affermare, pertanto, che la parziale distribuzione del reddito da un lato, la stretta relazione con gli stakeholder dall'altro, evidenzino come le imprese sociali possano essere considerate dei veri e propri “corporate lab”, ovvero delle entità dove nuove forme di impresa e di governance possono essere elaborate.

In una definizione moderna dei sistemi economici possiamo allora dire che l'imprenditore non è solo colui che organizza i fattori produttivi in vista del profitto: l'imprenditore è colui che intravede i bisogni umani e individua il modo di soddisfarli secondo una logica di profitto o sociale. In questo senso la nozione di impresa oggi risulta essere più estesa di quella di un tempo e comprende anche l'impresa che si pone finalità diverse dal profitto e a cui corrisponde un nuovo stile di imprenditorialità e di gestione.

L'insieme di queste caratteristiche rende il modello dell'impresa sociale un idealtipo che risponde pienamente al rispetto dei criteri ESG (Environment, Social, Governance). Da ciò consegue la necessità di elaborare nuovi modelli e strumenti per divulgare le loro performance finanziarie e sociali nonché dare prova del valore creato per gli stakeholder sociali.

⁴² Umberto Bertini, *Scritti di politica aziendale. Quarta edizione riveduta e ampliata*, Giappichelli, Torino, 2013, p. 129.

Riferimenti bibliografici

- Anderson B. B., Dees J. G. (2006), *Rhetoric, reality, and research: Building a solid foundation for the practice of social entrepreneurship*, in *Social entrepreneurship: New models of sustainable social change*.
- Andreas M., Ericka Costa E. (2014), *Toward an Integrated Accountability Model for Nonprofit Organizations*, in *Accountability and Social Accounting for Social and Non-Profit Organizations (Advances in Public Interest Accounting, Vol. 17*, Emerald Group Publishing Limited, Leeds.
- Anthony R. N. (1973), *Accounting for Cost of Equity*, in *Harvard Business Review*, Vol. 51, No. 6.
- Bertini U. (1988), *Creatività e gestione strategica dell'azienda*, in AA.VV., *Scritti in onore di Luigi Guatri*, Bocconi Comunicazione, Milano.
- Bertini U. (1990), *Il sistema d'azienda. Schema d'analisi*, Giappichelli, Torino, seconda edizione.
- Bertini U. (1996), *Presentazione in Atti del Convegno AIDEA Le aziende non profit tra stato e mercato, Roma, 28-30 settembre 1995*, Clueb, Bologna, pp. 1-11.
- Bertini U. (2006), *Nota sulla "cultura aziendale"*, in Sidrea – Società Italiana dei Docenti di Ragioneria ed Economia Aziendale, *Appunti per un dibattito sulla cultura aziendale*, Testo non in commercio.
- Bertini U. (2013), *Scritti di politica aziendale. Quarta edizione riveduta e ampliata*, Giappichelli, Torino.
- Borgonovi E. (2002), *Il ruolo delle aziende non profit e le modificazioni della struttura del sistema economico italiano*, in *Economia e Diritto del Terziario*, 2001/3.
- Borzaga C., Defourny J. (eds.) (2001), *The Emergence of Social Enterprise*, Routledge, London & New York.
- Borzaga C., Depedri S. (2015), *Multi-stakeholder governance in civil society organizations: models and outcomes*, in AA.VV. *Civil Society, the Third Sector and Social Enterprise*, Routledge, London & New York.
- Bowman W. (2011), *Financial capacity and sustainability of ordinary nonprofits*, in *Nonprofit management and leadership*, Vol. 22 No. 1.
- Brown L. D., Moore M. H. (2001), *Accountability, strategy, and international non-governmental organizations*, in *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 30 No 3.
- Capaldo P. (2013), *L'azienda centro di produzione*, Giuffrè, Milano.
- Conaty F., Robbins G. (2021), *A stakeholder salience perspective on performance and management control systems in non-profit organisations*, in *Critical Perspectives on Accounting*, 80.
- Defourny J., Nyssens M. (2010), *Conceptions of social enterprise and social entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and divergences*, in *Journal of Social Entrepreneurship*, Vol. 1, No. 1.
- Defourny J., Nyssens M. (2017), *Fundamentals for an international typology of social enterprise models*, in *Voluntas: International Journal of Voluntary and Non-profit Organizations*, 28.

- Doherty B., Haugh H., Lyon F. (2014), *Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda*, in *International Journal of Management Reviews*, Vol. 16, No. 4.
- Eldar O. (2017), *The role of social enterprise and hybrid organizations*, in *Columbia Business Law Review*.
- European Commission (2020), *Social enterprises and their ecosystems in Europe*, disponibile su <https://ec.europa.eu/social/>.
- Fiorentini G. (2006), *Impresa sociale e sussidiarietà*. FrancoAngeli, Milano.
- Galeotti M. (2006), *Governo dell'azienda e indicatori di performance*, Giappichelli, Torino.
- Galeotti M. (2013), *Strategia e creazione di valore*, in Galeotti, M., Garzella, S. (a cura di), *Governo strategico dell'azienda*, Giappichelli, Torino.
- Grass W. (2012), *Business models of social enterprise: A design approach to hybridity*, in *ACRN Journal of entrepreneurship Perspectives*, Vol. 1, No. 1.
- Gray R., Bebbington J., Collison D. (2006), *NGOs, civil society and accountability: making the people accountable to capital*, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 19 No 3, 2006.
- Grieco C. (2015), *Assessing social impact of social enterprises: Does one size really fit all?* Springer, Cham.
- Lind A. J. (2019), *The non-distribution constraint and social enterprise: Can share capital fund non-profit organisations?*, in *Third Sector Review*, 25(2).
- Lind A. J. (2019), *The non-distribution constraint and social enterprise: Can share capital fund non-profit organisations?*, in *Third Sector Review*, Vol. 25 No 2, 2019.
- Magistro A. (2011), *Profitto. Prove di dialogo tra economisti e aziendalisti*, Giappichelli, Torino.
- Mair J. (2020), *Social entrepreneurship: Research as disciplined exploration*, in AA.VV., *The nonprofit sector: A research handbook*.
- Mook L., Quarter J., Richmond B. J. (2005), *What Counts: Social Accounting for Nonprofits and Cooperatives*, Prentice Hall, Toronto.
- Mook L., Richmond B. J., Quarter J. (2003), *Integrated social accounting for non-profits: A case from Canada*, in *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Vol. 14 No 3.
- Mook L. (Ed.) (2013), *Accounting for social value*, University of Toronto Press, Toronto.
- Mook L. (2014), *An Integrated Social Accounting Model for Nonprofit Organizations*, *Accountability and Social Accounting for Social and Non-Profit Organizations (Advances in Public Interest Accounting, Vol. 17)*, Emerald Group Publishing Limited, Leeds.
- Paoloni P. (2020), *Elementi di governo d'azienda*, Giappichelli, Torino.
- Paoloni P. (2021), *The C.A.O.S. model*, Giappichelli, Torino.
- Paoloni P., Cosentino A., Arduini S., Manzo M. (2023), *Intellectual capital and knowledge management for overcoming social and economic barriers in the health-care sector*, in *Journal of Knowledge Management*, Vol. 27 No.8.

