

**SCRITTI IN ONORE
DI UMBERTO BERTINI**

Volume II

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 II

(D – M)

**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 Cosentino	»	537
L'azienda e la cura della sua crisi. Il contributo dell'azien- dalista, 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 Poddighes</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

SISTEMI DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO E MODELLI DI GOVERNANCE ORIENTATI AL VALORE PUBBLICO

di *Enrico Deidda Gagliardo*

1. Il Valore Pubblico: che cosa è, come si abilita, come si protegge, come si crea

Le Pubbliche Amministrazioni (PA) sono considerate aziende da diversi Maestri dell'economia aziendale.

Per Giannessi le PA devono essere considerate aziende come tutte le altre ed avere, di conseguenza, un fondamento in termini di equilibrio economico a valere nel tempo¹.

Per Bertini le aziende, comprese quelle pubbliche, hanno valore strumentale rispetto alle finalità definite dai soggetti di riferimento² ponendosi quali strumenti dell'umano operare in campo economico³ e tendendo al soddisfacimento dei bisogni umani⁴.

Da quanto scritto, emerge la necessità di perseguire un'economicità⁵ d'azione nel medio-lungo periodo (che con riferimento alle PA potremmo denominare "salute amministrativa") e la sua strumentalità rispetto a finalità istituzionali afferenti al miglioramento del benessere sociale, economico, ambientale, sanitario dei portatori di interessi (per le PA, cittadini e imprese e altri stakeholder). La strumentalità aziendale è il presupposto della missione istituzionale: il concetto che contempera il soddisfacimento equilibrato

¹ Giannessi E. (1961), *Interpretazione del concetto di azienda pubblica*, in Studi in memoria del Prof. Gino Zappa, Giuffrè, Milano, p. 1098.

² Bertini U. (1990), *Il sistema d'azienda, Schema d'analisi*, Giappichelli, Torino, p. 44.

³ Ferrero G. (1968), *Istituzioni di economia d'azienda*, Giuffrè, Milano, p. 4.

⁴ Caramiello C. (1989), *L'azienda, Operazioni di gestione e dinamica dei valori*, Giuffrè, Milano, p. 16.

⁵ Farneti G. (1995), *Introduzione all'economia dell'azienda pubblica*, Giappichelli, Torino; Borgonovi E. (1984), *La pubblica amministrazione come sistema di aziende composte pubbliche*, in Borgonovi E. (a cura di), *Introduzione all'economia delle amministrazioni pubbliche*, Giuffrè, Milano, p. 79; Poddighe F. (2001), *L'azienda nella fase istituzionale*, Plus, Pisa, p. 14.

delle esigenze funzionali dell'azienda pubblica e delle esigenze finali della sua comunità di riferimento assume qui l'accezione di Valore Pubblico⁶.

In generale, il Valore Pubblico (VP) è un concetto ampiamente studiato nella letteratura scientifica⁷. Potremmo considerare il VP come un concetto caleidoscopico, poiché assume una configurazione specifica laddove venga contestualizzato nello spazio e nel tempo: ad esempio, il VP del Comune X nel mandato 2025-2030 (questo significa che il VP del Comune Y potrebbe essere diverso; ciò significa che il VP del Comune X nel mandato 2030-2035 potrebbe essere diverso). Nel lavoro si prova a declinare il VP secondo tre prospettive: la prospettiva oggettiva (nel caso specifico, delle PA); quella soggettiva (nel caso specifico, degli stakeholder); la prospettiva congiunta.

Secondo la “prospettiva oggettiva, delle PA”, il VP può essere inteso a sua volta in due modi:

- **VALORE SETTORIALE:** impatto specifico generato da politiche e progetti pubblici sul livello di benessere settoriale (es. solo sociale come l'aumento dell'occupazione, solo economico come l'aumento del fatturato delle imprese, solo ambientale come la riduzione dell'inquinamento, solo sanitario come la riduzione dei pazienti malati) di cittadini, imprese e altri stakeholder. In poche parole: il valore settoriale è il benessere settoriale aggiuntivo (es. aumento del n. di laureati occupati entro 1 anno dalla laurea ma in imprese ad alto inquinamento, che pagano bassi salari d'ingresso).

⁶ Deidda Gagliardo E. (2015), *Il Valore Pubblico. La nuova frontiera della performance*, Rirea, Roma, p. 6.

⁷ Alford J. (2002), *Why Do Public-Sector Clients Coproduce? Toward a Contingency Theory*, *Administration & Society*, 34(1), pp. 32-56; Borgonovi E., Mussari R. (2011), *Pubblico e privato: armonizzare gli opposti*, *Azienda Pubblica*, 2011, 24(2), pp. 103-121; Bozeman B. (2007), *Public Values and Public Interest – Counterbalancing Economic Individualism*, Georgetown University Press; Bracci E., Deidda Gagliardo E., Bigoni M. (2014), *Performance Management Systems and Public Value Strategy: A Case Study*, in J. Guthrie, G. Marcon, S. Russo, F. Farneti (eds.), *Public Value Management, Measurement and Reporting*, Vol. 3, pp. 129-157; Deidda Gagliardo E. (2002), *La creazione del valore nell'ente locale*, Giuffrè, Milano; Deidda Gagliardo E. (2015), *Il valore pubblico: la nuova frontiera della performance*, Rirea, Milano; Moore M. (1995), *Creating public value: strategic management in government*, Harvard University Press; Poddighe F., Deidda Gagliardo E. (2011), *Il sistema di creazione e misurazione del valore pubblico locale. Evidenze empiriche e profili di supporto alla governance del territorio*, in *Collaborare e competere per un mercato responsabile e solidale. Amministrazioni pubbliche, enti non profit, fondazioni, imprese cooperative, imprese sociali*, il Mulino, Bologna; Rebora G. (a cura di) (1999), *La valutazione dei risultati nelle amministrazioni pubbliche*, Guerini e associati, Milano; Stoker G. (2006), *Public Value Management: A New Narrative for Networked Governance?* *The American Review of Public Administration*, 36(1), pp. 41-57; Talbot C. (2008), *Measuring Public Value A competing values approach*, The Work Foundation, pp. 1-28.

- **VALORE PUBBLICO in senso ampio o VALORE DEI VALORI.** Gli impatti interni sulla quantità e sulla qualità delle risorse (salute dell'amministrazione o Valore Pubblico Interno) agiscono come drivers per migliorare le performance, a loro volta funzionali al miglioramento degli impatti esterni (o Valore Pubblico Esterno). Il VP può essere misurato da un indicatore composito che aggrega le diverse dimensioni del benessere interno ed esterno:
 - **VALORE PUBBLICO ESTERNO (o VP in senso stretto):** IMPATTO MEDIO generato dalle politiche e dai progetti della PA sul livello di BENESSERE COMPLESSIVO e MULTIDIMENSIONALE (economico, sociale, ambientale e sanitario) di cittadini, imprese e altri stakeholder. In poche parole: il VP esterno è l'“impatto degli impatti”, cioè il livello di benessere multidimensionale aggiuntivo (es., contemporaneamente sociale, ambientale ed economico, come l'aumento del n. di laureati occupati entro 1 anno dalla laurea in imprese a basso inquinamento che garantiscono buoni stipendi all'ingresso).
 - **VALORE PUBBLICO INTERNO:** livello di efficacia ed efficienza (performance), livello di mitigazione del rischio, livello di salute dell'ente. Il VP interno è funzionale al VP esterno, cioè il primo è funzionale ad abilitare, proteggere e creare il secondo.

Secondo la “**prospettiva soggettiva degli stakeholder**”, il **VALORE PUBBLICO RICONOSCIUTO** è il livello di benessere multidimensionale riconosciuto da cittadini, imprese e altri stakeholder tramite analisi di customer satisfaction.

In una **prospettiva congiunta tra PA e stakeholder**, il VP può essere inteso come **VALORE PUBBLICO CONDIVISO**, cioè come livello di benessere multidimensionale progettato e valutato insieme a cittadini, imprese e altri stakeholder attraverso percorsi partecipativi.

Ma come si abilita, si protegge e si crea Valore il Pubblico in modo integrato così da mitigare i rischi ed evitare possibili crisi che potrebbero comprometterne o ridurre la probabilità della sua creazione?

Le PA dovrebbero accrescere la funzionalità programmatica all'abilitazione, alla protezione e alla creazione di VP, intesa quale convergenza sinergica dei tre ambiti programmatici interni delle risorse, dei rischi e delle performance (Valore Pubblico Interno) verso l'orizzonte comune della generazione di Valore Pubblico Esterno, ovvero del miglioramento del benessere

multidimensionale dei cittadini di oggi, creando le condizioni per l'incremento del benessere dei cittadini di domani⁸.

In generale, possiamo dire che:

- le dimensioni del Performance Management o PM (individuali e organizzative) sono le leve per creare il VP (Linee Guida Dipartimento della Funzione Pubblica 1/2017, 2/2017, 3/2018, 4/2019, 5/2019, 6/2020);
- le dimensioni del Risk Management o RM (non solo l'Anticorruzione, ma anche i rischi informatici, privacy, strategici, operativi, economico e finanziario, ecc, sono le leve per proteggere il VP (PNA Piano Nazionale Anticorruzione dell'ANAC Autorità Nazionale Anticorruzione 2019 e 2022);
- le dimensioni del Resource Management o Salute amministrativa costituiscono l'insieme dei driver per incrementare il livello di protezione e creazione di VP, e quindi possono essere considerate quali condizioni abilitanti del VP (Relazione CNEL Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro 2019).

Il framework della “Piramide del Valore Pubblico”⁹ consente di abilitare, proteggere e creare il VP in modo integrato. La Piramide funziona secondo

⁸ Deidda Gagliardo E. (2002), *La creazione del valore nell'ente locale*, Giuffrè, Milano; Deidda Gagliardo E. (2015), *Il valore pubblico: la nuova frontiera della performance*, Rirea, Roma; Gherardi L., Linsalata A.M., Deidda Gagliardo E., Orelli R.L. (2021), *Accountability and Reporting for Sustainability and Public Value: Challenges in the Public Sector*, Sustainability, pp. 1-18; Papi L. (2021), *Un Modello di Governo del Valore Pubblico verso il benessere equo e lo sviluppo sostenibile*, Giuffrè, Milano; Papi L., Bigoni M., Bracci E., Deidda Gagliardo E. (2018), *Measuring public value: a conceptual and applied contribution to the debate*, Public Money and Management, 38(7); Papi L., Ievoli R., Gobbo G., Deidda Gagliardo E., Bacchini F. (2021), *Il Valore Pubblico quale volano per finalizzare le performance di filiera dei Ministeri verso il Benessere Equo e Sostenibile Public Value*, Azienda Pubblica, 4, pp. 339-362; Van Dooren W. (2008), *Nothing New Under the Sun? Change and Continuity in the Twentieth-Century Performance Movements*. In *Performance Information in the Public Sector*.

⁹ Bracci E., Deidda Gagliardo E., Bigoni M. (2014), *Performance Management Systems and Public Value Strategy: A Case Study*, in J. Guthrie, G. Marcon, S. Russo, F. Farneti (eds.), *Public Value Management, Measurement and Reporting*, Vol. 3, pp. 129-157; Deidda Gagliardo E. (2002), *La creazione del valore nell'ente locale*, Giuffrè, Milano; Deidda Gagliardo E. (2015), *Il valore pubblico: la nuova frontiera della performance*, Rirea, Roma; Deidda Gagliardo E. (2019), *Il Valore Pubblico. Ovvero, come finalizzare le performance pubbliche verso il benessere dei cittadini e lo sviluppo sostenibile, a partire dalla cura della salute delle PA*. In *Relazione 2019 al Parlamento e al Governo sui livelli e la qualità dei servizi offerti dalle Pubbliche amministrazioni centrali e locali alle imprese e ai cittadini* (pp. 41-57), CNEL; Deidda Gagliardo E., Papi L. (2019), *La creazione e la misurazione del Valore Pubblico*, in L. Anselmi, S. Pozzoli (a cura di), *Le aziende pubbliche. Aspetti di governance, gestione, misurazione, valutazione e rendicontazione* (pp. 235-259), FrancoAngeli, Milano; Deidda Gagliardo E., Papi L., Gobbo G., Ievoli R., Francesconi A. (2023), *La “Public Value*

una logica di generazione progressiva del valore, partendo dalla base, salendo di livello in livello, trovando la sua misura sintetica nell'apice (Relazioni CNEL 2021 e 2022). Da notare, il ruolo cruciale dei Dirigenti e Dipendenti e la necessità di valutare le loro performance individuali sulla base del contributo alle performance organizzative e alle misure di gestione dei rischi, ponendo il VP al primo posto (Direttiva del Ministro Zangrillo del 28.11.2023).

La **base della Piramide** risponde alla domanda “**come abilitare il VP?**”. La creazione e la protezione del VP sono abilitate dalla programmazione di azioni propedeutiche a migliorare la quantità e la qualità (salute) di diverse tipologie di risorse della PA, che agiscono quindi come driver del VP. Le informazioni possono provenire da fonti interne quali ad esempio anche dati sul personale, check-up organizzativi, indagini di benessere organizzativo e di equilibrio di genere, contabilità generale, analitica e analisi di bilancio, sistemi informativi. Di seguito alcune dimensioni di salute delle risorse:

- Salute organizzativa (es. adeguatezza dell'organizzazione dell'ente rispetto alle strategie della governance; lavoro agile);
- Salute professionale (es. competenze del personale);
- Salute di genere (es. pari opportunità);
- Salute del clima interno (es. benessere organizzativo);
- Salute relazionale (es. rete di relazioni);
- Salute economica e finanziaria (es. solidità patrimoniale, fluidità finanziaria, equilibrio economico);
- Salute infrastrutturale (es. livelli di sicurezza e accessibilità delle strutture);
- Salute digitale (es. livello di digitalizzazione dei servizi);
- Salute informativa (es. livello di integrazione dei database).

I **livelli intermedi della Piramide** rispondono alle domande “**come creare il VP?**” e “**come proteggere il VP?**”. Da un lato gli obiettivi e gli indicatori di performance agiscono come leve di creazione del VP, dall'altro le misure di mitigazione dei rischi e i relativi indicatori agiscono come leve di protezione del VP.

Da un lato, per creare VP occorre che le unità organizzative perseguano le performance organizzative erogando servizi o svolgendo funzioni (regolazione, trasferimento, ecc.) di qualità, con il contributo delle performance individuali dei dirigenti e dipendenti coinvolti. Il conseguimento delle per-

Collaborative Governance” della Filiera della Mobilità Sostenibile, Azienda Pubblica, 1, pp. 39-61.

formance dovrebbe, però, essere funzionale ad un miglioramento del benessere dei cittadini per evitare di inseguire in modo autoreferenziale e scomposto le molteplici performance. Risulta necessario finalizzare le attività delle unità organizzative in funzione dell'incremento della qualità di vita della collettività rispetto alla situazione di partenza. Le performance organizzative possono essere espresse tramite l'efficienza e l'efficacia.

La dimensione dell'efficienza misura lo sforzo realizzativo. I relativi indicatori esprimono la capacità di utilizzare le risorse (input) in modo sostenibile e tempestivo nel processo di erogazione del servizio (output) o, in altri termini, la capacità di produrre beni e servizi minimizzando le risorse impiegate. Le informazioni sull'efficienza si ottengono, ad esempio, dal controllo di gestione. L'efficienza può essere di diversi tipi: finanziaria (es. percentuale di pagamenti rispetto agli impegni finanziari), gestionale (costo di erogazione di un servizio), produttiva (full time equivalent di erogazione di un servizio), temporale (tempi di erogazione di un servizio).

La dimensione dell'efficacia, o del risultato, esprime l'adeguatezza dell'output erogato rispetto alle aspettative e alle necessità degli utenti (interni ed esterni) e può essere misurata sia in termini quantitativi che qualitativi. I dati utili alla determinazione dell'efficacia si possono ricavare dal controllo di gestione, dal controllo strategico, dal sistema di gestione della qualità e di rilevazione della customer satisfaction. L'efficacia può essere misurata come quantità o come qualità. La quantità del servizio può essere erogata o fruita. La qualità del servizio può essere erogata o percepita.

Dall'altro lato, per proteggere direttamente le performance e indirettamente il VP dai rischi e dagli effetti delle policrisi, occorre costruire sistemi di RM integrati con gli obiettivi di performance e di VP. Infatti, la gestione dei rischi migliora le performance, perché fornisce informazioni utili ad assumere decisioni migliori. Le misure di gestione dei rischi corruttivi si articolano in misure anticorruzione (es. percentuali di provvedimenti soggetti a doppio controllo) e in misure di trasparenza (es. percentuale di provvedimenti pubblicati rispetto a provvedimenti da pubblicare).

Nel **vertice della Piramide** troviamo il VP, che funge da orizzonte dell'intera architettura programmatica.

2. Sistemi di programmazione e controllo orientati al Valore Pubblico: dal PIAO al report integrato

Il concetto di sistema applicato alle aziende trova una sublimazione scientifica nell'opera di Bertini che consente di cristallizzarne i caratteri di unità

nella molteplicità, di permanenza nella mutabilità¹⁰ e di rapporto da causa ad effetto delle operazioni di gestione, specificando che a tale struttura di ordine superiore è possibile dare il nome di sistema¹¹.

A sua volta, il “sistema azienda pubblica” opera in un macro-sistema ambiente più ampio¹² e si articola in micro-sistemi quali, ad esempio, il sistema di operazioni¹³ che si sviluppano sequenzialmente dalla Programmazione fino al Controllo (P&C). Il Sistema di P&C di una PA costituisce l’insieme dei soggetti, dei processi e degli strumenti attraverso cui, in presenza di opportune condizioni abilitanti, si programmano, gestiscono, controllano, valutano, rendicontano, valorizzano e rialimentano, salvo eventuali correzioni, le performance, le misure di gestione dei rischi, le azioni di miglioramento dell’amministrazione pubblica in modo funzionale alla creazione del VP¹⁵.

La fase di programmazione delle PA, e simmetricamente quella del controllo, si è iper-specializzata a partire dagli anni Novanta sviluppandosi in silos tra loro indipendenti. Solo con l’avvento nel 2022 del Piano Integrato di Attività e di Organizzazione (PIAO)¹⁶ si assiste ad un primo tentativo d’integrazione organica degli strumenti di programmazione, mentre i c.d. “controlli interni” rimangono al momento compartimentalizzati. Per “integrazione programmatica” s’intende la definizione armonica, già in fase di progettazione dei contenuti, della struttura e delle modalità rappresentative, tra i diversi livelli temporali e le varie prospettive programmatiche: per “integrazione verticale” s’intende lo sviluppo sequenziale omogeneo e discendente tra strumenti di programmazione riconducibili ai differenti livelli temporali: ad esempio, dal mandato alle strategie pluriennali, fino alle tattiche operative annuali; per “integrazione orizzontale” s’intende l’integrazione tra le diverse prospettive programmatiche verso uno stesso orizzonte: ad esempio, integrazione tra Performance Management e Corruption Risk Management. Con il PIAO l’integrazione non è più fine a se stessa, ma orienta le diverse prospettive programmatiche verso l’orizzonte comune del migliora-

¹⁰ Bertini U. (1974), *L’azienda come sistema cibernetico*, Rivista dei dottori commercialisti, 1974, n. 3, pp. 391-407.

¹¹ Bertini U. (1977), *Il sistema d’azienda*, op. cit., p. 16.

¹² Amaduzzi A. (1992), *L’azienda nel suo sistema e nei suoi principi*, Utet, Torino, p. 20.

¹³ Giannessi E. (1970), *Appunti di economia aziendale*, op. cit., p. 11.

¹⁴ Sui sistemi di P&C ricordiamo Caramiello C., *Programmi e piani aziendali*, Isedi, Milano, 1971; Bertini U. (1995), *Il governo dell’azienda tra managerialità e imprenditorialità*, in *Scritti di politica aziendale*, Giappichelli, Torino; Marchi L. (1998), *Il controllo della gestione aziendale: dinamiche economiche, strutture organizzative e sistemi di controllo*, SEU, Pisa.

¹⁵ Deidda Gagliardo E. (2015), *Il Valore Pubblico. La nuova frontiera della performance*, Rirea, Roma, 2015, p. X.

¹⁶ Deidda Gagliardo E., Saporito R. (2021), *Il Piao come strumento di programmazione integrata per la creazione di Valore pubblico*, 4.

mento del benessere dei cittadini di oggi (benessere equo), creando le condizioni per l'incremento del benessere dei cittadini di domani (sviluppo sostenibile)¹⁷.

L'applicazione al PIAO del framework della Piramide del VP illustrato nel paragrafo 1, consente di programmare, gestire, controllare, valutare, valorizzare e rialimentare, previe eventuali correzioni le performance, le misure di gestione dei rischi, le azioni di miglioramento dell'amministrazione pubblica in modo funzionale alla creazione del VP.

Interpretando in ottica economico-aziendale il D.L. 80/2021, convertito dalla L. 113/2021 e reso operativo dal DPR 81/2022 e dal DM 132/2022, ovvero l'attuale quadro normativo del PIAO, le PA devono pianificare politiche e progetti secondo la seguente logica d'integrazione funzionale al VP: +Salute delle risorse, +Performance individuali, +Performance organizzative, – Rischi, +Valore Pubblico.