- Parker L. D. (2005), *Social and environmental accountability research: a view from the commentary box*, in *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 18 No 6, 2005.
- Peredo A. M., McLean M. (2006), *Social entrepreneurship: A critical review of the concept*, in *Journal of World Business*, Vol. 41, No. 1, pp. 56-65.
- Propersi A. (2001), *Le aziende non profit. I caratteri, la gestione, il controllo*, Etas, Milano.
- Salamon L. M., Anheier H. K. (1996), *The emerging nonprofit sector: An overview*, Manchester University Press, Manchester.
- Young D., Salamon L. (2002), *Commercialization, social ventures and for-profit competition*, in L. Salamon (ed.), *The State of Nonprofit America*, pp. 423-46, Brookings Institution Press, Washington DC.
- Young D. R., Lacey J. D. (2014), *Defining the universe of social enterprise: Competing metaphors*, in *Voluntas: international journal of voluntary and nonprofit organizations*, 25.
- Young D. R. (1983), *If not for profit, for what?* Toronto, Lexington Books.
- Zanda G. (2015), *Fondamenti di Economia Aziendale*, Giappichelli, Torino.

L'AZIENDA E LA CURA DELLA SUA CRISI. IL CONTRIBUTO DELL'AZIENDALISTA.

di *Antonio Costa*

1. Cenni sull'azienda e sul carattere sistemico

L'azienda muove i primi passi e si sviluppa sotto l'attenta osservazione del suo soggetto economico con l'obiettivo – non tanto celato – di rafforzare le sue componenti fondanti (le risorse umane, i mezzi e l'organizzazione) ed il fine di generare “valore”¹ necessario per perdurare nel tempo.

Diventa così importante nel corso della sua esistenza monitorarne l'andamento. In altri termini durante il funzionamento dell'azienda si pone il problema di conoscere l'andamento economico, finanziario e patrimoniale. Tutto questo si desume annualmente con la stesura del documento di sintesi, il bilancio di esercizio², che misura la creazione o meno di quel valore e che, nello stesso tempo, diventa un documento di comunicazione aziendale con fini conoscitivi interni ma anche verso l'esterno riuscendo così a soddisfare le esigenze conoscitive degli *stakeholders*.

La contabilità analitica con produzione di prospetti extracontabili aiuta il *management* ad avere *report* validi per la migliore conduzione aziendale.

Il contributo di Umberto Bertini ci richiama il carattere sistematico dell'azienda: “*nel loro insieme tutte le manifestazioni del mondo aziendale costituiscono un corpo unico di fenomeni retti da leggi identiche e orientati verso fini comuni. Si declina pertanto una struttura di ordine superiore alla quale è possibile dare il nome di sistema. Tale struttura è dinamica, nel senso cioè che si rinnova continuamente per effetto del mutare dei vincoli interni e delle condizioni ambientali*”³. Questo continuo rinnovarsi presuppone la

¹ Tra gli autori che hanno analizzato il tema del valore del capitale economico si legga il contributo di Luigi Guatri, *Trattato sulla valutazione delle aziende*, Egea, Milano, 1998.

² Vedi tra gli altri: Paolo Emilio Cassandro, *Le rilevazioni aziendali*, Cacucci, Bari, 1979, pp.433 e ss.; Flavio Dezzani, Piero Pisoni, Luigi Puddu, *Il Bilancio, terza edizione*, Giuffrè, Milano, 2001, pp. 9 e ss.; Nicola Di Cagno, Stefano Adamo, *Il bilancio di esercizio delle imprese societarie, Modello civilistico*, Cacucci, Bari, 2021, pp. 32 e ss.

³ Cfr. Umberto Bertini, *Il sistema d'azienda. Schema di analisi*, Giappichelli, Torino, 1990, p. 9.

capacità dell'organismo aziendale nel tempo di rispettare le condizioni di economicità⁴ e di esprimere le sue possibilità⁵.

Fermo restando il fine dell'azienda operante nei sistemi capitalistici è presente nel pensiero di Umberto Bertini il ruolo che l'organismo aziendale può giocare sotto il profilo sociale (oltre che economico) per il complessivo sviluppo della società. Questa sua posizione espressa sul finire degli anni 80' anticipa nel mondo aziendalista dibattiti poi sviluppatisi in seguito circa i cambiamenti in atto nelle economie di mercato.

In ultimo le fasi del ciclo della vita aziendale prevedono anche quella della cessazione, fase che può essere originata da diversi fattori: il raggiungimento dell'oggetto aziendale, la perdita della clientela a causa di una mancata efficienza, l'assenza di domanda di beni o servizi prodotti dall'azienda, l'impossibilità di adeguare la struttura aziendale con nuovi investimenti a causa di assenza di finanziatori, ecc.

2. La crisi e in particolare la crisi di liquidità

L'azienda è in crisi⁶ quando si trova in uno stato di declino che genera situazioni di squilibrio dal punto di vista economico, finanziario, patrimoniale. È una fase della vita dell'azienda che se non viene affrontata con una strategia efficace conduce alla cessazione delle attività.