La BASE della Piramide corrisponde alle SottoSezioni 3.1 (Salute Organizzativa), 3.2 (Salute Organizzativa Agile), 3.3 (Salute Professionale: reclutamento), 3.4 (Salute Professionale: formazione) del PIAO relative alla Salute quantitativa e qualitativa delle risorse.

I LIVELLI INTERMEDI della Piramide corrispondono alle SottoSezioni 2.2 (Performance) e 2.3 (Anticorruzione e Trasparenza) del PIAO.

Il VERTICE della Piramide corrispondente alla SottoSezione 2.1 denominata "Valore Pubblico", che costituisce l'unica vera novità del PIAO dal punto di vista dei contenuti.

3. Modelli di governance orientati al Valore Pubblico: la "Public Value Governance"

Il tema del governo delle aziende è, da tempo, al centro del dibattito economico-aziendale¹⁸. Nel presente lavoro, e in tale specifico paragrafo finale, ci si chiede: "come si governano i sistemi di P&C delle PA in modo funzionale alla generazione di Valore Pubblico?" Per modello di governance s'intende qui l'insieme di modalità di conduzione dell'azienda, nello specifico, pubblica attraverso le fasi di programmazione, gestione, controllo, valuta-

¹⁷ Papi L. (2021), *Un Modello di Governo del Valore Pubblico verso il benessere equo e lo sviluppo sostenibile*, Giuffrè, Milano; Papi L., Ievoli R., Gobbo G., Deidda Gagliardo E., Bacchini F. (2021), Il Valore Pubblico quale volano per finalizzare le performance di filiera dei Ministeri verso il Benessere Equo e Sostenibile Public Value, *Azienda Pubblica*, 4, pp. 339-362.

¹⁸ Bertini U. (1995), *Il governo dell'azienda tra managerialità e imprenditorialità*, in *Scritti di politica aziendale*, Giappichelli, Torino.

zione, rendicontazione, valorizzazione, correzione e rialimentazione. Per modello di Public Value Governance (PVG)¹⁹, s'intende di modalità di conduzione dell'amministrazione pubblica verso l'abilitazione, la protezione e la creazione di Valore Pubblico, attraverso le fasi di programmazione, gestione, controllo, valutazione, rendicontazione, valorizzazione, correzione e rialimentazione. Tale modello poggia su 4 pilastri: I pilastro, di tipo politico: "Public Value Policy"; II pilastro, di tipo manageriale: "Public Value Management"; III pilastro, di tipo partecipativo: "Public Value Participation"; IV pilastro, di tipo funzionale: "Public Value Integration".

Fig. 1 – Il Modello di Public Value Governance²⁰



Fonte: propria elaborazione

I pilastro, di tipo politico: si ha “Public Value Policy” quando la governance dell’ente ha visione di medio-lungo respiro ed esprime commitment verso il Valore Pubblico. Gli impatti attesi delle politiche e dei progetti dovrebbero essere concordati tra i rappresentanti politici degli attori pubblici e/o privati²¹. I primi a credere che la missione istituzionale dell’amministrazione sia la creazione di valore a favore del proprio pubblico di utenti, stake-

¹⁹ Il presente paragrafo fa riferimento al Rapporto CERVAP per la SNA 2021.

²⁰ Deidda Gagliardo E. (2019), *Il Valore Pubblico. Ovvero, come finalizzare le performance pubbliche verso il benessere dei cittadini e lo sviluppo sostenibile, a partire dalla cura della salute delle PA. In Relazione 2019 al Parlamento e al Governo sui livelli e la qualità dei servizi offerti dalle Pubbliche amministrazioni centrali e locali alle imprese e ai cittadini* (pp. 41-57), CNEL.

²¹ Benington J. (2009), *Creating the Public in Order to Create Public Value?*, *International Journal of Public Administration*, 32(4), pp. 232-249; Jørgensen T.B., Bozeman B. (2007), *Public values: An inventory*, *Administration and Society*, 39(3), pp. 354-381.

holder e, più in generale, cittadini, dovrebbero essere gli organi di indirizzo politico di ogni singolo ente. La governance dovrebbe impostare le proprie politiche in funzione del mantenimento e del miglioramento del livello di benessere economico, sociale, ambientale, sanitario dei cittadini, secondo la richiamata ottica di equità e sostenibilità.

II pilastro, di tipo manageriale: si ha “**Public Value Management**” in presenza di commitment manageriale verso la crescita del livello di salute delle risorse dell’ente, presupposto per la creazione di VP²². I primi alleati degli organi di indirizzo politico e co-protagonisti nel perseguimento del Valore Pubblico dovrebbero essere i dirigenti e il personale in posizione di responsabilità, oltre che il personale tecnico-amministrativo da essi guidato. Il “Public Value Manager” è un dirigente o un responsabile (di struttura organizzativa, di processo o di progetto) capace di sollevare lo sguardo organizzativo dalla situazione lavorativa contingente e specifica e di finalizzare l’azione amministrativa propria e dei suoi collaboratori in funzione della generazione del Valore Pubblico, partendo dalla cura e dal miglioramento del livello di salute delle risorse. Esso dovrebbe essere scelto e formato non tanto e non solo sulle competenze tecniche e specialistiche, quanto e sempre più sulle “soft skill” funzionali alla generazione di Valore Pubblico (Public Value Skills). Esso dovrebbe guidare i propri collaboratori secondo stili di leadership autorevoli e ispirati al “nudge”²³, ovvero secondo un approccio di “spinta gentile al cambiamento”. Il Public Value Manager dovrebbe favorire la transizione della singola amministrazione pubblica da logiche organizzative tradizionali (funzionali, gerarchiche, matriciali, ecc) verso logiche innovative di processo e di progetto, ispirate alla semplificazione e alla reingegnerizzazione condotte in chiave digitale.

III pilastro, di tipo partecipativo: si ha “**Public Value Participation**” quando si ricerca il miglioramento del livello di salute interno delle risorse e del livello di benessere esterno dei portatori di interesse con la loro partecipazione²⁴, secondo quanto suggerito dalle Linee Guida 4/2019 del DFP (co-produzione da parte di cittadini e stakeholder²⁵), nell’ottica della co-creazione del

²² Hartley J., Alford J., Hughes O., Yates S. (2015), Public value and political astuteness in the work of public managers: The art of the possible, *Public Administration*, 93(1), pp. 195-211.

²³ Viale R. (2018), *Oltre il Nudge. Libertà di scelta, felicità e comportamento*, il Mulino, Bologna.

²⁴ Bovaird T., Loeffler E. (2012), From Engagement to Co-production: The Contribution of Users and Communities to Outcomes and Public Value, *Voluntas*, 23(4), pp. 1119-1138.

²⁵ Alford J. (2014), The Multiple Facets of Co-Production: Building on the work of Elinor Ostrom, *Public Management Review*, 16(3), pp. 299-316; Cepiku D., Giordano F. (2013), Co-Production in Developing Countries: Insights from the community health workers experience, *Public Management Review*, 16(3), pp. 317-340.

Valore Pubblico. Utenti, stakeholder interni ed esterni e cittadini andrebbero coinvolti, in posizione di contributors, nelle varie fasi del Ciclo di Public Value Governance (programmazione, gestione, misurazione, valutazione, rendicontazione e rialimentazione): in fase di programmazione, i “contributors” interni ed esterni potrebbero contribuire ad identificare le esigenze prioritarie, a valutare le possibili opzioni strategiche (co-commissioning), a progettare le possibili soluzioni operative (co-design); in fase di gestione, i “contributors” interni ed esterni potrebbero partecipare alla gestione (co-management) e alla erogazione (co-produzione) di servizi pubblici; in fase di misurazione, i “contributors” interni ed esterni potrebbero fornire feedback sui risultati dell’Ente utili a giudicare, nella successiva fase della valutazione, le performance organizzative e gli impatti da esse prodotti (co-evaluation) e, di conseguenza, a riprogrammarli in modo migliorativo. La partecipazione dovrebbe essere “responsabile”: a tal fine andrebbe costruita e realizzata con un approccio “negoziale” (ossia, previa contrattazione dei sacrifici che si è disposti a sopportare per godere dei benefici richiesti) e “accountable” (ovvero, in forma di rendicontazione degli impegni e dei risultati).

IV pilastro, di tipo funzionale: si ha “Public Value Integration”, quando i processi e gli strumenti di miglioramento delle performance e quelli di gestione dei rischi²⁶ sono sinergicamente integrati nel Ciclo e nel Sistema di P&C dell’ente, favorendo rispettivamente la creazione e la protezione del VP. Attraverso la programmazione, gestione, misurazione, valutazione, rendicontazione e continua rialimentazione in chiave di miglioramento progressivo delle performance dell’amministrazione (Performance Management), si aumenterebbe la probabilità di generare Valore Pubblico. Attraverso la programmazione, gestione, misurazione, valutazione, rendicontazione e continua rialimentazione in chiave di miglioramento progressivo delle misure di riduzione dei rischi dell’ente (Risk Management), si ridurrebbe la possibilità di erodere il Valore Pubblico e si contrasterebbero le cause della sua mancata o minore creazione. La messa a sistema e la finalizzazione delle performance attese (e, per gli enti più avanzati, dei rischi da gestire) tramite la Piramide del Valore Pubblico consente di aumentare il livello di contributo delle PA alle sfide del benessere equo e dello sviluppo sostenibile. Al fine di incrementare la probabilità di creare VP e diminuire il rischio di erosione dello stesso, il Modello di “Public Value Governance” consente di governare i flussi di generazione del valore tramite una logica piramidale (Piramide del Valore Pubblico) di accumulazione progressiva e di protezione preventiva di

²⁶ Rana T., Wickramasinghe D., Bracci E. (2019), New development: Integrating risk management in management control systems – lessons for public sector managers, *Public Money and Management*, February, pp. 159-162.

valore fondata sulla manovra coordinata degli indicatori di performance (Key Performance Indicators) e degli indicatori di rischio (Key Risk Indicators) contenuti nei vari livelli della piramide e in direzione funzionale al Benessere e allo Sviluppo²⁷.

Riferimenti bibliografici

- Alford J. (2002), *Why Do Public-Sector Clients Coproduce? Toward a Contingency Theory*, *Administration & Society*, 34(1).
- Alford J. (2014). The Multiple Facets of Co-Production: Building on the work of Elinor Ostrom, *Public Management Review*, 16(3).
- Amaduzzi A. (1992), *L'azienda nel suo sistema e nei suoi principi*, Utet, Torino.
- Benington J. (2009), Creating the Public In Order To Create Public Value?, *International Journal of Public Administration*, 32(4).
- Bertini U. (1974), L'azienda come sistema cibernetic, *Rivista dei dottori commercialisti*, n. 3.
- Bertini U. (1990), *Il sistema d'azienda, Schema d'analisi*, Giappichelli, Torino.
- Borgonovi E. (1984), *La pubblica amministrazione come sistema di aziende composte pubbliche*, in Borgonovi E. (a cura di), *Introduzione all'economia delle amministrazioni pubbliche*, Giuffrè, Milano, p. 79.
- Borgonovi E., Mussari R. (2011), *Pubblico e privato: armonizzare gli opposti*, Azienda Pubblica, 24.
- Bovaird T., Loeffler E. (2012), *From Engagement to Co-production: The Contribution of Users and Communities to Outcomes and Public Value*, *Voluntas*, 23(4).
- Bozeman B. (2007), *Public Values and Public Interest – Counterbalancing Economic Individualism*, Georgetown University Press.
- Bracci E., Deidda Gagliardo E., Bigoni M. (2014), *Performance Management Systems and Public Value Strategy: A Case Study*, in J. Guthrie, G. Marcon, S. Russo, F. Farneti (eds.), *Public Value Management, Measurement and Reporting*, Vol. 3.
- Caramiello C. (1989), *L'azienda, Operazioni di gestione e dinamica dei valori*, Giuffrè, Milano.
- Cepiku D., Giordano F. (2013), *Co-Production in Developing Countries: Insights from the community health workers experience*, *Public Management Review*, 16(3).
- Deidda Gagliardo E. (2002), *La creazione del valore nell'ente locale*, Giuffrè, Milano.
- Deidda Gagliardo E. (2015), *Il valore pubblico: la nuova frontiera della performance*, Rirea, Roma.

²⁷ Gobbo G. (2021), *Un Modello di Integrazione tra Risk Management e Performance Management per la creazione di Valore Pubblico*, Giuffrè, Milano.

- Deidda Gagliardo E. (2019), *Il Valore Pubblico. Ovvero, come finalizzare le performance pubbliche verso il benessere dei cittadini e lo sviluppo sostenibile, a partire dalla cura della salute delle PA*. In *Relazione 2019 al Parlamento e al Governo sui livelli e la qualità dei servizi offerti dalle Pubbliche amministrazioni centrali e locali alle imprese e ai cittadini* (pp. 41-57). CNEL.
- Deidda Gagliardo E., Papi L. (2019), *La creazione e la misurazione del Valore Pubblico*, in L. Anselmi, S. Pozzoli (a cura di), *Le aziende pubbliche. Aspetti di governance, gestione, misurazione, valutazione e rendicontazione*, FrancoAngeli, Milano.
- Deidda Gagliardo E., Papi L., Gobbo G., Ievoli R., Francesconi A. (2023), *La "Public Value Collaborative Governance" della Filiera della Mobilità Sostenibile*, Azienda Pubblica, 1.
- Deidda Gagliardo E., Saporit R. (2021), *Il Piano come strumento di programmazione integrata per la creazione di Valore pubblico*, 4.
- Farneti G. (1995), *Introduzione all'economia dell'azienda pubblica*, Giappichelli, Torino.
- Ferrero G. (1968), *Istituzioni di economia d'azienda*, Giuffrè, Milano.
- Gherardi L., Linsalata A.M., Deidda Gagliardo E., Orelli R.L. (2021), *Accountability and Reporting for Sustainability and Public Value: Challenges in the Public Sector*, Sustainability.
- Giannessi E. (1961), *Interpretazione del concetto di azienda pubblica*, in *Studi in memoria del Prof. Gino Zappa*, Giuffrè, Milano.
- Giannessi E. (1970), *Appunti di economia aziendale*, Pellegrini, Pisa.
- Gobbo G. (2021), *Un Modello di Integrazione tra Risk Management e Performance Management per la creazione di Valore Pubblico*, Giuffrè, Milano.
- Hartley J., Alford J., Hughes O., Yates S. (2015), *Public value and political astuteness in the work of public managers: The art of the possible*, *Public Administration*, 93(1).
- Jørgensen T.B., Bozeman B. (2007), *Public values: An inventory*, *Administration and Society*, 39(3).
- Moore M. (1995), *Creating public value: strategic management in government*, Harvard University Press.
- Papi L. (2021), *Un Modello di Governo del Valore Pubblico verso il benessere equo e lo sviluppo sostenibile*, Giuffrè, Milano.
- Papi L., Bigoni M., Bracci E., Deidda Gagliardo E. (2018), *Measuring public value: a conceptual and applied contribution to the debate*, *Public Money and Management*, 38(7).
- Papi L., Ievoli R., Gobbo G., Deidda Gagliardo E., Bacchini F. (2021), *Il Valore Pubblico quale volano per finalizzare le performance di filiera dei Ministeri verso il Benessere Equo e Sostenibile Public Value*, Azienda Pubblica, 4.
- Poddighe F. (2001), *L'azienda nella fase istituzionale*, Plus, Pisa.
- Poddighe F., Deidda Gagliardo E. (2011), *Il sistema di creazione e misurazione del valore pubblico locale. Evidenze empiriche e profili di supporto alla governance del territorio*, in *Collaborare e competere per un mercato responsabile e soli-*

- dale. Amministrazioni pubbliche, enti non profit, fondazioni, imprese cooperative, imprese sociali*, il Mulino, Bologna.
- Rana T., Wickramasinghe D., Bracci E. (2019), *New development: Integrating risk management in management control systems – lessons for public sector managers*, Public Money and Management, February.
- Rebora G. (1999), *La valutazione dei risultati nelle amministrazioni pubbliche*, Guerini e associati, Milano.
- Stoker G. (2006), *Public Value Management: A New Narrative for Networked Governance?*, The American Review of Public Administration, 36(1).
- Talbot C. (2008), *Measuring Public Value A competing values approach*, The Work Foundation.
- Van Dooren W. (2008), *Nothing New Under the Sun? Change and Continuity in the Twentieth-Century Performance Movements*, Performance Information in the Public Sector.
- Viale R. (2018), *Oltre il Nudge. Libertà di scelta, felicità e comportamento*, il Mulino, Bologna.

APPROCCIO SISTEMICO E GOVERNO DEL RISCHIO DI INSOLVENZA. IL CONTRIBUTO DEGLI AZIENDALISTI ALLA DEFINIZIONE DI UN MODELLO INTERPRETATIVO

di *Antonio Del Pozzo*

1. Introduzione

In queste brevi note si vuole sottolineare l'attualità che l'approccio metodologico *sistemico* proposto da Bertini può fornire nell'affrontare alcuni temi di estrema attualità come la gestione del rischio di insolvenza. Contributo che appare ancora più evidente alla luce dei recenti sviluppi della business intelligence e dell'intelligenza artificiale. Sembra inevitabile, di conseguenza, accomunare Bertini ai grandi maestri del passato che, come efficacemente spiegava Egli stesso “*per la vastità e profondità di analisi, costituiscono un costante punto di riferimento, offrendo altresì spunti originali per lo sviluppo di nuovi schemi*”¹.

Bertini nel suo entusiasmante libro *Il sistema d'azienda. Schema di analisi*, chiarisce che la realtà aziendale è dinamica e multidimensionale. Malgrado la complessità, l'indagine dei fenomeni aziendali attraverso l'approccio sistemico, e quindi la paziente scomposizione del divenire aziendale in singoli elementi, il cogliere delle relazioni tra di essi, la loro riconduzione a modelli rappresentativi della realtà aziendale (lo “schema di analisi”, appunto), pur non pervenendo a soluzioni deterministiche, consente di governarli e di plasmare anticipatamente la realtà.

Non ci si può illudere (soprattutto, non possono illudersi gli aziendalisti) che la realtà aziendale sia facilmente decifrabile con interpretazioni deterministiche provenienti dall'individuazione di relazioni di matrice matematico-statistica e modelli euristici. Seppure tali studi forniscono importanti indica-

¹ Umberto Bertini, *Il sistema d'azienda. Schema di analisi*, Giappichelli, Torino, 1990, seconda edizione, p. 29. Il Bertini richiama la profondità di pensiero di Zappa, Ceccherelli e gli altri autori di Scuola italiana a proposito della considerazione dell'azienda come “*unità economica del sistema sociale*” e chiarisce (in nota) che “*in effetto, gli studiosi nord-americani non hanno affrontato compiutamente l'analisi del sistema d'azienda*”.

zioni per la individuazione delle variabili sulle quali concentrare l'attenzione, solo l'interpretazione dei fatti può consentire di decifrare compiutamente, mediante simulazioni, gli eventi aziendali attesi.

Nel presente lavoro, dunque, ripercorrendo queste intuizioni, ci si pone l'obiettivo di chiarire come l'approccio sistemico possa offrire una chiave interpretativa potente per l'individuazione delle variabili rilevanti per la scrittura di algoritmi di "business intelligence", dunque fornire i tasselli conoscitivi per il consolidamento delle capacità predittive dei moderni software.

2. Letteratura e applicazioni professionali sulla previsione dei default. Le ragioni di un default

Facendo un gioco di parole, si può dire che la letteratura sul default, ma anche le applicazioni professionali per la individuazione del rischio di fallimento nelle banche, sono state un fallimento.

Vi dominano gli approcci statistico-matematico; certamente utili per una descrizione di massima degli indicatori segnaletici del default, ma del tutto inefficienti dal punto di operativo e scientifico. I diversi approcci sono tantissimi, alcuni (alle origini) più vicini all'analisi di bilancio (modelli univariati alla Beaver²) sino a modelli multivariati (con criteri di selezione statisticamente robusti come nei modelli di Altman, modelli "logit" e "probit") sino a modelli multi-criteriali (anche con dati qualitativi)³.

I falsi positivi e i falsi negativi abbondano con tutti i modelli basati sull'individuazione euristica delle variabili significative⁴. La conseguenza è che, replicando in contesti diversi i modelli di rating, si rischia di individuare un numero enorme di imprese potenzialmente insolventi (falsi positivi) o, allentando i criteri, molte imprese potenzialmente sane che diventano insolventi (falsi negativi).

² Anche Beaver, nel suo pionieristico lavoro volto a individuare gli indici di bilancio predittivi del fallimento si avvale di una selezione statistica di quelli maggiormente significativi. W.H. Beaver, *Financial ratios as predictor to failure. Empirical Research in Accounting, selected studies*, Journal of Accounting Research, 1966, supplemento al vol. 5, pp. 71-111.

³ Per un approfondimento dei modelli di rating bancari, si veda Andrea Resti, *Misurare e gestire il rischio di credito nelle banche: una guida metodologica*, Fondo Interbancario di Tutela dei Depositi, Roma, 2001.

⁴ Si veda sulla problematica dei falsi positivi e negativi il documento del Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, *Crisi d'impresa. Gli indici dell'allerta*, 2019, <https://commercialisti.it/>.

Sul piano operativo, sono sotto gli occhi di tutti le scarse capacità predittive, cui conseguono altissimi tassi di insoluti nei crediti bancari. I dati delle inadempienze probabili, pur potendo essere influenzati anche dalla congiuntura negativa di questi anni, indicano comunque che i modelli di rating, applicati in modo indiscriminato e senza supervisione umana sono incapaci di evitare la concessione di fidi alle imprese “non meritevoli” di credito.