Diventa così importante reagire con efficacia introducendo i giusti correttivi all'interno di una azienda per riportare la stessa verso condizioni di solidità che le consentono il superamento del momento critico. L'azienda nei momenti difficili diventa come una imbarcazione che attraversa un mare in tempesta; quei correttivi studiati per l'azienda devono poterla condurre su acque più tranquille.

Una navigazione serena presuppone che l'azienda riconosca la situazione di difficoltà che tende ad incontrare. Esistono elementi che possono segnalare le criticità: il volume degli affari in calo, i risultati economici non brillanti, l'elevato costo del denaro sopportato dall'azienda, un livello di indebi-

⁴ Aldo Amaduzzi, *Il sistema dell'impresa nelle condizioni prospettive del suo equilibrio*, Signorelli, Roma, 1949, pp. 74-76.

⁵ Rossella Ferraris Franceschi, *L'azienda: caratteri discriminanti, criteri di gestione, strutture e problemi di governo economico*, in Enrico Cavalieri (a cura di), *Economia Aziendale vol. I attività aziendale e processi produttivi*, Giappichelli, Torino, 2000, p. 38.

⁶ Per una disamina circa i termini di crisi e di insolvenza vedi il contributo di Stefano Adamo, *Il nuovo codice della crisi è già in crisi?*, in Rirea 2019, n. 9, 10, 11, 12, pp. 263-265.

tamento sproporzionato rispetto ai mezzi propri, un non bene equilibrato rapporto tra debiti a breve e debiti a lungo termine.

Occorre poi comprendere bene cosa ha determinato il declino. In moltissimi casi pur potendo avere molte origini (ovvero di mancata efficienza, di strategia sbagliata, ecc.) la crisi si appalesa come una crisi di liquidità.

In presenza di criticità aziendali, il *management* e l'organo amministrativo sono chiamati ad agire con tempestività e, sulla base di una adeguata reportistica informativa, ad indirizzare l'organismo aziendale verso un percorso virtuoso foriero di risultati concreti che consentano la continuità del *business* oppure verso la soluzione della liquidazione aziendale con conseguente cessazione dell'attività.

3. Rapporti problematici con gli stakeholders

L'azienda in crisi di liquidità ha difficoltà a reperire le risorse finanziarie sufficienti per pagare le spese correnti.

In alcuni casi l'azienda ha difficoltà a approvvigionarsi dai fornitori di materie prime, di semilavorati, di merci necessarie per il suo ciclo produttivo in relazione alla impossibilità di onorare con puntualità le obbligazioni assunte in passato. Il Bertini, nei suoi scritti, ricorda come *“le operazioni di approvvigionamento si susseguono infatti senza soluzione di continuità nel divenire della gestione, per cui nuovi rapporti vengono instaurati prima ancora che quelli precedentemente posti in essere siano stati completamente saldati”*⁷.

Il Bertini ben focalizza l'importanza dei flussi finanziari in azienda andando a considerare quel momento in cui dovesse mancare la giusta sincronia tra l'afflusso di denaro derivante dalle operazioni di vendita dei prodotti ed il deflusso provocato dalle richiamate operazioni di approvvigionamento dei fattori produttivi⁸.

L'azienda potrebbe sbloccare questo stato di cose se le venissero incontro – per la soluzione temporanea delle difficoltà – proprio i finanziatori ma questa soluzione potrebbe originare un ulteriore problema per il lungo periodo

⁷ Cfr. Umberto Bertini, *Il sistema d'azienda*, op. cit., p. 85.

⁸ La problematica è stata trattata in relazione al diverso periodo considerato in Egidio Giannessi, *L'equazione del fabbisogno di finanziamento nelle aziende di produzione e le possibili vie della sua soluzione*, Giuffrè, Milano, 1982, p. 57.

in quanto non farebbe che aggravare, da un punto di vista economico, il peso degli oneri finanziari futuri⁹.

In un momento di difficoltà l'azienda potrebbe poi perdere il personale migliore attento alle opportunità che offre il mercato del lavoro che potrebbero allontanarlo definitivamente da una azienda dal futuro incerto. “*Per le sue prestazioni l'uomo riceve un trattamento retributivo proporzionato al suo impegno e alla sua qualificazione professionale*”¹⁰. L'azienda non può prescindere dal lavoro umano, pertanto, per trattenere le risorse umane all'interno il *management*, venendosi a trovare in una situazione critica (anche di natura temporanea), potrebbe addirittura correre il rischio di dover remunerare maggiormente le stesse unità di personale.

L'Erario infine potrebbe finire per diventare il creditore più trascurato dall'azienda in difficoltà – nel mondo produttivo non è poco frequente il comportamento di quelle compagnie aziendali indebitate che tendono a finanziarsi ignorando i pagamenti verso gli Enti Pubblici – e pertanto difficilmente finirebbe per essere un alleato dell'azienda, anzi potrebbe diventare il portatore di interessi più scomodo.

In queste particolari condizioni l'azienda necessita di mezzi finanziari con vincolo di capitale. La proprietà potrebbe non avere più gli stimoli che ha avuto in origine al momento dell'avvio dell'investimento a causa dell'allontanamento dei benefici collegati all'accrescimento della ricchezza (i flussi di dividendo e il *capital gain*)¹¹ oppure potrebbe non avere le risorse sufficienti a rilanciare progetti di sviluppo. L'azienda così, ove non ci fosse la possibilità di alimentare prospettive migliori con il capitale apportato dalla proprietà (o da altri capitalisti), si troverebbe a risolvere un enigma con diverse incognite, tra mille difficoltà e con una reputazione che potrebbe peggiorare il quadro di carattere generale.

Ad aggravare il contesto potrebbe intervenire una certa conflittualità con gli *stakeholders* che minerebbe anche irrimediabilmente quella navigazione.

⁹ Sul tema si veda Pellegrino Capaldo, *Capitale proprio e capitale di terzi nel finanziamento d'impresa*, Giuffrè, Milano, 1967, p. 47.

¹⁰ Umberto Bertini, *Il sistema d'azienda*, op. cit., p. 98.

¹¹ Cfr. Michele Galeotti: “Nell’ottica dell’azionista la creazione del valore corrisponde all’accrescimento della sua ricchezza costituita dall’investimento nel capitale dell’azienda. I benefici economici su cui si fonda detto valore sono: *i flussi di dividendo*; *il capital gain*”. Michele Galeotti, *Governo dell'azienda e indicatori di performance*, Giappichelli, Torino, 2006, p. 207.

4. Assetti organizzativi e principio di proporzionalità per prevenire la crisi

La circostanza che il successo dell'azienda (oppure l'insuccesso) dipenda anche dalla sua capacità (o incapacità) di rinnovare continuamente la struttura aziendale e di adeguarla alle esigenze del mercato è una delle ferme convinzioni di Umberto Bertini. Per il Professore Emerito il successo aziendale *“più che da scelte e orientamenti precisi, nasce da una particolare filosofia della gestione; da una concezione evolutiva della vita dell'azienda, nella sua doppia realtà soggettiva ed oggettiva”*¹².

Diventa importante per le aziende adottare quell'organizzazione funzionale alla migliore conduzione delle stesse. L'azienda deve dotarsi di una serie di presidi che le permettano di valutare una strategia sostenibile, che le consentano di anticipare la crisi, che le diano una prospettiva di lungo periodo, che la preservino da errori originati da politiche aziendali frettolose.

Le protezioni da implementare ai fini della gestione dei rischi ed a tutela di tutti gli *stakeholders* sono direttamente collegate alle dimensioni ed alla complessità dell'azienda. Essendo informati adeguatamente sulle caratteristiche e sulle articolazioni dell'azienda ed applicando il naturale principio di proporzionalità si può fissare il corretto assetto organizzativo avendo conoscenza di un modello di riferimento. E tutto ciò a prescindere dagli obblighi normativi anch'essi esistenti.

È bene ricordare che il tema specifico è presente nel nostro Codice Civile già dagli anni della riforma del diritto societario attuata con D.Lgs. n. 6/2003 anche se riferito alle sole società per azioni.

Oggi il tema specifico degli “adeguati” assetti con l'introduzione del CCII – Codice della Crisi e dell'Insolvenza – è stato esteso a tutte le società e pertanto, anche per questo motivo, in relazione alle diverse dimensioni aziendali è attuale il richiamato principio di proporzionalità. Più in generale è importante che l'azienda sia dotata di organigramma e mansionari, che ci sia chiarezza circa le deleghe e le procure assegnate nell'organizzazione, che ci sia una attenzione particolare per la formazione delle risorse umane; ed ancora che sul piano amministrativo l'azienda sia attenta a dotarsi di un piano industriale e finanziario e di un budget annuale con chiara evidenza degli obiettivi di fatturato; ed infine che accanto alla obbligatoria contabilità generale sia implementato il controllo di gestione.

¹² Cfr. Umberto Bertini, *Scritti di politica aziendale*, 2^a ed. ampliata, Giappichelli, Torino, 1991, p. 105.

Gli assetti organizzativi, amministrativi e contabili devono permettere di rilevare tempestivamente uno stato di crisi e sono da considerarsi “adeguati” se consentono di rilevare gli elementi fondamentali per individuarlo, ovvero uno squilibrio di natura economico, finanziario e patrimoniale, la non sostenibilità dei debiti a causa di un insufficiente livello di flussi finanziari generati dalla gestione operativa, altri segnali (debiti scaduti verso i principali *stakeholders* quali dipendenti, banche, fornitori ed Enti Pubblici) che possono presagire difficoltà maggiori.

La dottrina aziendale ci consegna un insieme di strumenti legati all’analisi per indici e per flussi che certamente consente al *management* aziendale di avere, in relazione a definiti obiettivi di analisi, un bagaglio di elementi utili per le esigenze di governo.

Se, per un verso, la realtà italiana ci fornisce un panorama all’interno del quale coesistono poche aziende di medio grandi dimensioni¹³ con un *management* di alto livello ed una struttura organizzativa articolata ed un numero elevato di aziende di piccole dimensioni con una *managerialità* meno qualificata¹⁴ ed una struttura organizzativa meno articolata, per altro verso, nel terzo millennio la spinta delle novità legislative potrebbe diminuire il *gap* tra realtà così diverse con benefici economici e sociali.

5. Strumenti vecchi e nuovi della normativa per affrontare la crisi

L’azienda in presenza di segnali che possano determinare una situazione di difficoltà ed inclinare la fiducia dei creditori e dei terzi deve attivarsi senza indugio per il superamento del richiamato stato di problematicità ed assicurare, se ancora possibile, il recupero della continuità aziendale.

Il legislatore con l’introduzione del *Codice della crisi e dell’Insolvenza* oggi offre diversi strumenti per affrontare la crisi: dai nuovi istituti di diritto concorsuale quali, ad esempio, la composizione negoziata della crisi (strumento stragiudiziale), agli istituti già conosciuti quali, ad esempio, l’accordo di ristrutturazione dei debiti (strumento stragiudiziale), il piano attestato di risanamento, il concordato preventivo con continuità aziendale, fino al concordato semplificato per la liquidazione del patrimonio (strumento stragiudiziale) oppure la liquidazione giudiziale. Così assegna compiti sempre più gravosi agli organi chiamati a gestire questi strumenti.

¹³ Si vedano tra gli altri Fabio Fortuna, *Corporate Governance. Soggetti, modelli e sistemi*, FrancoAngeli, Milano, 2001, pp. 209-210; Gianfranco Zanda, *La grande impresa. Caratteristiche strutturali e di comportamento*, Giuffrè, Milano, 1974.

¹⁴ Umberto Bertini, *Scritti di politica aziendale, seconda edizione ampliata*, op. cit., p. 41.

In questo contesto diventa fondamentale la figura dell'aziendalista, di colui che conosca le tecniche contabili, che sappia individuare nei noti documenti di sintesi eventuali debolezze in termini di liquidità e di solidità, che abbia la giusta esperienza e le abilità richieste nell'esaminare o nel predisporre i documenti di pianificazione.