3. Il modello insito nel “sottosistema del denaro” e le relazioni con gli altri sottosistemi e con gli stakeholder, le banche in particolare

Un modello interpretativo del default aziendale, da una prospettiva economico aziendale, che tenti di evitare la scarsa significatività dei modelli statistico-euristici, deve necessariamente fondarsi su una nozione formale di insolvenza, e dunque tentare di dare una risposta all’includibile domanda: “perché le imprese falliscono?”.

In dottrina, sono stati elaborati vari modelli di previsione dell’insolvenza basati su un’interpretazione di tipo logico-formale, che tentano cioè di spiegare il fallimento individuandone le cause. Tra questi, in particolare il modello di Merton (basato sulla teoria delle opzioni) e il modello di Wilcox (basato sulla teoria dei giochi)⁵.

Questi modelli formali, pur efficaci sul piano descrittivo, appaiono eccessivamente astratti e possono essere resi maggiormente ancorati alla realtà. L’approccio sistemico proprio dell’Economia aziendale può fornire interessanti chiavi interpretative, in quanto ci aiuta a individuare le variabili dalle quali dipende la dinamica economico-finanziaria, le relazioni tra le variabili e gli altri sottosistemi, il ruolo che rivestono nella dinamica aziendale anche di carattere strategico.

Bertini individua, con efficace capacità di sintesi, il “sottosistema del denaro”, come alimentato da due correnti, due flussi che devono trovare composizione: gli “afflussi” e i “deflussi di denaro”⁶.

⁵ Per un approfondimento sui modelli formali di previsione dell’insolvenza, si veda Antonio Del Pozzo, *Controllo finanziario e rischio di default. Vol. 2: La prospettiva della creazione del valore e gli strumenti di governo del rischio finanziario*, FrancoAngeli, Milano, 2009.

⁶ Bertini, *Il sistema d’azienda. Schema di analisi*, op. cit., pp. 77 e 78. Il sottosistema del denaro viene collocato all’interno del sistema della produzione e posto in relazione con gli altri sottosistemi dotati di relativa oggettività: a) il sottosistema dei materiali; b) il sottosistema degli impianti; c) il sottosistema del lavoro umano.

Gli “afflussi di denaro” vengono ricondotti ai seguenti tre ordini di fenomeni:

- vendita di prodotti;
- formazione del capitale aziendale;
- ricorso al credito.

I “deflussi di denaro” vengono invece ricondotti alle seguenti cause:

- spese di processo;
- distribuzione di utile;
- restituzione delle somme prese a prestito.

Scaturisce dalla “sincronizzazione” di queste due correnti, gli afflussi e i deflussi di denaro, la condizione di “equilibrio del sottosistema”, cioè la gestione efficace della liquidità: “*il denaro deve infatti scorre con regolarità all’interno dell’azienda affluendo sempre alla portata e velocità richieste dal processo produttivo*”⁷.

La fluidità del sottosistema del denaro, e quindi la gestione efficace della liquidità, influenza anche gli aspetti tecnici ed economici della gestione aziendale. Di conseguenza, non è solo effetto degli accadimenti aziendali, ma ne condiziona anche il corso: la mancanza di liquidità può compromettere lo svolgimento successivo dei processi e dunque intaccare la dinamica aziendale anche strategica e la solvibilità⁸.

Il Bertini colloca il sistema del denaro all’interno del sistema di produzione e dunque lo include nell’area dei sistemi “oggettivi”. In tale ambito si possono individuare le regole “deterministiche” che governano le relazioni con gli altri elementi del sistema. Avverte, tuttavia, che ogni elemento del sistema della produzione è condizionato dalle relazioni con gli interlocutori sociali e di conseguenza con profili soggettivi di comportamento: fornitori, clienti, banche, capitalisti, lavoratori, concorrenti, comunità⁹.

Le valutazioni delle banche sul merito creditizio delle imprese, pur essendo in parte anch’esse oggettive, con effetti misurabili, sono influenzate dalle relazioni banca-impresa, inevitabilmente intrise di aspetti indeterminabili¹⁰.

⁷ Ivi, p. 78.

⁸ Antonio Del Pozzo, *Cash-flow e indicatori di allerta. Nuovi orientamenti nella valutazione finanziaria delle imprese*, Egea, Milano, 2022.

⁹ Bertini, *Il sistema d’azienda. Schema di analisi*, op. cit., p. 109.

¹⁰ Ivi, p. 112.

4. Il ruolo del management nel governo della complessità della gestione degli equilibri finanziari e della liquidità

Da vero precursore, Bertini individua nel management “l’intelligenza aziendale” quale “unità intellettuale sé stante, avulsa dai singoli intelletti delle persone che concorrono a determinarlo”. Intelligenza che si avvale del sistema informativo per l’assunzione di scelte razionali. Al management assegna il ruolo di simulare gli effetti degli eventi futuri, anche a mezzo capacità di calcolo che si stavano già intravedendo: si riconosce l’importanza delle tecnologie più avanzate in campo informatico a supporto della gestione aziendale.

Occorre infatti formulare continuamente “ipotesi-obiettivo concernenti gli andamenti tecnici e finanziari della gestione; tali ipotesi hanno carattere storico-probabilistico, nel senso che la rappresentazione degli eventi futuri si basa largamente sull’esperienza e su dati del passato”¹¹ ma concorrono all’individuazione delle “direttrici di sviluppo” del sistema aziendale.

Fig. 1 – I flussi finanziari nel sistema d’azienda: le dimensioni oggettive, delle relazioni e soggettive

AREA OGGETTIVA		AREA SOGGETTIVA		AREA DELLE RELAZIONI
Sotto-sistemi delle attività		Management		Sotto-sistemi delle relazioni con gli stakeholder
Gestione del personale		Programmazione		Fornitori
Produzione e layout impianti		Pianificazione		Clienti
Logistica		Organizzazione		Lavoratori
Approvvigionamenti		Controllo		Banche
Gestione dei flussi finanziari		Strategia		Azionisti
		Ricerca		Stato
				Comunità
AMBIENTE				
SISTEMA DELLE INFORMAZIONI				

Fonte: Rivisitazione dei sottosistemi aziendali proposti da Bertini

Il richiamo alle potenzialità di calcolo e al continuo aggiustamento delle valutazioni di probabilità non consente di ottenere risultati perfetti, oggettivi, perché sono numerosi gli aspetti di indeterminatezza.

¹¹ Ivi, p. 114.

L'azienda, infatti, non è un sistema lineare e quindi occorre il ricorso a tecniche più complesse quali la programmazione dinamica nei quali *“il numero delle variabili non controllabili eccede sempre largamente il numero di quelle controllabili”*. *“Poiché [...] la matematica [...] non è in grado di risolvere il problema, è necessario [...] agire su di esso, apportandovi tutte quelle modifiche che la realtà sotto osservazione di volta in volta suggerisce”*¹². Si perviene così alla formulazione di ipotesi di lavoro che andranno simulate ex-ante al fine di conoscere anticipatamente e valutare gli effetti delle decisioni operative e strategiche assunte.

Le simulazioni consentono di procedere alla stima prospettica dei flussi economico-finanziari e dunque di valutare anticipatamente le condizioni di equilibrio del sistema aziendale.

Occorre, dunque, concepire un sistema di monitoraggio anticipato della situazione economico-finanziaria di prevenzione delle fisiologiche crisi aziendali. Ciò comporta, per il management, la necessità di dotarsi di sistemi adeguati di pianificazione e controllo (c.d. di *“internal audit”*¹³) e di indicatori di allerta che possano assicurare che i processi e le procedure organizzative si svolgano generando ricchezza in condizioni di rischio accettate e trasparenti anche per i terzi.

A seconda delle dimensioni aziendali e della complessità dei processi operativi svolti, diviene necessario dotarsi di adeguati strumenti informativi consuntivi (bilanci, rendiconti, indicatori strategici di performance c.d. *“Key Performance Indicators”*) e prospettici (business plan, budget di tesoreria annuali e/o infra-annuali, bilanci preventivi). Ampliamento degli strumenti informativi sempre più necessario ove si tenga anche conto delle ulteriori complicazioni che sorgono per effetto dell'entrata a regime delle linee guida EBA sulla concessione e il monitoraggio del credito bancario¹⁴.

Il management, nel pensiero di Bertini, affrancato dai compiti di routine, si deve occupare dei profili strategici della gestione aziendale e, attraverso la simulazione, prefigurarsi la realtà aziendale attesa sulla base di ipotesi di lavoro. Andranno individuati gli snodi futuri della gestione mediante l'opportuna individuazione di sequenze di eventi ravvicinati identificati attraverso i cicli di produzione e di incasso-pagamento.

La simulazione consente di plasmare anticipatamente la realtà e di modificare il corso degli eventi anche in relazione alle possibili interrelazioni tra il sistema, i suoi output e i suoi input e l'ambiente esterno.

¹² Ivi, p. 164.

¹³ Umberto Bertini, *Dissesti aziendali e sistemi di controllo interni*, Studi e Note di Economia, 2004, n. 2.

¹⁴ EBA, *Final Report Guidelines on loan origination and monitoring*, 2020.

5. La specificità del contributo degli aziendalisti alla comprensione del default: le sequenze e la crescita del valore economico

Le difficoltà maggiori nella costruzione dei modelli di rating consiste nel cogliere gli effetti del trascorrere del tempo e delle modificazioni dell'ambiente esterno. Per far fronte a queste difficoltà si sono diffusi i modelli c.d. "through-the-cycle approach"¹⁵.

In sintesi, le difficoltà riguardano la circostanza che il manifestarsi di un evento influisce sulla dinamica successiva, e la volatilità degli eventi può compromettere il manifestarsi del futuro atteso: l'esame della media di un evento normale può rivelarsi insignificante perché il tempo e la capacità di risposta o di resistenza all'evento sono determinanti.

Gli indicatori di tendenza a lungo termine, costruiti sulla base di aspettative "normali" sovente non sono sufficienti per descrivere compiutamente i rischi di squilibrio finanziario della gestione, Sarà il management a dovere valutare sequenza per sequenza le evoluzioni possibili che dipendono dalle sequenze precedenti. In sintesi, le dinamiche esterne possono anche essere decifrate attraverso indicatori statistici e algoritmi predittivi che tuttavia richiedono un controllo continuo e necessità di aggiustamenti.

Compito dell'aziendalista è dunque quello di determinare i possibili effetti delle decisioni da assumere sul "sottosistema del denaro", assicurando che si preservino gli equilibri aziendali. Per fare ciò si devono costruire modelli che consentano di interpretare logicamente le relazioni tra eventi e le possibili conseguenze sulle sequenze successive¹⁶. In particolare, le sequenze possono fare riferimento alla gestione dei cicli commerciali o alla durata dei finanziamenti ottenuti e alle conseguenti esigenze di rinnovo degli affidamenti.

Tali valutazioni, impensabili sino a qualche anno fa, ma intuite da Bertini, oggi appaiono realtà se si pensa ai grandi sviluppi della Business intelligence e dell'intelligenza artificiale, che rende possibili (e condivisibili con i finanziatori) conoscenze approfondite sui processi svolti, gli effetti dei processi anche a distanze temporali molto ravvicinate.

¹⁵ Arnaud De Servigny, Olivier Renault, *Measuring and managing credit risk*, McGraw-Hill Education, New York, 2004, p. 41: "A through-the-cycle approach therefore embeds scenarios about the economy as well as business and financial factors". Tali modelli vogliono superare i profili critici dei modelli puntuali, ad und eterminato istante, c.d. "at-the-point-in-time".

¹⁶ Bertini, *Il sistema d'azienda. Schema di analisi*, op. cit., p. 170: "La necessità di integrare la formulazioni del modello con proposizioni logiche è molto sentita nel caso che il sistema da simulare debba essere descritto come un sovrapporsi di più sequenze di operazioni fisiche, intercalate da pause di inattività, che interferiscono tra loro in modo difficilmente prevedibile".

Il combinarsi di profili oggettivi, prevedibili attraverso algoritmi, ma anche le componenti sociali e ambientali del dinamismo aziendale, rendono necessario un metodo di osservazione “critico” degli eventi, che, sfruttando tutte le potenzialità di calcolo oggi rese possibili dalla “business intelligence”, valuti “sequenza per sequenza” i risultati attesi delle decisioni manageriali, ponderandone le conseguenze sui profili di rischio della gestione. E le attuali possibilità di condivisione dei dati lasciano intuire che tali valutazioni, in un futuro prossimo, potranno essere condivise anche con le banche e i finanziatori.

Nel trascorrere del tempo, inoltre, le imprese investono e crescono perché devono modificarsi costantemente per affrontare i cambiamenti dell’ambiente. La solvibilità dipende dallo stato del sistema, che tuttavia è un coacervo di materia, energia, denaro, informazione e abilità del management¹⁷. Questi elementi rappresentano complessivamente il valore economico dell’impresa nei suoi mutevoli equilibri finanziari, cui gli stakeholder e in particolare le banche guardano.

6. Conclusioni

Di fronte ai progressi della scienza, l’Economia aziendale, gli aziendalisti, sulla scorta degli insegnamenti di Bertini, possono rendersi consapevoli di essere portatori di un metodo di studio e di interpretazione del fenomeni ancora attuale, e anzi un approccio metodologico pronto ad una nuova stagione.

L’approccio sistemico applicato alla dinamica e complessa realtà aziendale può fornire le basi logiche per la simulazione degli eventi attesi, aiutando così il management nel prefigurare e modificare la realtà. Il metodo consente di individuare i sotto-sistemi, i fenomeni che li caratterizzano, e di cogliere le relazioni (oggettive e soggettive) che li collegano. La sfera oggettiva dei fenomeni aziendali può essere indagata a mezzo di algoritmi di simulazione in grado di fare comprendere, in via antecedente (“feed-forward”), i risultati attesi e di modificarne il corso. In parte, anche gli effetti delle relazioni con gli altri stakeholder possono essere decifrati anticipatamente.

Ai fini del governo degli equilibri economico-finanziari, le sequenze consentono un controllo ravvicinato degli eventi, di riprogrammare le decisioni e di tenere conto della dinamica attesa dei flussi economico-finanziari. Occorre simulare anticipatamente i possibili effetti delle decisioni da assumere

¹⁷ Ivi, pp. 173-174. “L’azienda si presenta come una rete di flussi di elementi eterogenei interagenti e convergenti che si sviluppa secondo un modello economico che non è definibile a priori ma del quale sono noti i processi tecnici”.

sul “sotto-sistema del denaro” costruendo modelli che consentano di interpretare logicamente le relazioni tra fenomeni e la dinamica attesa dei flussi finanziari nella loro successione in sequenza.

Gli algoritmi consentono di misurare gli ambiti oggettivi della dinamica aziendale, ma i risultati attesi non sono prevedibili; piuttosto, sono indagabili con una continua simulazione anticipatoria della realtà in quanto dipendono da comportamenti umani, dalle dinamiche dell’ambiente e dalle relazioni con gli stakeholder. L’intelligenza manageriale è tuttavia essenziale per scegliere gli obiettivi aziendali e comprendere come configurare le sequenze degli eventi attesi.

Il pensiero del Bertini non è superato e anzi le intuizioni del suo “schema di analisi” possono costituire la traccia sulle quali costruire, considerata l’enorme espansione delle capacità di calcolo e dell’intelligenza artificiale, l’Economia aziendale del futuro.

Riferimenti bibliografici

- Altman E.I. (1993), *Corporate financial distress and bankruptcy. A complete guide to predicting and avoiding distress and profiting from bankruptcy*, John Wiley and Sons, Hoboken, New York.
- Beaver W.H. (1966), *Financial ratios as predictor to failure. Empirical Research in Accounting, Selected Studies*, Journal of Accounting Research, supplemento al vol. 5, pp. 71-111.
- 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*, 2^a ed., Giappichelli, Torino.
- Bertini U. (2004), *Dissesti aziendali e sistemi di controllo interni*, Studi e Note di Economia, n. 2.
- Coda V. (1990), *La valutazione della solvibilità a breve termine*, in G. Brunetti, V. Coda, F. Favotto, *Analisi, previsioni, simulazioni economico-finanziarie d’impresa*, Etas, Milano.
- Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili (2019), *Crisi d’impresa. Gli indici dell’allerta*, <https://commercialisti.it/>.
- Del Pozzo A. (2009), *Controllo finanziario e rischio di default. Vol. 2: La prospettiva della creazione del valore e gli strumenti di governo del rischio finanziario*. FrancoAngeli, Milano,
- Del Pozzo A. (2022), *Cash-flow e indicatori di allerta. Nuovi orientamenti nella valutazione finanziaria delle imprese*, Egea, Milano.

- De Servigny A., Renault O. (2004), *Measuring and managing credit risk*, McGraw-Hill Education, New York.
- EBA (2020), *Final Report Guidelines on loan origination and monitoring*.
- Massari M., Zanetti L. (2004), *La valutazione finanziaria*, McGraw-Hill, Milano.
- Merton R.C. (1974), *On the pricing of corporate debt: the risk structure of interest rates*, *The Journal of Finance*, vol. 29, n. 2, pp. 449-470.
- Resti A. (2001), *Misurare e gestire il rischio di credito nelle banche: una guida metodologica*, Fondo Interbancario di Tutela dei Depositi, Roma.
- Vermiglio F. (1989), *Valutazione d'azienda in occasione di trasferimento*, in AA.VV., *Il trasferimento d'azienda. Aspetti civilistici e fiscali*, Ed. Giuridiche Buttitta, Palermo.
- Wilcox J. W. (1976), *The gambler's ruin approach to business risk*, *Sloan Management review*, vol. 18, n. 1, pp. 33-46.
- Zappa G. (1927), *Tendenze nuove negli studi di ragioneria*, Istituto Editoriale Scientifico, Milano.

CONOSCENZA E GOVERNO DEL RISCHIO NELLA GESTIONE DELL'IMPRESA

di Vittorio Dell'Atti, Grazia Dicuonzo *

1. Il sistema aziendale e il rischio di impresa

La letteratura economico-aziendale considera il rischio una condizione di esistenza dell'impresa, senza la quale “*l'attività aziendale non è neppure concepibile*”¹. Il rischio, che, come affermava Umberto Bertini, è “*ignoto nella sua entità e non può essere esattamente determinato*”², è presente in tutte le fasi del ciclo di vita dell'impresa e cessa di esistere soltanto quando termina l'attività aziendale³. Con riferimento a tale aspetto, Giannessi e, successivamente Bertini, individuano i rischi che caratterizzano i fondamentali momenti della vita dell'impresa.

Più precisamente, nella *fase pre-aziendale*, i rischi sono connessi alla scelta di investimento in una specifica attività aziendale rispetto a differenti alternative. Nella *fase istituzionale*, gli Autori definiscono i rischi di forma, di struttura, di proporzionalità e di funzionalità. Essi derivano da decisioni richieste per rendere operativa l'azienda (scelta della forma giuridica e della posizione geografica, definizione della struttura patrimoniale e del modello organizzativo del lavoro). Nella *fase dinamico-probabilistica*, i rischi sono collegati allo svolgimento delle operazioni economico-amministrative e possono avere origine dallo sfasamento temporale tra la scelta della combinazione dei fattori produttivi e la loro effettiva utilizzazione, obsolescenza tecnica ed economica dei fattori produttivi, variabili economiche, sociali, giuridiche e politiche, dinamiche finanziarie e patrimoniali alterate. Infine, nella *fase terminale*, i rischi derivano da decisioni errate che il soggetto aziendale adotta nello stadio finale di vita dell'impresa e che possono riguardare le

* Il lavoro è stato scritto in collaborazione con la dott.ssa Graziana Galeone che si ringrazia per il prezioso contributo fornito.

¹ Gino Zappa, *Le produzioni nell'economia delle imprese, Tomo I*, Giuffrè, Milano, 1956, p. 226.

² Umberto Bertini, *Introduzione allo studio dei rischi nell'economia aziendale*, Colombo Corsi, Pisa, 1965, p. 14.

³ Giuseppe D'Onza, *Il sistema di controllo interno nella prospettiva del risk management*, Giuffrè, Milano, 2008, p. 95.

decisioni di riconversione, di dissoluzione del sistema o della sua prosecuzione senza che si intervenga con adeguati ed opportuni miglioramenti⁴. In tale ottica, il rischio è strettamente legato al futuro divenire della gestione aziendale, che si svolge in condizioni di incertezza e può presentare riflessi economici sfavorevoli⁵.