Nella composizione negoziata della crisi, l'azienda deve ascoltare i suggerimenti di una figura con una spiccata competenza aziendalistica che possa ispirarne nuovi comportamenti; la normativa prevede la nomina di *un esperto* che debba svolgere le attività di negoziatore e trattare con i creditori, debba ispirare una sana condotta imprenditoriale all'azienda, riesca a far prendere all'azienda indebitata la strada migliore tra quelle offerte dall'Ordinamento giuridico per il superamento della crisi. L'*esperto* se, per un verso, dovrà agire con autorevolezza e neutralità rispetto all'azienda in declino ed ai terzi, per altro verso, potrà spingersi a segnalare all'autorità giudiziaria eventuali eccessi nell'uso dell'istituto in esame.

Nella procedura di concordato preventivo con continuità aziendale, sempre a titolo esemplificativo, l'azienda deve seguire un piano di ristrutturazione dei debiti immaginato ed orchestrato dall'*advisor finanziario*, anch'esso con spiccate competenze aziendalistiche, basato su previsioni future di fatturato, di costi e di flussi di cassa, su una continuità delle attività diretta o indiretta, sulla liquidazione di beni non funzionali alla prosecuzione, su un accordo con i creditori, sulle classi dei diversi creditori; *advisor* che dovrà accompagnare con i suoi consigli l'azienda in crisi fino all'eventuale omologazione della procedura e fino alla fine degli anni di piano. Delle stesse capacità e skills aziendalistiche dovrà essere dotato il *commissario giudiziale*¹⁵ per il ruolo che la legislazione gli assegna e per le valutazioni che è chiamato ad esprimere sulle scritture contabili, sulle indicazioni e sui contenuti del piano, sugli obiettivi che si prefigge l'azienda in crisi, sui tempi previsti per l'esecuzione.

Nell'ambito degli strumenti di regolazione della crisi anche al *professionista indipendente* individuato dall'azienda in crisi per l'attestazione si richiedono requisiti di professionalità (le competenze aziendalistiche richieste per l'iscrizione in un apposito Albo dei gestori della crisi) per le valutazioni che dovrà produrre sia sui dati e sui documenti contabili che fotografano il presente ed il passato sia sulle valutazioni circa le previsioni future contenute nel piano.

¹⁵ Cfr. Michele Monteleone, *Adempimenti iniziali*, in AA.VV. (a cura di Michele Monteleone), *Gli organi nel vigente codice della crisi di impresa, Esperto negoziatore, ausiliario, commissario giudiziale, liquidatore giudiziale, curatore, OCC, Prefazione di Sandro Pettinato*, Wolters Kluwer, Milano, 2023 pp. 255-262.

Occorre introdurre nel mondo aziendale una cultura che, da un lato, spinga l'azienda in declino a comportamenti trasparenti e, dall'altro, possa responsabilizzare tutti i creditori, pubblici e privati.

Tra i punti fermi di un percorso di risanamento, nell'ambito degli istituti di diritto concorsuale che prediligono la continuità aziendale, resta centrale l'analisi del *cash flow* presente e prospettico.

Bisogna ricordare che anche nella liquidazione giudiziale è di fondamentale importanza che l'attore principale, il *curatore*, abbia nozioni aziendalistiche se si consideri che oltre alle sue tipiche attività vi è anche in questa procedura la remota possibilità di un breve periodo di continuità aziendale in presenza di condizioni particolari che ne richiedano la necessità.

6. Diversi soggetti coinvolti nella gestione della crisi delle società di capitali

La gestione di una crisi dunque può essere affrontata con diversi strumenti e con il coinvolgimento di diversi soggetti. Si pensi al ruolo degli esperti negoziatori, degli ausiliari, degli *advisor* finanziari, dei commissari giudiziali, degli attestatori di piani di risanamento, dei consulenti tecnici d'ufficio, dei liquidatori giudiziali, dei curatori, ma anche al ruolo dei giudici delegati. Diventa pertanto fondamentale il livello professionale dei vari professionisti coinvolti nella gestione della crisi. Gli strumenti offerti dalla legislazione possono produrre risultati utili al superamento del richiamato declino aziendale ma è necessario un cambiamento epocale e una maggiore diffusione rispetto al passato della cultura d'impresa.

L'azienda deve inoltre agire con trasparenza rispetto ai suoi creditori, non deve nascondere le difficoltà; al contrario, comprese le criticità che attraverso, gli organi aziendali devono scegliere quello strumento che mette al riparo, per quanto possibile, il futuro aziendale nell'interesse anche dei creditori e d'intesa con gli stessi.

Nelle società di capitali condotte con il modello di *governance* tradizionale,¹⁶ certamente il più diffuso nel nostro Paese, per un verso, l'organo amministrativo ha un ruolo chiave durante le fasi di crisi nell'indirizzare l'azienda nella direzione del miglior percorso, per altro verso, anche l'organo di controllo finisce per giocare un ruolo propositivo.

¹⁶ Cfr. Antonio Costa, Alma Fanelli, Alessandra Tafuro, *Il ruolo degli organi societari nella procedura di concordato preventivo*, in *Rivista dei Dottori Commercialisti*, 2013, n. 2, pp. 343-362.

In presenza di andamenti gestionali con risultati negativi o di una situazione di difficoltà finanziaria l'organo amministrativo è tenuto all'adozione di provvedimenti che sventino le conseguenze dannose della crisi.

All'organo di controllo spetta il compito di verificare costantemente l'esistenza delle condizioni per la continuità aziendale. La sua vigilanza si sostanzia nel verificare la conformità delle scelte di gestione ai generali criteri di razionalità economica, senza valutare l'opportunità gestionale della scelta. Inoltre tale organo deve suggerire, in assenza del ruolo propulsivo dell'organo amministrativo, ogni migliore azione perché l'azienda esca dalle secche del declino. L'organo di controllo deve anche vigilare che la compagine aziendale non utilizzi in modo improprio gli strumenti di risanamento offerti dal legislatore.

Diventa importante per l'azienda in crisi dialogare con i creditori, banche e fornitori. Il sostegno per una continuità aziendale passa da loro.

Conclusioni

Il ruolo dell'aziendalista è centrale nelle varie fasi che accompagnano l'azienda. La competenza di natura contabile ed amministrativa oltre che giuridica, l'esperienza legata a momenti vissuti di operazioni straordinarie, il ruolo che può giocare nelle richiamate procedura di carattere giudiziario ma anche extragiudiziario ne fanno un attore insostituibile nel panorama dei soggetti che possono condurre l'azienda verso la soluzione di una crisi.

Il pensiero dell'aziendalista poi dovrebbe avere *“una precisa e chiara collocazione dentro l'azienda, al centro dell'azienda”*¹⁷; L'aziendalista deve ispirare le “buone prassi” della amministrazione e non deve essere interpellato soltanto per gestire i momenti di crisi.

Il suo ruolo infatti è essenziale e, allo stesso tempo, poliedrico poiché deve tendere a determinare ed interpretare le eventuali correlazioni esistenti tra le variabili che condizionano l'intero funzionamento dell'azienda. Rendendo visibili tali relazioni è possibile tratteggiare – in qualsiasi momento della vita aziendale – le minacce e le opportunità, i punti di forza e quelli di debolezza, consentendo, da un lato, che il soggetto economico possa prendere consapevolezza del reale contesto aziendale e che, dall'altro lato, possano essere formulati validi suggerimenti su come gestire i diversi processi aziendali al fine di realizzare in modo compiuto il progetto imprenditoriale.

¹⁷ Cfr. Umberto Bertini, *Nota sulla “cultura aziendale”*, p. 34, in Sidrea, *Appunti per un dibattito sulla cultura aziendale*. Documento pubblicato sul sito www.sidrea.it.

Riferimenti bibliografici

- Adamo S. (2019), *Il nuovo codice della crisi è già in crisi?*, in Rirea, n. 9, 10, 11, 12.
- Amaduzzi A. (1949), *Il sistema dell'impresa nelle condizioni prospettive del suo equilibrio*, Signorelli, Roma.
- Bertini U. (1990), *Il sistema d'azienda. Schema di analisi*, Giappichelli, Torino, seconda edizione.
- Bertini U. (1990), *Scritti di politica aziendale*, Giappichelli, Torino.
- Bertini U., *Nota sulla "cultura aziendale"*, in Sidrea, *Appunti per un dibattito sulla cultura aziendale*. Documento pubblicato sul sito www.sidrea.it
- Capaldo P. (1967), *Capitale proprio e capitale di terzi nel finanziamento d'impresa*, Giuffrè, Milano.
- Cassandro P.E. (1979), *Le rilevazioni aziendali*, Cacucci, Bari.
- Costa A., Fanelli A., Tafuro A. (2013), *Il ruolo degli organi societari nella procedura di concordato preventivo*, in Rivista trimestrale dei Dottori Commercialisti n. 2
- Dezzani F., Pisoni P., Puddu L. (2001), *Il Bilancio, terza edizione*, Giuffrè, Milano.
- Di Cagno N., Adamo S. (2021), *Il bilancio di esercizio delle imprese societarie, Modello civilistico*, Cacucci, Bari.
- Ferraris Franceschi R. (2000), *L'azienda: caratteri discriminanti, criteri di gestione, strutture e problemi di governo economico*, in E. Cavalieri (a cura di), *Economia Aziendale vol. I attività aziendale e processi produttivi*, Giappichelli, Torino.
- Fortuna F. (2001), *Corporate Governance. Soggetti, modelli e sistemi*, FrancoAngeli, Milano.
- Galeotti M. (2006), *Governo dell'azienda e indicatori di performance*, Giappichelli, Torino.
- Giannessi E. (1982), *L'equazione del fabbisogno di finanziamento nelle aziende di produzione e le possibili vie della sua soluzione*, Giuffrè, Milano.
- Guatri L. (1998), *Trattato sulla valutazione delle aziende*, Egea, Milano, 1998.
- Monteleone M. (2023), *Adempimenti iniziali*, in AA.VV. (a cura di Michele Monteleone), *Gli organi nel vigente codice della crisi di impresa, Esperto negoziatore, ausiliario, commissario giudiziale, liquidatore giudiziale, curatore, OCC, Prefazione di Sandro Pettinato*, Wolters Kluwer, Milano.
- Zanda G. (1974), *La grande impresa. Caratteristiche strutturali e di comportamento*, Giuffrè, Milano.

AUTRICI E AUTORI

Stefano Adamo, Università del Salento

Marco Allegrini, Università di Pisa

Antonio Amaduzzi, Università degli Studi di Bergamo

Marisa Amoroso, Università di Pisa

Paolo Andrei, Università degli Studi di Parma

Luca Anselmi, Università di Pisa

Valerio Antonelli, Università degli Studi di Salerno

Massimo Augello, Università di Pisa

Stefano Azzali, Università degli Studi di Parma

Luca Bagnoli, Università degli Studi di Firenze

Federica Balluchi, Università degli Studi di Parma

Maurizio Baravelli, Sapienza Università di Roma

Massimiliano Barbi, Alma Mater Studiorum – Università di Bologna

Gaia Bassani, Università degli Studi di Bergamo

Paolo Bastia, Alma Mater Studiorum – Università di Bologna

Brunella Bellè, Università di Pisa

Laura Berardi, Università degli Studi “G. d’Annunzio”