Il fine ultimo del soggetto aziendale, caratterizzato dal conseguimento del reddito, è esso stesso “*aleatorio, data la naturale incertezza delle previsioni su cui il soggetto ha fondato i suoi programmi e piani produttivi*”⁶. L’incapacità del soggetto aziendale di prevedere l’avverarsi di un determinato evento gestionale porta alla formulazione di ipotesi a supporto delle quali sono impiegate tutte le informazioni a disposizione del decisore in un dato momento. Tali ipotesi possono basarsi sia su elementi che appartengono alla “zona dell’esperienza”, che su elementi non ancora giunti a maturazione e riconducibili alla “zona della non esperienza” e, quindi, ignoti e non quantificabili, per i quali il soggetto aziendale non ha conoscenza della loro sussistenza o della loro manifestazione⁷. La “non conoscenza” di alcuni fenomeni aziendali, come afferma Bertini, è ascrivibile alle limitate capacità intellettive e conoscitive degli operatori economici e al carattere dinamico delle operazioni che si svolgono in un ambiente mutevole⁸ con cui l’azienda instaura relazioni di interscambio continuo per trarre le proprie condizioni di sopravvivenza e di crescita⁹. Lo stesso Bertini considera come “*si possa senz’altro riconoscere il contributo positivo delle aziende allo sviluppo della società, se non altro in termini di soddisfacimento indiretto dei bisogni umani. Tale funzione socialmente utile è riconducibile allo stesso ruolo svolto dall’azienda sul mercato, e pertanto deve essere rapportato alla posizione che essa occupa nel contesto generale per cui il fenomeno della crescita economica rappresenta un’evoluzione del sistema del quale l’azienda è parte, non soltanto sul piano economico ma anche sotto il profilo sociale*”¹⁰.

⁴ Egidio Giannessi, *Le aziende di produzione originaria, vol. I, Le aziende agricole*, Colombo Cursi, Pisa, 1960, p. 279; Umberto Bertini, *Introduzione allo studio dei rischi nell’economia aziendale*, op. cit., p. 97 e ss.

⁵ La dottrina economico-aziendale definisce “*il rischio come l’eventualità di un andamento sfavorevole nel verificarsi di accadimenti futuri*”. Sul punto si veda Flavio Dezzani, *Rischi e politiche d’impresa*, Giuffrè, Milano, 1971, p. 17 e ss.

⁶ Paolo Emilio Cassandro, *Sulla crisi dell’impresa e sulla possibilità di risolverla*, Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale, n. 4, 1981, pp. 161-170.

⁷ Egidio Giannessi, *Le aziende di produzione originaria, vol. I, Le aziende agricole*, cit., p. 272.

⁸ Umberto Bertini, *Introduzione allo studio dei rischi nell’economia aziendale*, cit., p. 9.

⁹ Giovanni Ferrero, *Impresa e Management*, Giuffrè, Milano, 1987, p. 125.

¹⁰ Umberto Bertini, *Il sistema d’azienda. Schema di analisi*, Giappichelli, Torino, 2^a ed., 1990, p. 23.

Il concetto di azienda e il concetto di rischio presentano alcune caratteristiche comuni, una delle quali riguarda la loro natura sistematica¹¹. Quanto al primo elemento, Bertini definiva l'azienda come un sistema aperto che “*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*”¹². Come avviene per gli elementi che compongono l'azienda, anche i rischi sono legati da reciproche interconnessioni e interdipendenze e, pertanto, non assumono rilevanza autonoma. La gestione dei rischi non può tradursi nel monitoraggio del singolo evento aleatorio, ma deve tener conto dei riflessi degli accadimenti di gestione sull'intero sistema aziendale e sugli altri rischi.

2. I diversi approcci al rischio nell'economia dell'impresa

Nell'accezione più diffusa, il rischio si configura come “*l'eventualità di un andamento sfavorevole delle future manifestazioni aziendali*”¹³ ed è riconducibile all'ipotesi che l'impresa possa subire un danno economico. Rappresenta, pertanto, la possibilità che un evento, un'azione o una mancata azione possano influenzare negativamente la capacità dell'ente di realizzare le proprie strategie e di conseguire i propri obiettivi. Tuttavia, parte della dottrina ritiene che sia opportuno far rientrare nella definizione di rischio anche l'eventualità che si verificano eventi favorevoli sostenendo la tesi secondo la quale, il rischio è ascrivibile a scostamenti fra risultati previsionali e risultati consuntivi e la manifestazione degli eventi futuri può determinare sia una perdita che un guadagno¹⁴. A tal proposito, Segal ha individuato tre elementi fondamentali del rischio¹⁵:

- *incertezza* della manifestazione dell'evento;

¹¹ Egidio Giannessi, *Le aziende di produzione originaria, vol. I, Le aziende agricole*, op. cit., p. 276.

¹² Umberto Bertini, *Il sistema d'azienda. Schema di analisi*, op. cit., p. 33.

¹³ Salvatore Sassi, *Il sistema dei rischi di impresa*, Vallardi, Milano, 1940, p. 11.

¹⁴ Ugo Caprara, *Liquidità bancaria e controllo dell'inflazione*, Rivista bancaria, n. 10-11, 1952, p. 506; Gerry Dickinson, *Concepts of probability and risk*, Handbook of Risk Management, Kluwer-Harrap Handbooks, 1974, p. 7; Arthur Williams, Richard Heins, *Risk Management & Insurance*, McGraw-Hill, 1976; Jim Bannister, Paul Bawcutt, *Manuale del Risk Management*, Golden Book, 1982.

¹⁵ Sim Segal, *Corporate value of enterprise risk management*, Wiley, Hoboken (NJ), 2011, pp. 18-23.

- *volatilità al ribasso/rialzo*, ossia un singolo evento che rappresenta un rischio di ribasso per un'attività potrebbe essere un rischio di rialzo per un secondo segmento di attività;
- *deviazione dei risultati ottenuti rispetto a quelli attesi* e, in tal ottica, il rischio deve essere considerato sia in senso positivo (come guadagno) sia in senso negativo (come perdita).

Anche gli *standard* internazionali di *risk management* definiscono il rischio come l'incertezza legata al verificarsi di un evento che può avere conseguenze negative o positive sul raggiungimento degli obiettivi prefissati¹⁶. Tale concezione, seppur supportata anche negli studi di finanza aziendale, che interpretano il rischio come la dispersione dei risultati effettivi rispetto alle attese di rendimento¹⁷, trova il dissenso di alcuni studiosi secondo i quali il rischio è unilaterale e, pertanto, riconducibile solo ad eventi suscettibili di determinare esclusivamente un danno¹⁸. Al contempo, altri studiosi, pur considerando il rischio come uno scostamento negativo tra i risultati ipotizzati e gli andamenti reali, ritengono che anche la non variabilità possa essere l'espressione stessa del rischio in virtù della non corrispondenza tra la realtà e le aspettative iniziali¹⁹. Nella Tab. 1 sono riportate le principali definizioni di rischio.

3. Il processo di gestione del rischio

Nel 1965 Bertini affermava che *“l'azienda rischia in quanto esiste”*²⁰ sostenendo la tesi secondo cui il governo aziendale è strettamente correlato con la gestione del rischio. Tale tesi presuppone indagini conoscitive dei mutevoli scenari interni ed esterni all'azienda e dei fenomeni ed eventi ad essi connessi affinché si possa procedere a definire delle azioni di contenimento, nonché ad attuare idonei processi di gestione di eventi sfavorevoli e conte-

¹⁶ Definizione adottata tra gli altri dagli standard ISO Guide 73:2009, ISO 31000, IRM (Institute of Risk Management), Institute of Internal Audit.

¹⁷ Philip Shrivess, Philip Linsley, *Communicating risk management in Annual Report*, International Accountant, settembre 2003, p. 28.

¹⁸ A tal proposito Bertini affermava che *“può il concetto di rischio essere accomunato ad una prospettiva di guadagno”? Logicamente, a noi, parrebbe di no. In fondo, un risultato più favorevole di quello ipotizzato, non solo non crea alcun problema per l'azienda, ma in un certo senso, è anche sempre sperato dai responsabili della gestione, i quali, in quanto consapevoli del proprio destino di uomini, confidano anche nella buona sorte”*. Umberto Bertini, *Introduzione allo studio dei rischi nell'economia aziendale*, op. cit., p. 17.

¹⁹ Egidio Giannessi, *Le aziende di produzione originaria, vol. I, Le aziende agricole*, op. cit., p. 276.

²⁰ Umberto Bertini, *Introduzione allo studio dei rischi nell'economia aziendale*, Colombo Corsi, Pisa, 1965, p. 3.

nere, in tal modo, il potenziale impatto che il loro susseguirsi può generare sull'economia dell'azienda²¹.

Tab. 1 – Le principali definizioni di “rischio”

Anno	Autore	Opera	Definizione
1929	Chessa	La teoria economica del rischio e dell'assicurazione, p. 5	Il rischio è “l'alea che si deve subire nell'iniziare e nel portare a termine qualunque azione economica”.
1939	Corsani	La gestione delle imprese mercantili ed industriali, p. 160	I rischi “devono ricondursi all'incerto verificarsi di eventi ignoti agli operatori nella loro sussistenza, allorché si accingono a predeterminare la misura di costi o ricavi relativi a particolari coordinazioni d'impresa”.
1940	Sassi	Il sistema dei rischi d'impresa, p. 10	Il rischio è “la espressione complessa dell'eventualità di un andamento sfavorevole delle future manifestazioni aziendali”.
1942	Fazzi	Il trasferimento dei rischi aziendali e la gestione delle imprese di assicurazione, p. 24	Il rischio è “l'eventualità che possano manifestarsi eventi tanto favorevoli, quanto sfavorevoli”.
1957	Cas-sandro	Le gestioni assicuratrici, p. 1	“Il concetto di rischio, inteso come incertezza del futuro, implica, a rigore, sia eventualità di perdite o di danni (aspetto negativo), sia eventualità di guadagni (aspetto positivo). Spesso, però, si tende a considerare come rischi solo le eventualità di perdite o di danni”.
1960	Gian-nessi	Le aziende di produzione originaria, vol. I, Le aziende agricole, p. 271	“Il rischio si forma per uno scostamento negativo tra le posizioni ipotizzate e gli andamenti reali; tra i risultati inseriti nei piani. (calcolo probabilistico) e quelli verificatisi effettivamente (calcolo reale)”.
1971	Dezzani	Rischi e politiche di impresa, p. 17	Il rischio è “l'eventualità di un andamento sfavorevole nel verificarsi di accadimenti futuri”.
1987	Bertini	Introduzione allo studio dei rischi nell'economia aziendale, p. 13	Il rischio è “l'alea che l'azienda è costretta a sopportare in seguito al possibile manifestarsi degli eventi che ricadono nella sua orbita”.

Fonte: Grazia Dicuonzo, *La disclosure sui rischi finanziari tra dottrina, normativa e prassi: Evidenze empiriche dal contesto italiano*, Giappichelli, Torino, 2018, p. 12.

La gestione del rischio non ha lo scopo di eliminare completamente i rischi aziendali di un'organizzazione, ma di ridurre al minimo i possibili impatti attraverso una attività di identificazione, misurazione e controllo posta in essere dal soggetto aziendale. Infatti, una delle responsabilità chiave di tale soggetto è quella di contribuire a supervisionare lo sviluppo e l'esecuzione delle strategie e degli obiettivi di business dell'organizzazione in relazione ai fenomeni che possono mettere a rischio il soddisfacimento delle attese dei propri stake-

²¹ Ivi, p. 27 e ss.

holder²². Più precisamente, la focalizzazione del soggetto aziendale sull'efficace supervisione dei rischi assume un'importanza critica nel definire una cultura del rischio che muove, ovviamente, dalla conoscenza e che consente di diffondere a tutti i livelli aziendali l'importanza della prevenzione e del contenimento dei rischi per competere e sopravvivere in contesti economici complessi tenendo conto delle caratteristiche dell'organizzazione, in termini di dimensione, struttura e complessità²³. In questo senso, la gestione del rischio deve essere vista come un approccio pratico inserito in un piano strategico che i manager attuano tenendo conto delle specificità dell'ambiente organizzativo interno ed esterno e rimanendo vigili nel monitoraggio²⁴. Una adeguata politica di monitoraggio non può prescindere dall'analisi preliminare dei differenti fattori che determinano il sorgere di rischi aziendali. Sebbene in letteratura siano stati formulati diversi approcci per la gestione del rischio, la dottrina prevalente individua quattro fasi: a) identificazione dei rischi; b) valutazione dei rischi; c) trattamento del rischio; d) comunicazione esterna (*risk communication*) (Fig.1). Si deve a Selim e McNamee (1997)²⁵ l'introduzione della quarta fase, riproposta in Italia, tra gli altri, da Giuseppe D'Onza²⁶.

Fig. 1 – Il processo di gestione del rischio



Fonte: elaborazione propria

3.1. Identificazione del rischio

L'identificazione dei rischi consiste nell'individuare gli elementi dell'ambiente organizzativo da cui trae origine il rischio e che possono de-

²² Sergio Beretta, *Directors' Duties and Risk Governance*, Multiple Perspectives in Risk and Risk Management, Springer Nature Switzerland AG, 2019, pp. 3-37.

²³ Fabio Corno, *Lo sviluppo del sapere imprenditoriale nel governo dell'impresa*, Egea, Milano, 1989.

²⁴ Grant Purdy, *ISO31000:2009 – Setting a New Standard for Risk Management*, Risk Analysis, vol. 30 n. 6, pp. 881-886.

²⁵ Georges Selim, David McNamee, *Risk management: changing the internal auditing paradigm*, Altomonte Springs, The Institute of Internal Auditors Research Foundation, 1997.

²⁶ Giuseppe D'Onza, *Il sistema di controllo interno nella prospettiva del risk management*, Giuffrè, Milano, 2008.

terminare risultati positivi o negativi compromettendo il raggiungimento degli obiettivi aziendali prefissati²⁷. Il processo di “mappatura dei rischi” non può prescindere da una preliminare e adeguata conoscenza sia dei fenomeni che possono verificarsi nella combinazione produttiva, sia degli strumenti idonei alla comprensione dei flussi informativi. Successivamente, il governo dei rischi passa attraverso l’identificazione e la gestione dei fattori che possono compromettere il conseguimento di uno o più obiettivi (fattori di rischio). Secondo Bertini, ad esempio, i principali fattori di rischio sono riconducibili a fenomeni fisici e biologici, all’indole delle persone, all’azione dei gruppi sociali e dello Stato, al progresso scientifico e tecnico, nonché alla politica aziendale²⁸. Mentre per Giannessi i fattori che possono determinare l’evento rischioso sono rappresentati dal difetto degli stati di ordine combinatorio, sistematico e di composizione, dall’evoluzione dell’ambiente, dal mancato rinnovamento degli impianti, dall’inefficace coordinazione dei flussi finanziari in entrata ed in uscita e da errori nella formulazione dei giudizi di convenienza²⁹. È chiaro che l’identificazione dei rischi deve realizzarsi attraverso una accurata attività di analisi volta a recepire le informazioni necessarie circa i fattori di rischio, da un lato, e a comprendere il funzionamento e le eventuali relazioni causa-effetto, dall’altro. In questo modo si garantisce l’acquisizione:

di una maggiore consapevolezza della complessità ambientale e, quindi, della molteplicità dei fattori presenti tanto nell’ambiente quanto all’interno dell’impresa;

di una conoscenza condivisa all’interno della struttura aziendale e la comprensione della maggior parte dei fenomeni e delle relazioni esistenti tra essi.

3.2. *Valutazione del rischio*

Terminata la comprensione del fenomeno, occorre determinare il riflesso economico degli eventi negativi. L’esposizione al rischio deve essere calcolata considerando due parametri: la probabilità di accadimento del rischio e l’impatto dell’evento. La probabilità indica la possibilità che si verifichi un

²⁷ Antonio Borghesi, *La gestione dei rischi di azienda. Economia e Organizzazione, Teoria e Pratica*, Cedam, Padova, 1985, p. 141.

²⁸ Umberto Bertini, *Introduzione allo studio dei rischi nell’economia aziendale*, op. cit., p. 50 e ss.

²⁹ Egidio Giannessi, *Le aziende di produzione originaria*, op. cit., p. 496 e ss.

evento, mentre l'impatto o la conseguenza rappresenta l'entità del danno generato dalla manifestazione dell'evento³⁰.

A seconda delle tipologie, delle caratteristiche del rischio e delle circostanze, è possibile effettuare un'analisi a vari livelli di dettaglio, che può essere di tipo quantitativo o qualitativo, oppure una combinazione delle due.

Le analisi qualitative consentono di descrivere le possibili conseguenze/impatti degli eventi e la loro probabilità di accadimento. Tali analisi vengono utilizzate quando la tipologia di rischio non si presta a essere quantificata o quando il valore non è determinabile con ragionevole certezza.

Le analisi quantitative, invece, si basano su dati storici e sull'utilizzo di tecniche statistiche. La qualità di questo tipo di analisi dipende dall'accuratezza e dalla completezza delle informazioni e dalla validità dei modelli utilizzati dal management aziendale. Le analisi quantitative si distinguono, a loro volta, in probabilistiche, non probabilistiche e di benchmarking.

Le tecniche probabilistiche consistono nell'attribuire le probabilità di accadimento ad una serie di eventi che comportano rischi e a identificarne le conseguenze. Tra le diverse tecniche probabilistiche vi sono, ad esempio, i modelli *Value at Risk* (VaR), sviluppati nell'ambito del settore bancario e delle società di investimento internazionali (i cui portafogli di rischio di mercato sono ampi e complessi) per aggregare e monitorare i propri rischi di mercato.

Le tecniche non probabilistiche si basano sulla quantificazione dell'impatto di un evento dannoso senza considerare la probabilità di accadimento. Tra i modelli non probabilistici più utilizzati rientrano la *sensitivity analysis*, lo *scenario analysis* e lo *stress testing*. La più utilizzata è l'analisi di sensitività che quantifica la variazione dei risultati attesi in relazione alla modifica di una o più variabili di interesse (ad esempio, variazioni percentuali dei tassi di cambio).

Le tecniche di *benchmarking*, meno conosciute e poco applicate, consistono nel confronto dei dati relativi alla probabilità di accadimento e all'impatto sulla combinazione economico-produttiva con altre organizzazioni (*best in class* o concorrenti), in modo da spingere il management a migliorare la risposta al rischio.

³⁰ Teresa Wu, Jennifer Blackhurst, Vellayappan Chidambaram, *A model for inbound supply risk analysis*, Computers in industry, 2006, vol. 57, n. 4, pp. 350-365.

3.3. *Trattamento del rischio*

Alla fase di valutazione segue quella di trattamento del rischio ossia, di un processo attraverso il quale si migliorano i controlli esistenti o se ne sviluppano ed implementano di nuovi. Le modalità di trattamento vanno valutate secondo criteri di convenienza economica; pertanto, non tutti i rischi devono essere necessariamente e attivamente gestiti, ma solo quelli che superano la cosiddetta soglia di accettabilità stabilita dall'impresa.

Identificati e valutati i fattori di rischio, l'azienda ha due alternative: rinunciare al trattamento dei rischi ovvero individuare le modalità di gestione più idonee. Queste ultime possono consistere in³¹:

- azioni dirette ad eliminare o ridurre la probabilità di manifestazione dell'evento rischioso;
- azioni volte a contenere l'entità del danno o attraverso *tecniche di minimizzazione*, con sistemi che intervengono durante l'accadimento dell'evento, o con *tecniche di salvataggio* (piani di *disaster recovery*) che entrano in azione successivamente al verificarsi dell'evento per mitigarne le conseguenze.

Con riferimento a quest'ultimo aspetto, gli effetti negativi derivanti dal verificarsi di un evento possono essere trasferiti nel tempo o nello spazio.

Per il trasferimento nel tempo è prevista l'auto copertura dei danni, ossia la cosiddetta autoassicurazione, attraverso la quale si procede all'accantonamento di parte delle risorse generate dalla gestione aziendale ai fondi rischi o a fondi di riserva. Tali fondi, poi, saranno utilizzati al manifestarsi di eventuali eventi sfavorevoli futuri. A tal proposito, Bertini sosteneva che l'auto-finanziamento, attuato mediante la costituzione di fondi di riserva, deve intendersi come un "*generico strumento di riduzione ed eliminazione dei rischi piuttosto che un procedimento di copertura del danno*"³².

Il trasferimento nello spazio consiste, invece, nel trasferire la responsabilità e la gestione del rischio a terze economie. Generalmente il trasferimento dei rischi avviene mediante l'utilizzo di alcuni strumenti, come ad esempio, polizze assicurative o strumenti finanziari (contratti a termine, contratti futures, swap e opzioni)³³.

³¹ Giuseppe D'Onza, *Il sistema di controllo interno nella prospettiva del risk management*, op. cit., pp. 145-146.

³² Umberto Bertini, *Introduzione allo studio dei rischi nell'economia aziendale*, op. cit., p. 185.

³³ Kent D. Miller, *A framework for integrated risk management in international business*, *Journal of International Business Studies*, 1992, vol. 23, pp. 311-331.

3.4. Comunicazione del rischio

La fase della comunicazione consiste nel documentare, rendicontare e comunicare, agli organi aziendali, alle funzioni di controllo, alle singole funzioni coinvolte nella gestione del rischio, nonché agli stakeholder esterni, le informazioni inerenti il processo di gestione del rischio e i risultati derivanti dall'attività di monitoraggio e revisione dei rischi identificati. Lo strumento principale utilizzato per soddisfare tali bisogni conoscitivi è rappresentato dal bilancio d'esercizio e dalla relazione degli amministratori sulla gestione: l'informativa sui rischi presente in tali documenti è rilevante ed è in grado di influenzare le scelte degli investitori.

4. Conclusioni

La ricerca costante dell'equilibrio aziendale e l'attenzione al processo di formazione del valore economico non possono prescindere da una valutazione dei principali fattori di rischio cui l'azienda risulta esposta³⁴.