Francesca Bernini, Università di Pisa

Claudio Bianchi, Sapienza Università di Roma

Maria Teresa Bianchi, Sapienza Università di Roma

Silvio Bianchi Martini, Università di Pisa

Giuliana Birindelli, Università di Pisa

Aldo Bompani, Università di Firenze

Mariacristina Bonti, Università di Pisa

Elio Borgonovi, Università commerciale “Luigi Bocconi”
Sergio Branciani, Università Politecnica delle Marche
Silvio Mario Brondoni, Università degli Studi di Milano-Bicocca
Elena Bruno, Università di Pisa
Cristiana Buscarini, Università degli Studi di Roma “Foro Italico”
Adele Caldarelli, Università degli Studi di Napoli “Federico II”
Lucia Calvosa, Università di Pisa
Bettina Campedelli, Università degli Studi Verona
Arnaldo Canziani, Università degli Studi di Brescia
Gianfranco Capodaglio, Alma Mater Studiorum – Università di Bologna
Antonella Cappiello, Università di Pisa
Carlo Casarosa, Università di Pisa
Nicola Castellano, Università di Pisa
Giuseppe Catturi, Università degli Studi di Siena
Iacopo Cavallini, Università di Pisa
Massimiliano Celli, Università Roma Tre
Elena Cenderelli, Università di Pisa
Fabrizio Cerbioni, Università degli Studi di Padova
Antonio Chirico, Università degli Studi di Roma Tor Vergata
Cecilia Chirieleison, Università degli Studi di Perugia
Maria Serena Chiucchi, Università Politecnica delle Marche
Biagio Ciao, Università degli Studi di Milano-Bicocca
Lino Cinquini, Scuola Superiore Sant’Anna
Vittorio Coda, Università commerciale “Luigi Bocconi”
Paolo Collini, Università degli Studi di Trento
Gianluca Colombo, Università degli Studi dell’Insubria
Eugenio Comuzzi, Università degli Studi di Udine
Augusta Consorti, Università degli Studi “G. d’Annunzio”

Enrico Cori, Università Politecnica delle Marche
Stefano Coronella, Università di Pisa
Katia Corsi, Università degli Studi di Sassari
Alessandro Cortesi, Università “Carlo Cattaneo” – LIUC
Antonio Corvino, Università degli Studi di Foggia
Antonietta Cosentino, Sapienza Università di Roma
Antonio Costa, Università del Salento
Mariano D’Amore, Università degli Studi di Napoli Parthenope
Vanina Stoilova Dangarska, Alma Mater Studiorum – Università di Bologna
Enrico Deidda Gagliardo, Università degli Studi di Ferrara
Vittorio Dell’Atti, Università degli Studi di Bari “Aldo Moro”
Antonio Del Pozzo, Università degli Studi di Messina
Paola Demartini, Università Roma Tre
Donatella Depperu, Università Cattolica del Sacro Cuore
Alain Devalle, Università degli Studi di Torino
Luca Dezi, Sapienza Università di Roma
Flavio Dezzani, Università degli Studi di Torino
Alfonso Di Carlo, Università degli Studi di Roma Tor Vergata
Grazia Dicuonzo, Università degli Studi di Bari “Aldo Moro”
Fabrizio Di Lazzaro, LUISS “Guido Carli”
Giancarlo Di Stefano, Università degli Studi di Napoli Parthenope
Federica Doni, Università degli Studi di Milano-Bicocca
Giuseppe D’Onza, Università di Pisa
Isabella Fadda, Università degli Studi di Cagliari
Pier Maria Ferrando, Università degli Studi di Genova
Gennaro Ferrara, Università degli Studi di Napoli Parthenope
Rosella Ferraris Franceschi, Università di Pisa
Paola Ferretti, Università di Pisa

Salvatore Ferri, Sapienza Università di Roma
Luca Ferrucci, Università degli Studi di Perugia
Raffaele Fiorentino, Università degli Studi di Napoli Parthenope
Giovanni Fiori, LUISS “Guido Carli”
Raffaele Fiume, Università degli Studi di Napoli Parthenope
Giovanni Frattini, Università degli Studi del Piemonte Orientale “Amedeo Avogadro”
Giuseppe Galassi, Università degli Studi di Parma
Michele Galeotti, Sapienza Università di Roma
Stefano Garzella, Università di Pisa
Carmine Garzia, Università di Scienze Gastronomiche
Antonello Garzoni, LUM “Giuseppe Degennaro”
Riccardo Giannetti, Università di Pisa
Lucia Giovanelli, Università degli Studi di Sassari
Antonio Gitto, Università degli Studi “G. d’Annunzio”
Francesco Giunta, Università degli Studi di Firenze
Katia Giusepponi, Università di Macerata
Gaetano Golinelli, Sapienza Università di Roma
Luigi Enrico Golzio, Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia
Fabio Giulio Grandis, Università Roma Tre
Marco Guidi, Università di Pisa
Giulio Greco, Università di Pisa
Luciano Hinna, Università degli Studi di Roma Tor Vergata
Giuseppina Iacoviello, Università di Pisa
Giuseppe Ianniello, Università degli Studi della Toscana
Alberto Incollingo, Università degli Studi della Campania “Luigi Vanvitelli”
Giorgio Invernizzi, Università commerciale “Luigi Bocconi”
Marco Lacchini, Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale

Nicola Lattanzi, Scuola IMT Alti Studi Lucca
Arianna Lazzini, Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia
Simone Lazzini, Università di Pisa
Giovanni Liberatore, Università degli Studi di Firenze
Andrea Lionzo, Università Cattolica del Sacro Cuore
Claudio Lipari, Università degli Studi di Palermo
Salvatore Madonna, Università degli Studi di Ferrara
Roberto Maglio, Università degli Studi di Napoli “Federico II”
Daniela Mancini, Università degli Studi di Teramo
Francesca Manes Rossi, Università degli Studi di Napoli “Federico II”
Stefano Marasca, Università Politecnica delle Marche
Luciano Marchi, Università di Pisa
Alessandro Marelli, Università di Teramo
Libero Mario Mari, Università degli Studi di Perugia
Ludovico Marinò, Università degli Studi di Sassari
Alessandro Mechelli, Università degli Studi di Roma Tor Vergata
Andrea Melis, Università degli Studi di Cagliari
Piero Mella, Università degli Studi di Pavia
Michele Milone, Università degli Studi di Foggia
Mario Minoja, Università degli Studi di Udine
Chiara Mio, Università Ca’ Foscari Venezia
Patrizia Daniela Modica, Università degli Studi di Cagliari
Luigi Moschera, Università degli Studi di Napoli Parthenope
Anna Lucia Muserra, Università degli Studi di Bari “Aldo Moro”
Riccardo Mussari, Università degli Studi di Siena
Tiziano Onesti, Università Roma Tre
Paola Orlandini, Università degli Studi di Milano-Bicocca
Giovanni Padroni, Università di Pisa