In questa prospettiva, un adeguato sistema di governo del rischio, orientato all'identificazione e al puntuale monitoraggio delle incertezze, associato a una stima dei danni potenziali, consente di mitigare gli effetti che gli eventi rischiosi potrebbero determinare in termini di raggiungimento degli obiettivi aziendali, e che, se protratti nel tempo, potrebbero compromettere il conseguimento di determinati livelli di performance reddituali e finanziarie portando, in situazione estreme, anche al dissesto aziendale. Nel processo di gestione dei rischi, il monitoraggio continuo e la revisione degli eventi rischiosi svolgono un ruolo cruciale. È noto, infatti, che la gestione del rischio è un processo dinamico e, pertanto, la probabilità di manifestazione di eventi indesiderati può mutare nel tempo, come anche possono cambiare i relativi impatti³⁵. La continua supervisione aiuta a identificare nuovi potenziali eventi rischiosi, tenere traccia dei rischi già identificati e intraprendere azioni correttive (se necessarie) oltre a fornire dei segnali al management sull'aumento della probabilità di accadimento dell'evento rischioso e, di conseguenza, sulla necessità di intraprendere nuove strategie di mitigazione³⁶. In-

³⁴ Fabrizio Di Lazzaro, *Il rischio aziendale*, Giuffrè, Milano, 1990.

³⁵ Vittorio Dell'Atti, *Modelli organizzativi e nuovo falso in bilancio nelle imprese*, Cacucci, Bari, 2003.

³⁶ Petra Hoffmann, Holger Schiele, Koos Krabbendam, *Uncertainty, supply risk management and their impact on performance*, Journal of Purchasing and Supply Management, 2013, vol. 19, n. 3, pp. 199-211.

dipendentemente da una visione tradizionale o moderna della gestione del rischio, l'organizzazione aziendale deve avere un approccio orientato al futuro, porsi il problema dell'identificazione dei rischi, della loro stima e di come intervenire per gestirli. In altri termini, le aziende devono rafforzare la propria resilienza e sviluppare una gestione del rischio più dinamica, agile e allo stesso tempo più approfondita per affrontare gli eventi avversi. In conclusione, i sistemi di gestione del rischio mirano a far fronte all'incertezza in modo da favorire la creazione di valore che si traduce non solo nel rispetto delle condizioni di equilibrio economico, finanziario, monetario e patrimoniale, ma anche di equilibrio strategico complessivo, da intendere in termini di cura delle relazioni con i portatori di interessi e l'ambiente³⁷. I Consigli di amministrazione e i top manager sono quindi costantemente impegnati nel bilanciare rendimento e rischi, allineando la strategia aziendale alla propensione al rischio, ovvero al livello di rischio ritenuto accettabile dall'impresa; migliorare le decisioni di risposta al rischio, selezionando le alternative più appropriate; ridurre gli imprevisti operativi e le relative perdite; identificare e gestire i rischi trasversali, ovvero i rischi che interessano più unità aziendali; identificare e realizzare opportunità di crescita e sviluppo aziendale e, infine, migliorare l'allocazione del capitale.

Riferimenti bibliografici

- Bannister J.E., Bawcutt P.A. (1982), *Manuale del Risk Management*, Golden Book.
- Beretta S. (2019), *Directors' Duties and Risk Governance*, in *Multiple Perspectives in Risk and Risk Management*, Springer Nature Switzerland AG, pp. 3-37.
- Bertini U. (1965), *Introduzione allo studio dei rischi nell'economia aziendale*, Colombo Cursi, Pisa.
- Bertini U. (1987), *Introduzione allo studio dei rischi nell'economia aziendale*, Giuffrè, Milano.
- Bertini U. (1990), *Il sistema d'azienda. Schema di analisi*, 2^a ed., Giappichelli, Torino.
- Borghesi A. (1985), *La gestione dei rischi di azienda. Economia e Organizzazione, Teoria e Pratica*, Cedam, Padova.
- Caprara U. (1952), *Liquidità bancaria e controllo dell'inflazione*, Rivista bancaria, n. 10-11.
- Cassandro P.E. (1957), *Le gestioni assicuratrici*, Utet, Torino.
- Cassandro P.E. (1981), *Sulla crisi dell'impresa e sulla possibilità di risolverla*, Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale, n. 4, pp. 161-170.

³⁷ Enrico Cavalieri, *Il comportamento strategico d'impresa. Variabilità, strutture e rischio*, Giappichelli, Torino, 2008, p. 220.

- Cavaliere E. (2008), *Il comportamento strategico d'impresa. Variabilità, strutture e rischio*, Giappichelli, Torino.
- Corno F. (1989), *Lo sviluppo del sapere imprenditoriale nel governo dell'impresa*, Egea, Milano.
- Dell'Atti V. (2003), *Modelli organizzativi e nuovo falso in bilancio nelle imprese*, Cacucci, Bari.
- Dezzani F. (1971), *Rischi e politiche d'impresa*, Giuffrè, Milano.
- Dickinson G. (1974), *Concepts of probability and risk*, Handbook of Risk Management, Kluwer-Harrap Handbooks.
- Dicuonzo G. (2018), *La disclosure sui rischi finanziari tra dottrina, normativa e prassi: Evidenze empiriche dal contesto italiano*, Giappichelli, Torino.
- D'onza G. (2008), *Il sistema di controllo interno nella prospettiva del risk management*, Giuffrè, Milano.
- Di Lazzaro F. (1990), *Il rischio aziendale*, Giuffrè, Milano.
- Fazzi R. (1942), *Il trasferimento dei rischi aziendali e la gestione delle imprese di assicurazione*, Cionini Editore, Firenze.
- Ferrero G. (1987), *Impresa e Management*, Giuffrè, Milano.
- Fortunato S. (2009), *Il controllo dei rischi: informativa del mercato e revisione contabile*, Rivista delle Società, vol. 54, n. 5.
- Giannessi E. (1960), *Le aziende di produzione originaria, vol. I, Le aziende agricole*, Colombo Cursi, Pisa.
- Hoffmann P., Schiele H., Krabbendam, K. (2013), *Uncertainty, supply risk management and their impact on performance*, Journal of purchasing and supply management, vol. 19, n. 3, pp. 199-211.
- Miller K.D. (1992), *A framework for integrated risk management in international business*, Journal of international business studies, n. 23, pp. 311-331
- Purdy G. (2010), *ISO31000:2009 – Setting a New Standard for Risk Management*, Risk Analysis, vol. 30, n. 6, pp. 881-886.
- Sassi S. (1940), *Il sistema dei rischi di impresa*, Vallardi, Milano.
- Segal S. (2011). *Corporate value of enterprise risk management*, Wiley, Hoboken (NJ).
- Selim G., McNamee D. (1997), *Risk management: changing the internal auditing paradigm*, Altomonte Springs, The Institute of Internal Auditors Research Foundation.
- Shrives P., Linsley P. (2003), *Communicating risk management in Annual Report*, International Accountant, settembre.
- Williams C.A., Heins R.M. (1976), *Risk Management & Insurance*, McGraw-Hill.
- Wu T., Blackhurst J., Chidambaram, V. (2006), *A model for inbound supply risk analysis*, Computers in industry, vol. 57, n. 4, pp. 350-365.
- Zappa G. (1956), *Le produzioni nell'economia delle imprese, Tomo I*, Giuffrè, Milano.

VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO CULTURALE E VALUTAZIONE D'IMPATTO NELLA PROSPETTIVA DIALOGICA E MULTIDIMENSIONALE

di Paola Demartini

1. Umberto Bertini, convegno AIDEA (1998) “La gestione e la valorizzazione dei beni artistici e culturali nella prospettiva aziendale”. Temi ancora attuali nel dibattito scientifico

Questo scritto prende le mosse dalla presentazione di Umberto Bertini al Convegno AIDEA sul tema della gestione e valorizzazione dei beni artistici e culturali nell’ottica aziendale, svoltosi a Siena nel 1998. Il maestro ha sottolineato l’importanza di gestire e valorizzare i beni culturali da una prospettiva aziendale, evidenziando la complessità e le sfide coinvolte in questo settore.

Umberto Bertini delinea le tematiche discusse nel convegno, che includono la gestione strategica dei beni culturali, la pianificazione e il finanziamento delle attività culturali, nonché il ruolo delle istituzioni e delle organizzazioni pubbliche e private, profit e non profit, nel promuovere la cultura e l’arte.

La gestione strategica dei beni culturali riguarda la definizione degli obiettivi e delle strategie per preservare e valorizzare il patrimonio culturale. La pianificazione e il finanziamento delle attività culturali riguardano la ricerca di risorse finanziarie e la pianificazione di programmi culturali e artistici per garantire una gestione sostenibile dei beni culturali. Il ruolo delle istituzioni e delle organizzazioni pubbliche e private affronta il tema delle collaborazioni possibili fra i diversi attori per valorizzare la cultura e l’arte, nonché nel sostenere finanziariamente le attività culturali.

Da quel convegno è nato un gruppo di studio sulle “Politiche e management del Patrimonio Culturale nelle diverse prospettive del valore. Strumenti e metodi di misurazione e valutazione” che ha mantenuto viva la prospettiva dei nostri studi in quest’ambito (con riferimento alle linee guida del gruppo di studio, si veda Sibilio Parri, 2012; Borgonovi *et al.*, 2012).

Ciò che mi preme sottolineare è che i temi delineati, 25 anni fa, da Umberto Bertini, sono ancora vitali, e riflettono la complessità e le sfide coinvolte nella gestione e valorizzazione dei beni artistici e culturali secondo

l'approccio sistemico dell'Economia aziendale (Bertini, 1990). Così come il Maestro suggeriva allora, oggi è ancora più rilevante ribadire l'importanza di tali principi per un governo efficace del patrimonio culturale e promuovere la creatività e la cultura per generare crescita economica, coesione, identità e valori unificanti a livello nazionale ed europeo.

Negli ultimi anni alla cultura è stato riconosciuto un ruolo fondamentale nel promuovere lo sviluppo sostenibile e la resilienza delle comunità locali (ONU, 2015). Infatti, la cultura è considerata sia il motore dello sviluppo sostenibile di territori come l'Italia, che vanta un patrimonio culturale tra i più importanti (Demartini *et al.*, 2021), sia uno dei principali pilastri per il raggiungimento degli SDGs (Cicerchia, 2021).

Da qui nasce la necessità per gli studiosi di Economia Aziendale di far propri alcuni concetti e di sviluppare un sistema di misurazione e rendicontazione che avendo ad oggetto iniziative/ progetti/attività volte a valorizzare il patrimonio culturale e possa essere utile per tutti coloro, attori pubblici e privati, comunità e cittadini, che a vario titolo sono coinvolti in decisioni che ne riguardano il governo/il finanziamento/la gestione.

2. La governance delle iniziative/progetti culturali

Il Rapporto dell'UE sulla governance partecipata del Patrimonio Culturale (2018) afferma che la protezione e la salvaguardia, la gestione e la promozione del patrimonio culturale richiedono una governance multilivello che coinvolga tutti gli stakeholder: autorità pubbliche, professionisti, organizzazioni della società civile, organizzazioni non governative (ONG) e volontariato, in processi di governo aperti, partecipativi, efficaci e coerenti (Biondi *et al.*, 2020).

Soffermandoci solo sulle più recenti pubblicazioni, va sottolineato come gli aziendalisti italiani siano presenti nel dibattito con temi molto attuali, quali: la valorizzazione del patrimonio culturale nella rigenerazione urbana e sociale delle nostre città (Aureli *et al.*, 2023) e il governo degli ecosistemi culturali (Borin e Donato, 2023) che promuovono lo sviluppo dei territori e alimentano il benessere delle comunità.

In questa prospettiva, vi è la necessità di strumenti di comunicazione adeguati per dare evidenza del valore creato e coinvolgere stakeholder e cittadini al fine di garantire la sostenibilità di tali iniziative. La letteratura ha rivelato, infatti, che la comunicazione delle iniziative culturali emerge come un atto di costruzione di senso, che contribuisce a creare e alimentare la partecipazione (Piber *et. al.*, 2019).

Per comunicare, gli attori che hanno il ruolo di governo devono essere sensibili all'individuazione degli obiettivi che, in un processo di pianificazione integrato, non può prescindere dal monitoraggio di risultati e impatti (Belfiore, 2015). Anche nella allocazione dei fondi pubblici, si è passati da una logica di spesa/allocazione fondi per la cultura a una di impatto, per cui è importante fornire evidenze degli impatti ottenuti dai progetti per la salvaguardia e la valorizzazione del nostro Patrimonio Culturale.

Tuttavia, ad oggi, i principali modelli di rendicontazione delle attività culturali, non rispondono alla necessità che abbiamo evidenziato per i seguenti motivi:

- mancano di una valutazione olistica degli impatti generati dalle iniziative/progetti culturali sulle comunità e, più in generale, sulla società;
- non coinvolgono gli stakeholder nella valutazione degli impatti

Un nuovo approccio è stato proposto da un recente progetto europeo H2020, denominato SoPHIA acronimo di Social Platform For Holistic Heritage Impact Assessment (Baioni *et al.*, 2021), che mira a redigere un modello di valutazione olistico dell'impatto generato per valutare i progetti/le iniziative finalizzati a preservare e valorizzare il patrimonio culturale. Il progetto è stato realizzato da un gruppo multidisciplinare di ricercatori, guidato da un team di studiosi aziendalisti, tra cui l'autrice di questo scritto.

3. La valutazione d'impatto dei progetti per la tutela e la valorizzazione del patrimonio culturale

Negli anni, è emerso un interessante dibattito che mette in discussione la possibilità di utilizzare approcci e metriche convenzionali e basati su numeri (ad esempio di visitatori/spettatori) e indicatori di spesa (ad esempio legati al costo del personale o l'ammontare dell'investimento) per misurare e comunicare il valore creato dalla cultura e dall'arte (Chirieleison, 1999; Zan *et al.*, 2000; Radbourne *et al.*, 2010; Chiaravallotti e Piber, 2011; Piber *et al.*, 2019). Da qui nasce la necessità di approfondire come programmi culturali, progetti o iniziative possano contribuire a creare valore per la società, quale impatto possono generare e soprattutto come si può rendere conto dei risultati.

La teoria del cambiamento (Rogers, 2014) definisce 'impatti' quei cambiamenti sociali che vengono raggiunti e mantenuti attraverso le interazioni e gli effetti creati da un dato programma o progetto.

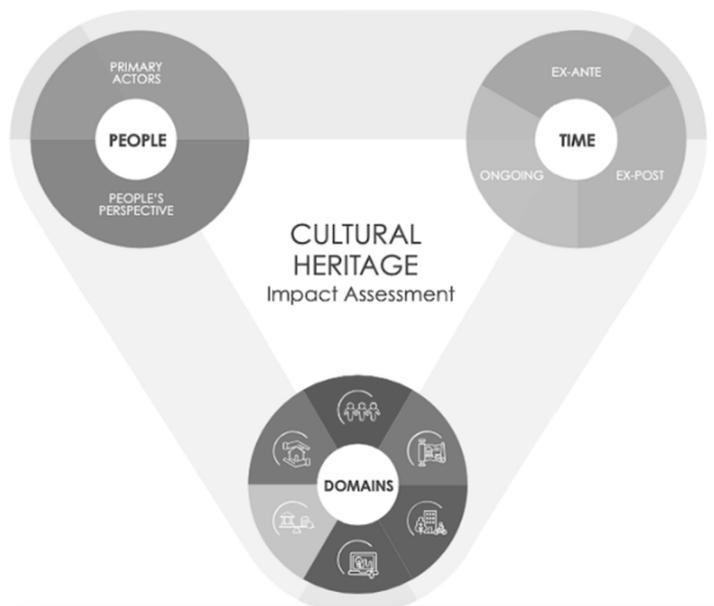
In tale ottica, nell'ambito del progetto SoPHIA, sono considerati 'impatti' i cambiamenti positivi e negativi prodotti da un intervento sul patrimonio

culturale, direttamente o indirettamente, intenzionalmente o non intenzionalmente.

Il modello di valutazione proposto (vedi Fig. 1) è basato su tre assi e individua:

- le aree d'impatto degli interventi sul patrimonio culturale (*domains*);
- le complesse interazioni tra gli stakeholder che possono avere interessi diversi e talvolta contrastanti (*people*);
- l'equilibrio tra i bisogni attuali e l'eredità per le generazioni future (*time*).

Fig. 1 – Il Modello SoPHIA



Fonte: <https://model.sophiaplatform.eu/>

Lo scopo è quello di comprendere meglio le interazioni complesse tra i diversi ambiti di impatto e di evidenziare le conseguenze, sia positive che negative, degli interventi sul patrimonio culturale.

Questo approccio si discosta dalla valutazione degli impatti nei quattro domini tradizionali evidenziati nella letteratura (ambientale, economico, sociale e culturale), per concentrarsi invece su aree/temi di impatto che non sono necessariamente attribuibili a un singolo dominio.

Il modello identifica sei principali aree/temi di impatto:

- Capitale sociale e governance;

- Identità del luogo;
- Qualità della vita;
- Educazione, creatività e innovazione;
- Lavoro e prosperità;
- Protezione.

Il tema *Capitale sociale e governance* riguarda il ruolo che le iniziative/i progetti culturali possono svolgere nella creazione di identità e senso di coesione. Il Capitale Sociale, inteso come capitale relazionale derivanti dalle reti sociali (Bourdieu, 2018), è cruciale per lo sviluppo locale. Tuttavia, gli interventi sul patrimonio culturale possono anche essere divisivi e influenzare negativamente la coesione e la fiducia tra gli attori sociali.

L'*Identità del luogo* riflette l'importanza del patrimonio culturale nel definire e costruire l'identità delle persone e il senso di appartenenza ad una comunità.

Qualità della vita. Il patrimonio culturale gioca un ruolo importante nella qualità della vita degli individui che può essere migliorata da iniziative/progetti culturali che favoriscono, l'attrattività di un luogo, le connessioni sociali e il senso di appartenenza, con impatti su condizioni di vita, sicurezza, ambiente e sviluppo locale.

Con il tema *Educazione, Creatività e Innovazione* si valuta il potenziale educativo delle iniziative/progetti che promuovono forme di apprendimento formale, non formale e informale, oltre a facilitare attività creative e l'innovazione nel processo di sviluppo sostenibile del territorio.

Lavoro e prosperità. Negli ultimi dieci anni, documenti politici internazionali e rapporti promossi da istituzioni internazionali (Europa Nostra, UNESCO) hanno riconosciuto la rilevanza degli impatti economici legati al patrimonio culturale. Si è deciso di utilizzare il costrutto "prosperità", considerato dall'Agenda 2030 delle Nazioni Unite per misurare il Progresso (con riferimento a: Persone, Pianeta, Prosperità, Pace e Partnership). In particolare, la prosperità viene valutata attraverso l'analisi dell'occupazione, della produzione culturale locale, dell'economia del turismo, dell'attrattività economica, dell'innovazione sociale e dell'imprenditorialità.

Infine, il tema *Protezione* sottolinea l'importanza di proteggere il patrimonio culturale dai rischi naturali e umani, e considerando impatti come sovraffollamento turistico e danni agli ecosistemi naturali.

In sintesi, il modello offre un quadro completo e organico e adotta una prospettiva olistica e multidisciplinare per comprendere gli impatti degli interventi culturali, consentendo un reporting più completo sulle attività/progetti culturali.

3.1. La prospettiva olistica e la valutazione multidimensionale

L'implementazione del modello SoPHIA per rilevare e rendicontare gli impatti degli interventi nel settore culturale presenta diverse innovazioni.

La prima innovazione riguarda l'identificazione delle principali aree di impatto attraverso un dibattito coinvolgente studiosi ed esperti. Questo processo, simile a quello applicato da anni nel mondo anglosassone per identificare i principi contabili generalmente accettati (GAAP), ha permesso di raggiungere un consenso su quali siano le principali aree di impatto attese/raggiunte legate alle azioni culturali. Ciò dovrebbe consentire un'applicazione più facile e diffusa del modello nella pratica.

La seconda innovazione risiede nel rilevare le interconnessioni e i sotto temi trasversali. Esaminare l'intero quadro e le interconnessioni tra aree d'impatto permette di identificare questioni rilevanti da affrontare. Quando si valuta un intervento sul patrimonio culturale, è importante includere l'analisi degli effetti negativi per essere consapevoli degli impatti indesiderati o dannosi per le persone e l'ambiente.

Infine, il modello rappresenta una alternativa all'approccio convenzionale basato su una conoscenza a silos. Ogni disciplina – economia, sociologia, antropologia culturale, ecc. – conserva la propria identità e il proprio quadro concettuale ma il modello, definisce aree e prospettive di conoscenza che si sovrappongono ed è potenzialmente in grado di catturare nuovi fenomeni e di valutarli con 'strumenti potenziati'.

Nell'approccio classico basato sui silos, ogni disciplina produce un elenco di variabili (indicatori) da misurare, ognuno correlato a un quadro teorico di riferimento. Per contro, il modello parte dalla descrizione di domini complessi, temi e sotto-temi che descrivono possibili impatti degli interventi sul patrimonio culturale, emergendo da un approccio multidisciplinare. Nell'implementazione del modello, la grande sfida è selezionare indicatori mirati, espressivi degli impatti da misurare. Per quanto riguarda questo aspetto, infine, una ulteriore innovazione è la rilevanza attribuita agli indicatori qualitativi, che esprimono la percezione delle persone.

3.2. La prospettiva dialogica e la valutazione partecipata

La prospettiva delle persone è importante per valutare gli impatti. Garantire che tutti gli interessati abbiano la possibilità di esprimere la 'loro voce' è considerato un requisito di una valutazione di successo. I soggetti coinvolti nella valutazione possono essere finanziatori, manager, beneficiari, artisti,

imprese creative e culturali, educatori, volontari, cittadini, turisti, attivisti, ecc.

Il modello suggerisce alcuni punti focali per il coinvolgimento dei diversi attori, specificamente:

- definire una mappa degli stakeholder per categorie, in base alla loro rilevanza e influenza;
- coinvolgere gli interessati nella ponderazione dei criteri e nella scelta delle misure da raccogliere, facendo riferimento alle diverse aree d'impatto;
- prestare particolare attenzione ai metodi di comunicazione e coinvolgimento (le differenze culturali possono essere fattori significativi escludenti);
- raccogliere la “prospettiva delle persone”, per cogliere le diverse percezioni in merito agli impatti;
- sottoporre agli interessati l'interpretazione/analisi dei risultati, al fine di ricevere il loro riscontro (specialmente su quegli argomenti su cui non c'è convergenza di vedute) e rendere esplicite le principali aree di disaccordo.

In linea con i principi della contabilità dialogica (Brown, 2009), la valutazione d'impatto partecipata diventa uno strumento efficace per il coinvolgimento degli stakeholder, specialmente per quelle iniziative culturali in cui attori con diverse logiche istituzionali collaborano alla definizione degli obiettivi del programma culturale, del progetto o dell'iniziativa. Può, dunque diventare un mezzo di comunicazione dialogica per alimentare processi democratici di condivisione e di gestione partecipata del nostro patrimonio culturale.

4. Considerazioni conclusive

Questo breve scritto contribuisce al dibattito sul valore creato da attività, progetti e iniziative del settore culturale nella prospettiva economico-aziendale e in ottica strategica.

È importante partire dalla definizione e dalla misurazione dell'impatto creato dalla gestione del patrimonio culturale che genera effetti sulla vita delle persone e nella società. Questo esercizio può attivare un percorso di auto-riflessione utile per i manager e i professionisti delle istituzioni/organizzazioni del settore culturale al fine di individuare nuovi obiettivi/ e impatti attesi e, conseguentemente, grazie alla “conversione del sistema delle idee in sistema di operazioni” (Bertini, 2013, p. 123), innescare un ciclo di pianificazione integrato per la gestione delle iniziative culturali.

Da un'analisi delle divergenze tra gli obiettivi dichiarati dall'organizzazione e i risultati della valutazione dell'impatto, possono emergere aspetti di rafforzamento e consolidamento della governance, "da intendersi [...] come un sistema di governo capace di migliorare 'a tutto tondo' la qualità della vita delle aziende" (Bertini, 2013, p. 129).

Il modello offre, dunque, ai decisori (policy maker e manager) uno spettro di possibilità che possono essere valutate, condivise e negoziate con i diversi attori coinvolti. La griglia interpretativa proposta è aperta e può essere adattata per soddisfare diverse esigenze in contesti di scala, rilevanza e contenuto diversi, in un'ottica a geometria variabile.

Riferimenti bibliografici

- Aureli S., Del Baldo M., Demartini P., Piber M. (2023), *Cultural Heritage as a Trigger for Civic Wealth Creation and Sustainable Urban Development*, Roma Tre Press, n. 25.
- Baioni M., Cicerchia A., Demartini P., Marchegiani L., Marchiori M., Marucci F. (2021), *SoPHIA model: the conceptual approach*, Economia della Cultura, n. 32 (Speciale).
- Belfiore E. (2015), 'Impact', 'value' and 'bad economics': *Making sense of the problem of value in the arts and humanities*, Arts and Humanities in Higher Education, 14(1).
- Bertini U. (1990), *Il sistema d'azienda. Schema di analisi*, 2ª ed., Giappichelli, Torino.
- Bertini U. (1999), *Presentazione del Convegno. Gestione e la valorizzazione dei beni artistici e culturali nella prospettiva aziendale*, in *Atti del Convegno AIDEA*, Siena, 30-31 ottobre 1998.
- Bertini U. (1990, 2013), *Scritti di politica aziendale*, 4ª ed. riveduta e ampliata, Giappichelli, Torino.
- Biondi L., Demartini P., Marchegiani L., Marchiori M., Piber M. (2020), *Understanding orchestrated participatory cultural initiatives: Mapping the dynamics of governance and participation*, Cities, 96, 102459.
- Borgonovi E., Donato F., Marchi L., Marcon G., Maticena A., Merlo A., Zangrandi A. (2012), *Partecipazione al gruppo di studio e attenzione AIDEA "Politiche e management del patrimonio culturale nelle diverse prospettive del valore. Strumenti e metodi di misurazione e valutazione"*. Framework prodotto/processo.
- Borin E., Donato F. (2023), *Cultural Heritage Alliances for Sustainable Urban and Rural Development*, in *Cultural Heritage as a Trigger for Civic Wealth Creation and Sustainable Urban Development*, 7, 87-102. Roma Tre Press, Roma.
- Bourdieu P. (2018), *The forms of capital*, in *The sociology of economic life*, pp. 78-92. Routledge, London.

- Brown J. (2009), *Democracy, sustainability and dialogic accounting technologies: Taking pluralism seriously*, *Critical Perspectives on Accounting*, 20(3).
- Chiaravalloti F., Piber M. (2011), *Ethical implications of methodological settings in arts management research: The case of performance evaluation*, *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 41(4).
- Chirieleison C. (1999), *La valutazione delle performance nelle gestioni museali: problematiche operative e tecniche*, *Studi e note di economia*, n. 1, pp. 143-168.
- Cicerchia A. (2021), *Culture indicators for sustainable development*, in Demartini P., Marchegiani L., Marchiori M., Schiuma G. (eds), *Cultural Initiatives for Sustainable Development: Management, Participation and Entrepreneurship in the Cultural and Creative Sector*, Springer, New York.
- Demartini P., Marchegiani L., Marchiori M., Schiuma G. (2021), *Cultural initiatives for sustainable development*, Springer, New York.
- ONU (2015), *Trasformare il nostro mondo: l'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile*.
- Piber M., Demartini P., Biondi L. (2019), *The management of participatory cultural initiatives: Learning from the discourse on intellectual capital*, *Journal of Management and Governance*, 23.
- Radbourne J., Glow H., Johanson K. (2010), *Measuring the intrinsic benefits of arts attendance*, *Cultural Trends*, 19(4).
- Rogers P. (2014), *Theory of change: methodological briefs-impact evaluation*, No. 2 (No. inpub747).
- Sibilio Parri B. (2012), *Politiche e management del Patrimonio Culturale nelle diverse prospettive del valore. Strumenti e metodi di misurazione e valutazione*, *Economia Aziendale Online*, 3(1).
- SoPHIA model available at <https://model.sophiaplatform.eu/>.
- Zan L., Blackstock A., Cerutti G., Mayer M. C. (2000), *Accounting for art*, *Scandinavian Journal of Management*, n. 16.

UNA LETTURA DELLA PIANIFICAZIONE STRATEGICA A PARTIRE DALLA PROSPETTIVA DI UMBERTO BERTINI

di *Donatella Depperu*

1. Premessa

La pianificazione è stata a lungo considerata un'attività essenziale per un'efficace gestione strategica, tanto da arrivare ad essere assimilata alla strategia aziendale stessa. Ciò è stato ben evidenziato e poi contestato da chi, come Mintzberg (1994a e b), ha ad essa dedicato una significativa parte del suo lavoro di ricerca.

In quanto attività critica per la sopravvivenza ed il successo aziendale, la pianificazione è stata oggetto anche delle riflessioni di Umberto Bertini, che le ha attribuito un ruolo critico e la ha considerata *espressione più elevata della creatività razionalizzata* (1991, p. 52).

Negli ultimi anni, però, il tema della pianificazione non è stato al centro degli studi di strategia aziendale, diventando oggetto di interesse soprattutto per i *practitioner*, fatto questo che potrebbe sollevare dubbi sulla sua attuale validità come strumento di gestione strategica.

In questo capitolo, partendo da un inquadramento della pianificazione secondo la prospettiva di Bertini, si riflette su quanto il sistema di pianificazione strategica sia ancora attuale e a quali condizioni possa continuare a dispiegare i suoi effetti positivi sull'azienda. Si conclude, infine, con alcune indicazioni sulla futura ricerca sul tema.

2. La pianificazione nella prospettiva di Umberto Bertini

Rileggendo la pianificazione nella prospettiva di Bertini, intendiamo qui evidenziarne gli aspetti peculiari e rispetto ai quali porsi alcune domande, date l'evoluzione ambientale che ha caratterizzato i contesti nei quali le aziende si sono trovate ad operare e la parallela evoluzione dei sistemi di management.

La pianificazione secondo Bertini ci pare interessante anzitutto quale sintesi tra opposti: oltre ad essere definita come espressione più elevata della creatività organizzata, la pianificazione è infatti considerata da Bertini *punto di incontro tra la managerialità e l'imprenditorialità* e strumento che *avvicina il mondo delle ipotesi a quello della realtà*. La sua criticità, invece, deriva dal fatto che *la sua sfera d'azione è quella dell'intelligenza aziendale*. Si tratta infatti di un'attività che trova i suoi stimoli e le sue elaborazioni nel momento politico (quello che corrisponde alla messa a punto della strategia) e contribuisce a collegarlo al momento operativo (cioè quello della realizzazione) e, proprio per queste sue caratteristiche, costituisce lo sbocco naturale delle politiche di gestione. Detto in altri termini, la pianificazione si trova al cuore dei processi aziendali, un anello di congiunzione tra fattori essenziali per il funzionamento dell'azienda.

2.1. La pianificazione come espressione della creatività organizzata

Il fatto che la pianificazione sia considerata come l'espressione più elevata della creatività organizzata conferma che la prospettiva di Bertini ha anticipato paradigmi che si sarebbero poi diffusi e affermati, anche nel contesto internazionale, molto tempo dopo.

La creatività, intesa nelle sue varie dimensioni, è alla base della strategia (e quindi della competitività aziendale), per il tramite dell'innovazione. Bertini (1991) distingue tre tipi di creatività: imprenditoriale, manageriale e operativa. Come da Egli stesso evidenziato, la creatività si manifesta in fase iniziale in forma irrazionale, ma poi deve "tradurre i suoi impulsi intuitivi in schemi operativi razionali" (1991, p. 70), col risultato che il processo creativo e quello di pianificazione finiscono per sovrapporsi. La creatività, che per sua natura ha carattere inventivo e intuitivo, si coniuga quindi con la razionalità forzata della programmazione strategica.

Questo tema della necessaria convivenza di creatività e razionalità caratterizza il mondo aziendale nelle sue diverse manifestazioni e trova pratica realizzazione in forme diverse.

Nelle piccole imprese, ad esempio, è l'imprenditore che spesso realizza la sintesi tra le due; nelle imprese più grandi è invece necessario che il sistema di pianificazione sia sviluppato in modo tale da convogliare la creatività in un progetto razionale, senza limitarla o addirittura cancellarla. Tale condizione è particolarmente importante, ad esempio, per le aziende che operano in settori basati sulla creatività, cioè settori in cui l'innovazione (in primo luogo di prodotto) è fattore critico di successo. Soprattutto in tali aziende è fondamentale

che la capacità di mettere a punto soluzioni originali a problemi sempre nuovi si inserisca in una pianificazione capace di tradurre tali soluzioni in strategie e progetti che possano essere descritti, collegati a obiettivi, strutturati, tempificati, e quindi organizzati, senza mortificare la spinta all'innovazione. Molto simile, anche se diverse sono le caratteristiche aziendali, è la condizione delle imprese ad alta tecnologia, nelle quali la creatività tecnologica è condizione per lo sviluppo di nuovi prodotti e nuove soluzioni.

Queste brevi considerazioni fanno riflettere sul fabbisogno di *creatività organizzata*: quanto più c'è bisogno di creatività per essere competitivi, tanto più c'è bisogno di sistemi che incanalino la creatività, per evitare che questa si trasformi in caos, e di persone capaci di fare una sintesi tra razionalità e creatività. Qualcuno (Higgins e Morgan, 2000) ha anche cercato di sintetizzare nel termine *creative practitioner* il profilo che deve avere il pianificatore, cioè chi fa parte delle unità che lavorano a supporto del processo e che, per natura dei suoi compiti orientato alla razionalità, dovrà sempre più essere capace di inserire creatività nello svolgimento degli stessi.

La pianificazione, quando ben impostata ed utilizzata in sinergia con altri sistemi, rappresenta lo strumento che consente di conciliare creatività e razionalità, creatività e organizzazione, dunque quella conciliazione tra opposti che ritroviamo anche nella nozione di pianificazione come punto di incontro tra imprenditorialità e managerialità.

2.2. *La pianificazione come punto di incontro tra managerialità e imprenditorialità*

L'idea che la pianificazione realizzi una sintesi tra opposti è sempre attuale e quella della pianificazione come punto di incontro tra managerialità e imprenditorialità ne è forse l'espressione più evidente.

Mentre l'imprenditorialità, che per Bertini rappresenta l'anima politica dell'azienda, tende all'innovazione, la managerialità, che ne rappresenta l'anima tecnica, tende al più efficiente utilizzo delle risorse disponibili. Queste due forze sono entrambe essenziali e devono risultare sinergiche, in modo tale che innovazione ed efficienza possano convivere.

Questa idea trova sistematica conferma: da tempo, infatti, si sottolinea come le aziende, per far fronte alla complessità che caratterizza gli ambienti in cui operano, debbano conciliare elementi molto diversi tra loro e, in alcuni casi, addirittura opposti. Ciò richiama la questione, molto studiata, dell'*ambidexterity*, un concetto che è stato sviluppato proprio per indicare la capacità delle aziende di conciliare capacità e competenze diverse e, in particolare, di

far convivere esplorazione e sfruttamento (O'Reilly III e Tushman, 1996), tipica di aziende che riescono ad affinare la loro strategia tramite innovazioni incrementali e allo stesso tempo perseguire l'innovazione radicale e il cambiamento. Le aziende ambidestre riescono, cioè, a conciliare opposti e, mentre sfruttano ciò che già possiedono in termini di risorse e competenze (*exploitation*), ricercano opportunità in nuovi ambiti e sviluppano nuove competenze (*exploration*).

Si può ipotizzare che per ottenere tale risultato sia richiesta la presenza di un sistema di pianificazione a sua volta ambidestro, nel quale si riesce a far convivere tensioni verso obiettivi che richiedono risorse e approcci diversi. Una situazione che si manifesta, ad esempio, con un efficace utilizzo del tradizionale processo di pianificazione strategica affiancato dallo sviluppo di business plan *ad hoc*, per valutare specifiche iniziative imprenditoriali: due modi di guardare al futuro che, pur condividendo gran parte della strumentazione di supporto, si caratterizzano per ottiche diverse e diverse modalità di valutazione.

La validità dell'utilizzo di un sistema di pianificazione strategica ai fini del conseguimento dell'*ambidexterity* rappresenta però una questione controversa. In letteratura è infatti stata condivisa da molti l'idea che la pianificazione tenda a irrigidire i processi di formazione della strategia, a ingessarli, limitando la capacità di innovare e quindi di porre la basi per il futuro successo imprenditoriale (Hamel, 1996). Solo in tempi recenti, alcuni studiosi (in particolare, Arend *et al.*, 2017) hanno evidenziato come, pur di fronte a una tendenziale correlazione negativa tra uso di pianificazione strategica e innovazione, vi sia la possibilità di influenzare il modo in cui la pianificazione strategica è utilizzata e quindi di limitare o annullare il *trade-off* tra le due. In alcuni studi (si veda, ad esempio, Posch e Garaus, 2020) si è anche voluta studiare proprio la relazione tra pianificazione e *ambidexterity*, evidenziando come la relazione possa essere positiva quando ai sistemi di pianificazione strategica si associano altri fattori organizzativi, sottolineando che ciò che è davvero importante non è la presenza di un sistema di pianificazione, ma *come* la pianificazione viene utilizzata all'interno dell'azienda. Il suo impatto sull'innovazione dipenderebbe, secondo altri ricercatori, da come essa è percepita dai dipendenti e quindi influenzando questa percezione è possibile fare in modo che la pianificazione non costituisca un ostacolo all'innovazione: in particolare, l'effetto è influenzato dal sistema premiante e dall'orientamento al rischio dell'impresa (Arend *et al.*, 2017).

La conciliazione di opposti che può caratterizzare la pianificazione nel suo essere punto di incontro tra managerialità e imprenditorialità possiamo immaginare si manifesti anche:

- nell'essere la pianificazione lo strumento che può conciliare l'approccio *top-down* alla strategia con quello *bottom-up*, approcci nei quali l'imprenditorialità, secondo Bertini espressione anzitutto del capitale di comando, e la forza manageriale, espressione soprattutto della direzione, si traducono in molteplici scelte relative a obiettivi e modalità per il loro raggiungimento;
- nella combinazione dell'orientamento strategico all'oggi con l'orientamento al domani. La pianificazione, traducendosi in piani e da questi in programmi, può contribuire a far convivere una strategia per l'oggi con una strategia per il domani, come sono state definite da Abell (1999). L'obiettivo è, in questo caso, quello di difendere la posizione raggiunta nel proprio ambiente (ciò che possiamo considerare come oggetto dell'azione manageriale) e, contemporaneamente, orientare l'azienda verso un nuovo posizionamento e nuovi traguardi (tipico obiettivo associabile all'imprenditorialità).

Ed è proprio considerando questa tensione verso il successo futuro che possiamo riflettere sulla pianificazione come strumento che avvicina il mondo delle ipotesi a quello della realtà.

2.3. La pianificazione come strumento che avvicina il mondo delle ipotesi a quello della realtà

Si è più sopra richiamato che per Bertini (1991) la pianificazione avvicina il mondo delle ipotesi a quello della realtà, condensandosi in una successione di piani e programmi.

Prendendo spunto da tale suggestione, si vogliono qui sinteticamente portare all'attenzione due questioni: il profilo dei soggetti coinvolti nel processo di pianificazione e la strumentazione utilizzata, che consente di avvicinare il mondo delle ipotesi a quello della realtà.

Letto nella prospettiva organizzativa, il tema è quello della necessità, oggi ormai da tutti riconosciuta ma in passato tutt'altro che scontata, che nello sviluppo delle strategie aziendali non siano coinvolte solo o prevalentemente le unità di staff a ciò dedicate, ma che lo sviluppo delle strategie avvenga coinvolgendo prima possibile le strutture che saranno chiamate a realizzare la strategia.

Le unità chiamate a guidare il processo di pianificazione strategica e a definire i contenuti dei piani erano in passato rappresentate da unità di staff dedicate. Questa condizione è stata ormai da molto tempo criticata e superata in quanto portava a strategie che, sviluppate nelle torri d'avorio dei pianifi-

catori, risultavano distanti dalle effettive esigenze aziendali. Utilizzando le parole di Bertini, si può dire che questo problema ha fatto emergere come sia fondamentale avvicinare il mondo delle ipotesi e il mondo della realtà.

Potremmo associare il mondo delle ipotesi al mondo prospettato dai pianificatori, che si basano su ipotesi relative al futuro; il mondo della realtà è invece quello delle unità di line, che si confrontano direttamente con gli attori esterni all'impresa, quindi con la realtà, e sono chiamate a realizzare la strategia. Ci pare di poter affermare che quanto più gli organi di line sono chiamati a contribuire alla pianificazione, tanto più quei due mondi possono avvicinarsi. La pianificazione, quindi, può essere in questa prospettiva vista come uno strumento che coinvolge diversi attori per far sì che quei due mondi siano il più possibile prossimi, in un processo rivisitato nel quale le staff (oggi definite di strategia, di pianificazione strategica o *new business development*) svolgono il ruolo di metodologo e di coordinatore mentre le unità di line contribuiscono a sviluppare la visione futura e a tradurla in obiettivi e azioni concrete.

Quando invece riflettiamo sulla pianificazione come strumento che avvicina il mondo delle ipotesi a quello della realtà nell'ottica della strumentazione di cui la pianificazione si avvale, non possiamo non pensare allo strumento degli scenari.

Gli scenari rappresentano il mondo delle ipotesi: uno scenario altro non è che la realtà che si ipotizza sarà in futuro e potremmo, soprattutto quando si spinge molto lontano nel tempo e in ambiti poco conosciuti, considerarlo una manifestazione di creatività razionalizzata. L'utilizzo di scenari, per mezzo di processi di pianificazione, fa sì che il mondo delle ipotesi ispiri decisioni e azioni, dunque ciò che dà luogo alla realtà.

Lo *strategic foresight*, che si basa sull'uso di scenari, è indirizzato a far comprendere e anticipare possibili sviluppi futuri relativi all'ambiente così da poter assumere decisioni strategiche più consapevoli, prepararsi al futuro, predisporre misure di difesa nei confronti delle minacce e prepararsi a cogliere le opportunità che il futuro può portare. A partire da queste rappresentazioni (che possiamo assimilare al mondo delle ipotesi) si possono simulare gli effetti di strategie e singole decisioni aziendali, valutandone l'impatto, gli aspetti critici e quelli positivi cercando di prefigurare in quale mondo reale ci si troverà ad operare. Ne consegue che un sistema di pianificazione strategica che si basa sulla messa a punto, la discussione, l'utilizzo di scenari rappresenta proprio l'anello di congiunzione tra i due mondi.