Paola Paglietti, Università degli Studi di Cagliari
Antonella Paolini, Università di Macerata
Giuseppe Paolone, Università degli Studi “G. d’Annunzio”
Mauro Paoloni, Università Roma Tre
Niccolò Paoloni, Università Roma Tre
Paola Paoloni, Sapienza Università di Roma
Guido Paolucci, Università Politecnica delle Marche
Renato Passaro, Università degli Studi di Napoli Parthenope
Alberto Pastore, Sapienza Università di Roma
Aldo Pavan, Università degli Studi di Cagliari
Fabrizio Pezzani, Università commerciale “Luigi Bocconi”
Francesca Picciaia, Università degli Studi di Perugia
Mariarita Pierotti, Università di Pisa
Eugenio Pinto, LUISS “Guido Carli”
Pietro Pisoni, Università degli Studi di Torino
Francesco Poddighe, Università di Pisa
Lucio Potito, Università degli Studi di Napoli “Federico II”
Stefano Pozzoli, Università degli Studi di Napoli “Parthenope”
Angelo Provasoli, Università commerciale “Luigi Bocconi”
Alberto Quagli, Università degli Studi di Genova
Maria Cristina Quirici, Università di Pisa
Francesco Ranalli, Università degli Studi di Roma Tor Vergata
Michele Antonio Rea, Università degli Studi “G. d’Annunzio”
Elisabetta Reginato, Università degli Studi di Cagliari
Gianluca Risaliti, Università degli Studi di Napoli “Parthenope”
Mauro Romano, Università degli Studi di Bari “Aldo Moro”
Luigi Rombi, Università degli Studi di Cagliari
Claudia Rossi, Università degli Studi di Bergamo

Franco Ernesto Rubino, Università della Calabria
Marcantonio Ruisi, Università degli Studi di Palermo
Gianfranco Rusconi, Università degli Studi di Bergamo
Neri Salvadori, Università di Pisa
Daniela M. Salvioni, Università degli Studi di Brescia
Sandro Sandri, Alma Mater Studiorum – Università di Bologna
Massimo Sargiacomo, Università degli Studi “G. d’Annunzio”
Salvatore Sciascia, Università “Carlo Cattaneo” – LIUC
Fabio Serini, Università degli Studi di Napoli “Parthenope”
Stefania Servalli, Università degli Studi di Bergamo
Silvana Signori, Università degli Studi di Bergamo
Rodolfo Signorino, Università degli Studi di Palermo
Carlo Sorci, Università degli Studi di Palermo
Lucia Talarico, Università di Pisa
Marco Taliento, Università degli Studi di Foggia
Andrea Tenucci, Scuola Superiore Sant’Anna
Claudio Teodori, Università degli Studi di Brescia
Antonio Thomas, Università degli Studi di Napoli Parthenope
Riccardo Tiscini, Università Telematica Universitas Mercatorum
Sebastiano Torcivia, Università degli Studi di Palermo
Raffaele Trequattrini, Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale
Franco Tutino, Sapienza Università di Roma
Marco Tutino, Università Roma Tre
Riccardo Varaldo, Scuola Superiore Sant’Anna
Francesco Vermiglio, Università degli Studi di Messina
Roberto Verona, Università di Pisa
Federico Verrucchi, Università degli Studi di Firenze

Federico Visconti, Università “Carlo Cattaneo” – LIUC

Vincenzo Zarone, Università di Pisa

Alessandro Zattoni, LUISS “Guido Carli”

Mauro Zavani, Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia

Ermanno Zigiotti, Università di Macerata

Walter Zocchi, Università degli Studi di Milano-Bicocca

Gli “Scritti in Onore” rappresentano, per prassi accademica, il tributo della comunità scientifica a grandi scienziati e studiosi ancora in vita... Umberto per noi è così!

Il Prof. Umberto Bertini nasce a S. Giuliano Terme (PI) il 27 settembre 1936, diventa Assistente Ordinario nel 1965 e Professore di Prima fascia il 1° novembre 1973 presso l'Università degli Studi di Pisa. A soli 36 anni è Preside della Facoltà di Economia e Commercio. Ricopre, nel corso del tempo, le cariche di Direttore della Sezione di Economia della Scuola Superiore di Studi Universitari e di Perfezionamento (oggi Sant'Anna), Presidente dell'Opera universitaria, Presidente del Nucleo di Valutazione e componente del Consiglio di amministrazione. Nel 1985 viene insignito dell'Ordine del Cherubino.

Nella lunga carriera è titolare di molti insegnamenti dell'area aziendale; dal 1984 tiene il corso di Politica aziendale che assume poi, dal 1992, la denominazione di Strategia e politica aziendale e che rappresenterà il suo insegnamento privilegiato.

Non meno importanti sono i ruoli ricoperti in campo accademico a livello nazionale. Presiede dal 1993 al 1998 l'Accademia Italiana di Economia Aziendale (AIDEA), fonda ed è primo Presidente della Società di Storia della Ragioneria (SISR). È tra i Soci fondatori anche della Società Italiana dei Docenti di Ragioneria ed Economia Aziendale (SIDREA).

Svolge un'intensa e prestigiosa attività professionale. Tra le istituzioni per le quali ha lavorato si annoverano la Presidenza del Consiglio dei Ministri, il Senato della Repubblica, la Camera dei Deputati, i Ministeri delle Finanze e della Pubblica Istruzione, la Consob, l'Istituto poligrafico e Zecca dello Stato, il Fondo Interbancario di tutela dei depositi. Su indicazione della Banca d'Italia partecipa al Comitato di sorveglianza di diverse banche su tutto il territorio nazionale. È stato componente del Comitato Tecnico di Controllo dei Bilanci dei Partiti Politici. Figura apicale, nei ruoli di amministrazione e controllo, in moltissime società di assoluto rilievo nazionale ed anche internazionale.

Per i rilevanti ruoli istituzionali rivestiti e per l'importante contributo dato allo sviluppo economico del Paese, riceve nel 2005 dal Presidente della Repubblica l'Ordine al Merito della Repubblica Italiana con il grado di Cavaliere di Gran Croce.