3. Riflessioni sull'utilità della pianificazione nell'attuale contesto

Quello della pianificazione è uno dei classici sistemi che imprenditori e manager possono utilizzare per lo sviluppo delle strategie aziendali ed è tuttora uno dei più utilizzati. Nel tempo, il modo in cui le aziende anche di grandi dimensioni hanno deciso di svolgere le attività connesse alla pianificazione è cambiato, sia a causa dei riconosciuti punti di debolezza di un processo originariamente guidato e realizzato prevalentemente, se non solo, da persone ad esso dedicate, sia per l'evoluzione avvenuta nelle strutture organizzative al fine di rispondere al crescente bisogno di flessibilità che accompagna le aziende di ogni settore. È quindi inevitabile che gli imprenditori e i manager guardino al mondo accademico e a quello della consulenza strategica alla ricerca di indicazioni su quale approccio alla formazione della strategia sia più efficace, così come inevitabile è la domanda se oggi abbia ancora senso pianificare.

Considerate le numerose crisi che le aziende hanno dovuto affrontare negli ultimi decenni e la difficoltà di immaginare quale potrà essere l'evoluzione dei contesti in cui gli imprenditori dovranno trovare il modo di esprimere la propria creatività, una risposta potrebbe essere quella di optare per un processo di formazione della strategia in cui poco o nulla è pianificato, e in cui le strutture, i sistemi, i processi sono tutti orientati alla capacità di adattarsi e cogliere opportunità sulla base di una strategia solo emergente (come suggerito, ad esempio, da De Smet e Gragnon già nel 2018). Tale approccio ha l'indubbio pregio di evitare di investire tempo e risorse nella messa a punto di piani che rischiano di non realizzarsi, ma si caratterizza anche per una estrema dipendenza dagli eventi esterni e per rendere l'azienda impossibilitata o quasi a realizzare operazioni che richiedono importanti investimenti e si caratterizzano per ritorni di lungo periodo. Basti pensare a quanto difficile può essere realizzare strategie di crescita che portano lontano dal proprio business di origine ed operazioni straordinarie di peso, ad esempio una diversificazione piena realizzata tramite acquisizioni, se queste non sono oggetto di pianificazione.

Inoltre, una modalità di formazione della strategia di questo tipo richiede una notevole sintonia tra chi prende e realizza le decisioni nell'ambito delle diverse unità organizzative, e questo può avvenire solo in presenza di una cultura forte, oltre che di una visione condivisa. Si tratta, ad evidenza, di condizioni che in molti casi non sono presenti e ciò, di per sé, sottopone al rischio di intraprendere cammini diversi se non divergenti.

Allontanandosi da questa prospettiva per abbracciarne una opposta, la pianificazione può essere considerata non solo un sistema che è opportuno

sviluppare all'interno dell'azienda, ma addirittura un sistema necessario, da potenziare proprio quando la discontinuità aziendale è tale da rendere indispensabile sviluppare una visione strategica a cui fare riferimento in presenza di dinamiche ambientali che rendono difficile assumere decisioni, una sorta di faro di riferimento per affrontare le traversate di contesti complessi e difficili da interpretare.

Sotto quest'ultimo profilo, il binomio *pianificazione – contesto discontinuo* sembra richiamare quegli opposti già più sopra evidenziati nel pensiero di Bertini. Il bisogno di sintesi tra opposti esiste ed è possibile grazie all'utilizzo di strumentazione adatta a definire la strategia in periodi di turbolenza e a un approccio flessibile, come è stato evidenziato non solo da parte degli studiosi di management, ma anche dai *practitioner* (Kenny, 2022; Mankins e Gottfredson, 2022; Ramírez e Selsky, 2016).

Guardando al futuro, due temi trasversali rispetto a tutte le aziende emergono come rilevanti anche quando si fanno riflessioni sulla pianificazione. Il primo è quello della crescente rilevanza che l'ottica e i fattori ESG vanno assumendo come elementi per il progresso ambientale e come questi debbano essere inclusi anche nella pianificazione; il secondo è il tema dell'impiego di nuove tecnologie (in particolare quelle di intelligenza artificiale) e del loro potenziale impatto sulla pianificazione stessa.

Per quanto riguarda il primo dei temi richiamati, non si può non rilevare come, considerato l'impatto dei fattori ESG sulle strategie competitive e sulle strategie a livello corporate, le scelte ESG siano già diventate oggetto di piani e programmi aziendali oltre che di rendicontazione formale. Questo è particolarmente vero per alcune categorie di aziende come le quotate, le aziende le cui attività sono suscettibili di provocare un rilevante impatto sui fattori ESG (al momento, in primo luogo sugli aspetti ambientali) e le banche. Si tratta tuttavia di un trend molto marcato, che coinvolge sempre più tutte le aziende, anche per effetto delle sollecitazioni associate alle policy europee sul tema. In letteratura si sta già riflettendo su come la pianificazione può sostenere i processi decisionali e la messa a punto di strategie orientate alla sostenibilità ed alcuni modelli sono già stati sviluppati (per una sintesi si rimanda a Neves Pugliesi *et al.*, 2022).

In relazione al secondo degli elementi richiamati, l'evoluzione tecnologica ci spinge ad una riflessione, in particolare, sulle possibilità e opportunità che potranno discendere dall'evoluzione dell'Intelligenza Artificiale (IA) nella sua forma generativa. Il tema è soprattutto legato allo sviluppo di sistemi di pianificazione nei quali l'IA potrà intervenire non solo mettendo più rapidamente e facilmente a disposizione di imprenditori e manager tutta la strumentazione oggi già utilizzabile da chi è coinvolto nel processo, ma pro-

babilmente potrà portare all'automazione di certe decisioni oggetto del processo di pianificazione soprattutto quando basate su abbondanza di dati.

Già oggi le aziende che adottano strategie *data-driven* fanno uso dell'IA, ma il passaggio critico potrebbe coincidere con una sorta di delega a tecnologie generative di parti del processo di pianificazione. Questo potrebbe rivoluzionare il processo di formazione delle strategie aziendali e modificare in misura sostanziale il processo di pianificazione. Al momento l'IA può intervenire a supporto di diverse fasi di tale processo, ma non ci sono ancora evidenze di utilizzo dell'IA per assumere decisioni, che quindi resta per ora un'ipotesi estrema (Atsmon, 2023).

4. Conclusioni

Partendo dalle considerazioni di Bertini sulla pianificazione strategica si sono evidenziate alcune relazioni tra il suo pensiero e quello di studiosi e *practitioner* oggi impegnati nell'analisi di questo sistema di management. Guardando al futuro, è però importante chiedersi quali indirizzi potrà assumere la ricerca sul tema per individuare condizioni di efficace utilizzo della pianificazione, criticità, nuova strumentazione e nuovi profili personali di chi è nelle aziende maggiormente coinvolto nei processi di sviluppo della strategia.

Nelle pagine che precedono si è già evidenziato come l'affermazione sempre più decisa di un orientamento alla preservazione dell'ambiente inteso in senso lato e lo sviluppo e diffusione di nuove tecnologie, in particolare l'IA generativa, paiano essere oggi i fattori capaci di imprimere un nuovo corso anche alle attività di pianificazione strategica e quindi debbano essere l'oggetto primo della ricerca di management in questo campo.

In particolare, oggi siamo agli albori nell'utilizzo dell'IA e la domanda che ci si pone è se i pianificatori non avranno più spazio nelle aziende in quanto la loro funzione sarà svolta da sistemi capaci di analizzare l'ambiente, fare una valutazione delle risorse interne, proporre alternative strategiche e anche valutarle. Pare ragionevole pensare che, anche se questo non dovesse avvenire neanche in un futuro lontano, dovrà modificarsi il profilo di competenze e capacità di chi coordina e supporta il processo di pianificazione così come dovrà migliorare la capacità di leggere e interpretare i dati di chi più direttamente è coinvolto nelle scelte relative alla strategia da realizzare. La ricerca potrà quindi concentrarsi sull'individuazione di questi profili, sulla messa a punto di strumenti nuovi per gestire e interpretare i dati e sul tipo di formazione che le Università dovranno fornire a studenti e manager per poter cogliere appieno le opportunità e saper far fronte alle minacce che

un utilizzo massivo di queste tecnologie potranno comportare, soprattutto cercando di rispondere alla domanda se un processo di pianificazione basato sull'utilizzo intensivo di tecnologie di IA possa dimostrarsi più efficace di quanto non sia un tradizionale processo nel quale la tecnologia ha solo una funzione strumentale.

Riferimenti bibliografici

- Abell D.F. (1999), *Competing Today While Preparing for Tomorrow*, MIT Sloan Management Review, Spring.
- Arend R.J., Zhao Y.L., Song M., Im S. (2017), *Strategic Planning As A Complex And Enabling Managerial Tool*, Strategic Management Journal, 38.
- Atsmon Y. (2023), *Artificial intelligence in strategy*, McKinsey & Company.
- Bertini U. (1991), *Scritti di politica aziendale*, 2^a ed. ampliata, Giappichelli, Torino.
- De Smet A., Gagnon C. (2018), *Organizing for The Age of Urgency*, McKinsey Quarterly, January 2018.
- Hamel, G. (1996), *Strategy as revolution*, Harvard Business Review, 74(4).
- Higgins M., Morgan J. (2000), *The Role of Creativity in Planning: The 'Creative Practitioner'*, Planning Practice & Research, vol. 15, n.1/2.
- Kenny G. (2022), *Strategic Planning Should Be a Strategic Exercise*, Harvard Business Review digital article, <https://hbsp.harvard.edu/download?url=%2Fcatalog%2Fsample%2FH0784W-PDF-ENG%2Fcontent&metadata=e30%3D>.
- Mankins M., Gottfredson M. (2022), *Strategy-Making in Turbulent Times*, Harvard Business Review, September-October.
- Mintzberg H. (1994), *The Fall and Rise of Strategic Planning*, Harvard Business Review, January-February.
- Mintzberg H. (1994), *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Free Press, New York.
- Neves Puglieri F., Salvador R., Romero-Hernandez O., Escrivão Filho E., Moro Piekarski C., de Francisco A.C., Ometto A.R. (2022), *Strategic planning oriented to circular business models: A decision framework to promote sustainable development*, Business Strategy and the Environment, vol. 31.
- Posch A., Garaus C. (2020), *Boon or curse? A contingent view on the relationship between strategic planning and organizational ambidexterity*, Long Range Planning, 53.
- Ramirez R., Selsky J.W. (2016), *Strategic Planning in Turbulent Environments: A Social Ecology Approach to Scenarios*, Long Range Planning, 49.
- Tushman M.L., O' Reilly III C.A., Tushman M.L. (1996), *Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change*, California Management Review, 38, 4.

LA GESTIONE DELLA CONOSCENZA IN SANITÀ: GLI SVILUPPI CONTEMPORANEI

di *Luca Dezi*

1. Introduzione

Ho conosciuto Il prof. Umberto Bertini tanti anni fa, quando ancora l’“Economia aziendale” si chiamava Ragioneria e l’“Economia e gestione delle imprese si chiamava “Tecnica industriale e commerciale”, credo fosse il 1990.

Negli anni, pur appartenendo a settori scientifico-disciplinari limitrofi, ho avuto modo di incontrarlo varie volte e sempre mi ha regalato molto in termini di consigli, non solo accademici, con un approccio relazionale aperto, leale e rigoroso.

Le poche righe che seguono trovano qualche legame scientifico con tematiche care al Prof. Umberto ma sono, soprattutto, un pretesto, un “link affettuoso” per ricordarlo con tanta stima e col sorriso che lo hanno sempre caratterizzato.

2. La gestione della conoscenza in sanità

La gestione della conoscenza, il knowledge management – KM, è un processo strategico che mira a identificare, creare, condividere e utilizzare conoscenze in modo efficiente ed efficace. È confermato come il KM possa potenziare l’innovazione che, come ricordava il Prof. Bertini e in accordo con Lui, è presupposto strategico per il successo (Dezi *et al.*, 2019; Bertini, 2013).

Purtroppo, seppure ormai vorremmo appartenesse al nostro passato non si può non menzionare la pandemia da Covid-19. Il riferimento è necessario perché, se il fenomeno pandemico ha lasciato il segno su molte imprese, questo è ancor più vero per le imprese sanitarie (Hujala and Laihonen, 2021). La pandemia da Covid-19 ha mostrato quanto sia cruciale la condivisione delle conoscenze per implementare tempestivamente trattamenti e potenzialmente aspirare ad una riduzione dei costi per le strutture sanitarie e di benefici per i pazienti (El-Jardali *et al.*, 2023).

Le imprese, e, in generale, tutte le organizzazioni del settore si sono accorte quanto conoscere, imparare, gestire e poi trasmutare in decisioni manageriali la conoscenza sia un fattore critico per la strategia d'impresa, ma spesso di molto difficile gestione (Sánchez-Polo *et al.*, 2019).

Al riguardo il Prof. Bertini nel suo volume "Il sistema d'azienda" (Bertini, 1977) coglieva con grande lungimiranza quanto il decision making nelle imprese sarebbe mutato: un sapere più scientifico, basato su dati e perdendo in intuito, meno singolo e accentrato sull'imprenditore ma più collaborativo e condiviso tra le diverse funzioni di linea, dove dunque la gestione della conoscenza e la sua trasmutazione in idee e loro formalizzazione nell'atto imprenditoriale sono la sostanza dell'impresa.

Nel settore sanitario, difatti, il KM è essenziale per migliorare la qualità dell'assistenza, ridurre i costi e promuovere la salute pubblica, ma anche per aumentare, per l'appunto, il vantaggio competitivo d'impresa (Nayak *et al.*, 2021). Tuttavia, tale gestione non è così semplice, specialmente nell'ambiente sanitario dove si osserva una elevata distribuzione e frammentazione delle conoscenze, in particolare delle conoscenze cliniche (Nicolini *et al.*, 2008).

Il Programma di lavoro europeo dell'OMS 2020-2025 ha fornito indicazioni su come le diverse strutture sanitarie dell'Unione europea possano rafforzare la gestione dei dati e dei sistemi informativi al fine di favorire la rete e la promozione dello scambio di conoscenze tra i diversi attori dell'ecosistema. Le nuove tecnologie offrono un supporto unico nella raccolta, gestione e utilizzo delle conoscenze, tuttavia, aprono importanti sfide (Abbate *et al.*, 2023).

Un caso recente si è sperimentato per il servizio di telemedicina. Le possibilità di una sanità a distanza sono note dal finire degli anni Novanta del secolo scorso (Roine, 2001), eppure fattori tecnologici, organizzativi e individuali in termini di accettazione e anche conoscenza hanno difatti sempre ostacolato la diffusione di tale servizio (Cannavacciuolo *et al.*, 2023).

Accantonando per un momento quanto le sfide attuali e future nel settore sanitario, come l'invecchiamento della popolazione, la crescita delle malattie croniche e la complessità delle condizioni mediche, richiedano soluzioni innovative e una gestione avanzata della conoscenza per affrontarle con successo, vi sono ulteriori fattori, forse più ottimistici, se non utopici, di quanto sia importante concentrarsi sul KM in sanità.

Gli sviluppi futuri delle scienze, come la medicina personalizzata e la terapia genica, richiederanno una gestione avanzata della conoscenza per adattare le cure in base alle esigenze specifiche di ogni paziente (Tarkkala *et al.*, 2019). Questo richiederà l'accesso a una vasta base di informazioni e dati, così come strumenti e conoscenze avanzati per analizzarli e interpretarli. Una

solida infrastruttura di conoscenza può facilitare la raccolta, l'analisi e la condivisione rapida di dati epidemiologici, contribuendo così a identificare precocemente i focolai di malattie infettive e ad attuare misure di controllo efficaci (McKinsey, 2023).

Capolupo *et al.* (2023) dimostrano come la gestione strategica della conoscenza possa rafforzare la qualità dei servizi sanitari e facilitare l'applicazione del total quality management con effetti positivi sulla competitività. Con una gestione efficace della conoscenza, le risorse del settore possono essere utilizzate in modo più efficiente e mirato. Ciò significa che risorse finanziarie, tecnologiche ma anche umane e più intellettuali possono essere allocate in modo ottimale per massimizzare i benefici per i pazienti e migliorare i risultati sanitari complessivi (Radevic *et al.*, 2021; Ahram *et al.*, 2017; Leone *et al.*, 2021).

La gestione della conoscenza può facilitare la collaborazione tra gli attori dell'ecosistema tutto, ad esempio tra ricercatori, clinici e industria farmaceutica accelerando lo sviluppo e la commercializzazione di nuove terapie e trattamenti e migliorando l'efficacia dei nuovi farmaci e trattamenti (Khezzr *et al.*, 2019).

Il presente capitolo vuole esporre quali siano i nodi salienti della ricerca accademica attuale in termini di KM in sanità, proponendosi di rispondere alla presente domanda di ricerca: *“Quali sono gli sviluppi contemporanei del KM nel settore sanitario su cui si accentra la letteratura accademica?”*.

Il focus sulla conoscenza e il settore sanitario sono temi lontani da quelli cari al Prof. Bertini e di fatti così è, le molte cariche tra le quali ricordiamo quelle in Capitalia, GEPI, RAI, Edison, testimoniano come il Prof. Bertini abbia sempre coniugato la dimensione quantitativa con l'analisi delle politiche aziendali in ambiti spesso diversi da quelli relativi alle dinamiche qualitative ed incerte del management dei servizi e dell'assistenza. Tuttavia ciò non deve far pensare che fosse un accademico, un professionista poco sensibile all'intangibile: il suo impegno in campo universitario e politico ne sono testimonianza. La sua critica preoccupata al sistema accademico contemporaneo è da me condivisa. Come cautamente scorto dal Professore fulcro di tale critica risiede nel cambiamento della gestione della conoscenza. Per questo ad oggi, di fronte alla corsa all'innovazione, al cambiamento delle professionalità e delle regole sui mercati, compreso quello universitario e sanitario, parlare in questo capitolo di conoscenza ci permette di far onore al grande contributo offerto dal Professore alla pratica manageriale e di cogliere quanto traslare al settore sanitario le conoscenze che ci ha lasciato aiuterebbe sensibilmente le aziende sanitarie contemporanee a migliorarsi.

Mediante un'analisi delle co-occorrenze delle parole chiave usate nella letteratura accademica attiva sul tema si identificheranno nei successivi pa-

ragrafi le priorità e le attività principali nella gestione della conoscenza in sanità.

Affrontando questa questione, lo studio aspira a offrire una comprensione delle sfide e delle lacune che potrebbero ostacolare il raggiungimento ottimale degli obiettivi strategici nel campo della gestione delle conoscenze nel settore sanitario.

Il presente scritto, a tributo del Prof. Bertini, vuole essere un ricordo al fascino personale del Professore, alla poliedricità dei suoi interessi ed il rilievo indiscusso che ha avuto nell'ampliare la conoscenza economica aziendale applicando le sue riflessioni ai temi a me cari in termini di ricerca accademica e pratica professionale.

Come spesso sottolineato dal Professore, l'impresa votata al successo è quella che ha come obiettivo la conservazione e lo sviluppo delle proprie competenze distintive (Bertini, 1990). Tali competenze però richiedono conoscenza e sapere prima di essere mobilitate e combinate in maniera tale da permettere al vettore impresa di orientarsi, competere e svilupparsi nel suo ambiente.

In questo modo, lo studio si impegna a contribuire conoscenze preziose all'intersezione emergente tra la gestione delle conoscenze e gli studi sull'innovazione, altro tema caro al Professore (Bocchino, 2012), offrendo implicazioni pratiche per operatori sanitari, responsabili politici e ricercatori.

2. Disegno della ricerca

Per rispondere all'obiettivo del presente capitolo, si è adottata una metodologia di ricerca basata sull'analisi dei documenti scientifici disponibili nella letteratura accademica.

Il processo di revisione della letteratura è stato avviato utilizzando la piattaforma Scopus, una delle fonti di letteratura accademica più ampie e autorevoli. Il database è stato consultato al fine di individuare contributi rilevanti nel campo della gestione della conoscenza nel settore sanitario ponendo come stringa di ricerca la seguente: *“knowledge management” AND “healthcare”*, l'indagine è stata limitata agli articoli, recensioni e contributi di conferenze in lingua inglese, all'interno delle discipline manageriali.

L'adozione di tale stringa di ricerca è stata supportata da precedenti studi e ricerche che hanno dimostrato l'efficacia di questo approccio nell'individuare documenti pertinenti nel campo della gestione della conoscenza nel contesto sanitario. Ad esempio, Riege (2005) sottolinea che l'analisi delle parole chiave rappresenta uno strumento valido per individuare la letteratura

rilevante in un determinato ambito di ricerca e dunque ben si combina con l'intento di individuare quali sono gli sviluppi attuali del KM in sanità.

L'esecuzione della query di ricerca ha portato all'individuazione di 159 contributi pertinenti che soddisfano i criteri di inclusione precedentemente definiti. Su questo corpus di documenti, è stata condotta un'analisi delle co-occorrenze delle parole chiave al fine di identificare i principali temi, le relazioni e le interconnessioni presenti nella letteratura esaminata.

L'analisi delle co-occorrenze delle parole chiave consente di individuare pattern significativi e di identificare i concetti chiave che emergono ricorrentemente all'interno del corpus di documenti.

Questo approccio metodologico è ampiamente supportato dalla letteratura accademica, come evidenziato da Autry *et al.* (2014), che sottolineano l'utilità dell'analisi delle co-occorrenze per estrarre conoscenze e informazioni rilevanti da grandi quantità di testo

3. Risultati e discussione

L'analisi delle co-occorrenze è stata condotta tramite VosViewer selezionando le parole scelte dagli autori per posizionare i loro studi. Prima di procedere con le applicazioni finali, si è proceduto con la creazione di un Thesaurus che ha permesso la lemmatizzazione dei termini e così permettendo di ridurre i termini simili come singolari e plurali, ad esempio: healthcare organisations al posto di healthcare organization. Sulle 525 parole individuate dal software si è poi posto un minimo numero di co-occorrenze delle parole chiave pari a 4. Impostata tale soglia di sbarramento è stato possibile individuare un totale di 23 parole chiave corrispondenti a cinque clusters differenti, presentati in figura 1.

L'analisi dei cluster offre una prospettiva interessante sulla varietà di temi trattati nella ricerca sul KM nel settore sanitario. Si può notare una distinzione chiara tra cluster che si concentrano sul knowledge management e quelli che esplorano i diversi attori del sistema sanitario e le pratiche manageriali.

Cluster 1: Questo cluster è caratterizzato da parole chiave come big data, electronic health record, healthcare, ontologies e organizational learning. Queste parole chiave indicano un interesse nella gestione e nell'utilizzo dei dati sanitari, inclusi i registri elettronici della salute, per migliorare le prestazioni e l'apprendimento organizzativo all'interno dei sistemi sanitari (Wu and Wang, 2023; Dal Mas *et al.*, 2020).

Cluster 2: Qui, le parole chiave principali includono healthcare information system, healthcare services, hospitals, knowledge transfer e social me-

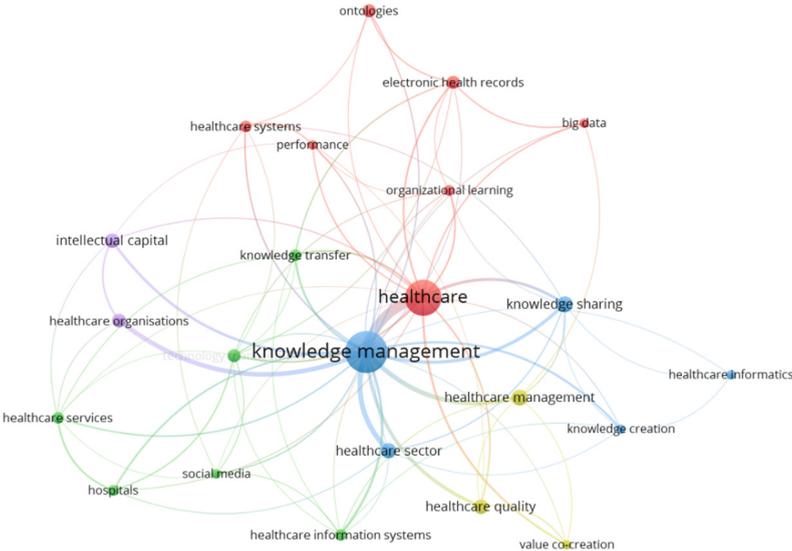
dia. Questo cluster evidenzia un interesse nella gestione delle informazioni sanitarie e dei servizi, con un focus sul trasferimento della conoscenza e sull'impiego dei social media per migliorare la comunicazione e la collaborazione nel settore sanitario (Belitzky *et al.*, 2021; Zhao and Canales, 2021).

Cluster 3: Questo cluster si concentra su concetti come healthcare informatics, knowledge creation e knowledge sharing. Qui, l'attenzione è rivolta alla creazione e condivisione della conoscenza nel settore sanitario, evidenziando l'importanza della gestione delle informazioni e delle tecnologie per supportare le pratiche cliniche e le strategie manageriali (Ekionea and Fillion, 2021).

Cluster 4: Questo cluster riguarda l'healthcare management, la healthcare quality e la value co-creation. Indica un interesse nella gestione e nell'ottimizzazione delle risorse umane e dei processi per garantire una migliore qualità dell'assistenza sanitaria e la creazione di valore per i pazienti (Torre *et al.*, 2020; Moretta Tartaglione *et al.*, 2018; Mathialang and Kuthambalayan, 2023).

Cluster 5: Questo ultimo cluster è caratterizzato da parole chiave come intellectual capital e healthcare organisations. Qui, si pone l'attenzione sull'importanza del capitale intellettuale e dell'organizzazione per migliorare l'efficienza e l'efficacia delle organizzazioni sanitarie, evidenziando il ruolo chiave delle risorse umane e dei processi organizzativi (Schiavone *et al.*, 2022; Belay *et al.*, 2021; Hijazi, 2023).

Fig. 1 – Analisi delle co-occorrenze sul Knowledge management e il settore Salute



In sintesi, l'analisi dei cluster mostra una diversità di temi e approcci nella ricerca del KM nel settore sanitario. Si può così affermare che gli sviluppi contemporanei del KM in sanità si concentrano su tre macroinsiemi: un primo focus incentrato principalmente sulla gestione dei dati e delle informazioni da parte degli attori dell'ecosistema; un secondo focus centrato all'applicare ed esplorare le teorie sul KM applicandole al settore sanità; un terzo polo più manageriale e focalizzato sul creare valore in sanità attraverso pratiche di co-creazione o volte ad innalzare la qualità del vettore-impresa.

Al fine di cogliere quali nodi sono di impulso alla ricerca accademica negli ultimi anni si è utilizzata la visualizzazione in overlay, attraverso di essa è possibile notare come a guidare e orientare la ricerca attuale sono le pratiche di knowledge sharing e organizational learning. Inoltre, come precedentemente espresso questi interessi sono volti a favorire le pratiche di healthcare management e di utilizzo del capitale intellettuale di queste organizzazioni per indagare il loro legame con le performances e ancora di più con i processi di valorizzazione dell'intero sistema.

Le sfide recentemente aperte dalle nuove tecnologie impongono la necessità di ripensare anche alle competenze degli operatori della sanità, inoltre, come recentemente abbiamo individuato, lo sviluppo e l'entrata in campo di nuove piattaforme (Nevi *et al.*, 2024) e di sistemi di intelligenza artificiale (Bastone *et al.*, 2024) richiedono nuove norme e pratiche per la gestione della conoscenza e dell'innovazione che coinvolgono le imprese, ma in generale tutti gli attori dell'ecosistema sanitario.

5. Conclusioni

Le imprese non sono solo organismi economici, ma economico-sociali (Bertini 1988), l'attributo sociale perciò fa parte dell'impresa così come molte istituzioni sanitarie oggi sono organizzazioni sociali ma con anche obiettivi di tenuta economica facilitare lo scambio delle conoscenze può essere di giovamento al miglioramento del management per il panorama organizzativo ibrido in cui ci muoviamo attualmente.

Di fronte alla crescente tecnologizzazione delle strutture sanitarie, con il rischio, anche per il settore sanitario, della trasformazione in una sorta di sistema ciberneticico (Bertini, 1978), gli orientamenti culturali lungimiranti, l'attenzione e gli insegnamenti del professore sono un memento sulla centralità dell'uomo in ogni forma di "orientamento" del vettore-impresa, specie con riferimento alla realtà del settore sanitario Italiano, oggi più che mai, critico, centrale e socialmente importante.

Riferimenti bibliografici

- Abbate S., Centobelli P., Cerchione R., Oropallo E., Riccio, E. (2022), *Investigating healthcare 4.0 transition through a knowledge management perspective*, IEEE Transactions on Engineering Management.
- Autry C. W., Gopal A., Molugu S. K. (2014), *Uncovering latent relationships: co-occurrence analysis revisited*, Journal of Business Research, 67(11), 2456-2463. DOI: 10.1016/j.jbusres.2014.05.010.
- Bastone A., Nevi G., Schiavone F., Bernhard F., Dezi L. (2023), *Making Artificial Intelligence Sustainable for Healthcare*, Journal of Innovation Economics & Management, (0), I-XXXI.
- Belay M., Desta A., Smithson S., Meshesha M. (2021), *Alignment of knowledge management process with clinical process to support evidence based decision in healthcare improvements: The case of selected Ethiopian hospitals*, Knowledge and Process Management, 28(1), 3-10.
- Belitzky E., Bach C., Belitzky E. (2021), *Leveraging social media for knowledge management healthcare capability*, Measuring Business Excellence, 25(4), 421-433.
- Bertini U. (1987), *In merito alle condizioni che determinano il successo*.
- Bertini U. (1988), *Creatività e gestione strategica dell'azienda*, in *Scritti di politica aziendale*.
- Bertini U. (1990), *Il sistema d'azienda. Schema di analisi*, 2^a ed., Giappichelli, Torino.
- Bertini U. (2010), *La Scuola Toscana di Ragioneria e di Economia*.
- Bertini U. (2013), *Scritti di politica aziendale*. Quarta edizione riveduta e ampliata (Vol. 33), Giappichelli, Torino.
- Cannavacciuolo L., Capaldo G., Ponsiglione C. (2023), *Digital innovation and organizational changes in the healthcare sector: multiple case studies of telemedicine project implementation*, Technovation, 120, 102550.
- Dal Mas F., Garcia-Perez A., Sousa M. J., da Costa R. L., Cobianchi L. (2020), *Knowledge translation in the healthcare sector. A structured literature review*, Electronic Journal of Knowledge Management, 18(3).
- Dezi L., Ferraris A., Papa A., Vrontis D. (2019), *The role of external embeddedness and knowledge management as antecedents of ambidexterity and performances in Italian SMEs*, IEEE Transactions on Engineering Management, pp. 1-10. DOI:10.1109/TEM.2019.2916378.
- Ekionea J. P. B., Fillion G., Bernard P., Plaisent M. (2010), *Assessing KM capabilities in two African healthcare organizations: case study*.
- El-Jardali F., Bou-Karroum, L., Hilal N. et al. (2023), *Knowledge management tools and mechanisms for evidence-informed decision-making in the WHO European Region: a scoping review*, Health Res Policy Sys 21, 113. <https://doi.org/10.1186/s12961-023-01058-7>.
- Fortuna F. (a cura di) (2012), *Liber amicorum per Umberto Bertini: l'uomo, lo studioso, il professore*.

- Hijazi R. (2023), *The moderating effect of knowledge-sharing on learning organisation and quality improvement practices*, Business Process Management Journal, 29(6), 1810-1837.
- Hujala T., Laihonen H. (2021), *Effects of knowledge management on the management of health and social care: a systematic literature review*, Journal of Knowledge Management, 25(11), 203-221.
- Khezr S., Moniruzzaman M., Yassine A., Benlamri R. (2019), *Blockchain technology in healthcare: A comprehensive review and directions for future research*, Applied sciences, 9(9), 1736.
- Mathialagan R., Kuthambalayan T. S. (2023), *Sustainable value co-creation in healthcare systems in the context of reduced ease of access*, Journal of Cleaner Production, 422, 138545.
- Moretta Tartaglione A., Cavacece Y., Cassia F., Russo G. (2018), *The excellence of patient-centered healthcare: Investigating the links between empowerment, co-creation and satisfaction*, The TQM Journal, 30(2).
- Nevi G., Bastone A., Bernhard F., Dezi L. (2023). *Digital Platforms Adoption in a Highly Regulated Market*, Journal of Innovation Economics & Management, (0), 1156-XXVII.
- Nayak B., Bhattacharyya S. S., Krishnamoorthy B. (2021), *Explicating the role of emerging technologies and firm capabilities towards attainment of competitive advantage in health insurance service firms*, Technological Forecasting and Social Change, 170, 120892.
- Nicolini D., Powell J., Conville P., Martinez-Solano L. (2008), *Managing knowledge in the healthcare sector: A review*, International Journal of Management Reviews, 10(3), 245-263.
- Riege A. (2005), *Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider*, Journal of Knowledge Management, 9(3), 18-35. DOI: 10.1108/13673270510602746.
- Roine R., Ohinmaa A., Hailey D. (2001), *Assessing telemedicine: a systematic review of the literature*, Canadian Medical Association Journal, 165, pp. 765-71.
- Sánchez-Polo M. T., Cegarra-Navarro J. G., Cillo V., Wensley A. (2019), *Overcoming knowledge barriers to health care through continuous learning*, Journal of Knowledge Management, 23(3), 508-526.
- Schiavone F., Leone D., Caporuscio A., Kumar A. (2022), *Revealing the role of intellectual capital in digitalized health networks. A meso-level analysis for building and monitoring a KPI dashboard*, Technological Forecasting and Social Change, 175, 121325.
- Tarkkala H., Helén I., Snell K. (2019), *From health to wealth: The future of personalized medicine in the making*, Futures, 109, 142-152.
- Torre C., Tommasetti A., Maione G. (2021), *Technology usage, intellectual capital, firm performance and employee satisfaction: the accountants' idea*, The TQM Journal, 33(3), 545-567.

Wu S. Y., Wang W. T. (2023), *Knowledge management in data-driven business models during the digital transformation of healthcare organisations*, Knowledge Management Research & Practice, 21(5), 983-993.

PISA-TORINO: QUANDO ERAVAMO GIOVANI

di *Flavio Dezzani*

1. I ricordi

Quando eravamo giovani ci incontravamo sempre a Viareggio, presso il “BAR FULVIO”, che è stato per tantissimi anni il punto di riferimento estivo di giovani e non più giovani Studiosi di Economia aziendale e di Ragioneria.

Umberto Bertini e Flavio Dezzani erano tra i giovani che imparavano la vita universitaria dall’insegnamento dei loro Maestri.

Il Prof. Egidio Giannessi richiedeva ai suoi giovani allievi un saggio sull’interpretazione delle opere di un “Autore del passato”, mentre il Prof. Giovanni Ferrero incoraggiava i giovani a produrre una “monografia”, cioè lo studio di un’impresa inserita nel suo settore¹.

L’Autore scelto da Umberto Bertini fu il livornese Carlo Ghidiglia, che nacque il 22 giugno 1870 e morì – per grave malattia – all’età di 43 anni, cioè nel 1913 a Roma.

La vita e le opere di Ghidiglia sono interpretate da Umberto Bertini nel saggio a lui dedicato nel 1967.

La breve vita di Ghidiglia venne vissuta molto intensamente, sia come studente che come docente negli istituti tecnici: le Facoltà di Economia e

¹ Sui rapporti tra Pisa e Torino, si riportano due “stralci” dalla Relazione di Umberto Bertini *Attualità del pensiero di Giovanni Ferrero* in, *Ricordando Giovanni Ferrero*, Giappichelli, Torino, 2009, pp. 121 e ss.

“La mia conoscenza con Giovanni Ferrero risale all’ottobre del 1963”.

“In quel periodo, pochi giorni dopo il brillante esito del suo concorso a cattedra, Ferrero venne a Pisa per incontrare Giannessi, che era stato suo commissario, e il Maestro volle che anche noi giovani assistenti – Caramiello, Varaldo, Ricci ed io – fossimo presenti alla cena organizzata per lui”.

[...]

“Come il mio Maestro, verso il quale nutriva, completamente ricambiato, stima e affetto smisurati – sui rapporti tra Ferrero e Giannessi si potrebbe scrivere un trattato – lo studioso torinese ha infatti una visione molto ampia dell’azienda che analizza in un contesto unitario nel quale si compongono sia le unità di consumo che quelle di produzione. Ma la ricerca non si ferma qui: va ben oltre”.

Giovanni Ferrero era nato il 22 giugno 1926 ed è deceduto – per malattia – il 14 novembre 1992.

Commercio non erano ancora state costituite e la Ragioneria veniva insegnata nelle Scuole Superiori di Commercio esistenti – ad esempio – a Venezia, Genova, Roma².

Il giovane Ghidiglia conseguì il diploma di Ragioniere a Livorno e, successivamente, passò alla Scuola Superiore di Commercio di Venezia sotto la guida di Fabio Besta. Nell'estate del 1893, allorché venne concluso il quinquennio veneziano, il Ghidiglia iniziò il suo insegnamento della ragioneria negli Istituti Tecnici per Ragionieri in molteplici città (Assisi, Napoli, Melfi, Foggia e Roma).

Nel 1910 il Ghidiglia partecipò al concorso per la Cattedra di “Banco Modello” presso l'Istituto Superiore di Studi Commerciali ed Amministrativi di Roma. Nessuno dei Candidati fu dichiarato idoneo a ricoprire il posto messo a concorso. Sul Ghidiglia, la Relazione della maggioranza espresse il seguente giudizio: *“Le sue pregevoli opere di ragioneria dimostrano che egli è ottimo cultore di questa disciplina. Il volume di ‘Ragioneria Applicata’ contiene monografie sull’ordinamento amministrativo contabile delle varie specie d’aziende commerciali; nell’altro di computisteria tratta argomenti la cui conoscenza è indispensabile per un insegnante di Banco Modello e dà saggio di cognizioni di matematica attuariale e di contabilità delle aziende di assicurazioni. I sottoscritti mentre ne ricordano l’alto valore come insegnante di ragioneria e cultore di questa disciplina non hanno trovato nei titoli e nelle opere da lui presentate modo di convincersi che egli possieda la tecnica delle operazioni bancarie, mercantili e attuariali...”*.

Al concorso prese parte anche Gino Zappa, che allora ricopriva il posto di assistente di Banco Modello presso la Regia Scuola Superiore di Genova.

Nella sua attività didattica e scientifica, il Ghidiglia fu uno strenuo difensore delle idee di Fabio Besta e si dedicò con passione allo studio dei più importanti problemi della ragioneria.

Il lavoro su Ghidiglia è stata una esperienza importante per Umberto, tant'è che lo menzionò nella Introduzione che fece al Convegno AIDEA del 1990 su Continuità e rinnovamento degli studi economico aziendali per dissentire pubblicamente dai detrattori degli studi di Storia della Ragioneria: *“Continuità e rinnovamento degli studi economico-aziendali [...] non sono termini alternativi, perché non vi può essere rinnovamento senza continuità e quindi senza*

² La prima e più quotata Facoltà di Economia e Commercio venne costituita a Venezia, Ca' Foscari, nel 1868; successivamente vennero costituite quelle di Genova (1884) e di Bari (1886).

A Torino, La Scuola Superiore di Studi applicati al Commercio venne istituita con Regio Decreto del 1° ottobre 1906 e venne trasformata in Facoltà di Scienze Economiche e Commerciali dell'Università degli Studi di Torino, con Regio Decreto del 27 ottobre 1935.

riferimento al passato. Consentitemi, quindi, di non condividere pubblicamente l'opinione manifestatami alcuni anni addietro da un collega in occasione della pubblicazione del mio studio sul Ghidiglia, secondo cui 'una scienza che non riesce a dimenticare le sue origini è perduta per sempre'".

Per il Prof. Ferrero, l'inizio della carriera di un docente doveva sempre essere rappresentato dalla lettura dei testi istituzionali dei grandi Maestri del passato e del presente, nonché un intenso rapporto con gli studenti. Un buon docente – era solito ripetere – deve sempre saper trasmettere agli studenti il sapere che è riuscito ad accumulare.

Il giovane Ricercatore – secondo il Prof. Ferrero – doveva dapprima studiare l'economia di un'impresa nel suo complesso e, soltanto in un secondo tempo, poteva essere in grado di approfondire i temi specifici della disciplina.

La "monografia", infatti, consentiva al giovane studioso di indagare e comprendere tutte le parti dell'economia aziendale, nonché le interdipendenze tra le componenti medesime³.

2. L'integrazione o sostituzione dei vecchi studi scientifici

Perché i vecchi studi scientifici sull'Economia Aziendale, di Ragioneria, di principi contabili (nazionali o internazionali, ecc.) da parte di alcuni Colleghi sono stati integrati o sostituiti dai recenti studi sulla sostenibilità (o sviluppo sostenibile)⁴, sugli E.S.G. – Environmental, Social e Governance⁵,

³ Per lo sviluppo della formazione dei giovani ricercatori, si veda Flavio Dezzani, *Giovanni Ferrero, L'anima scientifica dell'Istituto*, Finanza, marketing e produzione, 1993, fasc. 4, p. 11 e segg.).

La rivista *Finanza, marketing e produzione* ha pubblicato tutti i contributi (Luigi Guatri, Flavio Dezzani, Tancredi Bianchi, Umberto Bertini, Vittorio Coda, Pellegrino Capaldo) esposti nella giornata di studio in *Ricordo di Giovanni Ferrero* tenutasi a Torino, il 30 settembre 1993.

⁴ Lo "sviluppo sostenibile" (o sostenibilità) è stato definito per la prima volta nel 1987 dalla *World Commission on Environment and Development (WCED)* dell'Assemblea Generale delle Nazioni Unite nel 1987 presieduta da Gro Harlem Brundtland (cosiddetta "Commissione Brundtland") nella pubblicazione *Our common future*, nella quale venne definito come "lo sviluppo che soddisfa le esigenze del presente senza compromettere le possibilità per le generazioni future di soddisfare i propri bisogni".

La suddetta definizione di sostenibilità si riferisce all'economia mondiale, la quale può influenzare l'economia della singola azienda nel formulare il suo modello di business (es.: riciclo degli imballaggi e della carta, ovvero il riuso degli imballaggi).

⁵ Il termine E.S.G. è stato ufficialmente coniato nel 2004 con la pubblicazione del rapporto *Who Cares Wins: Connecting Financial Markets to a Changing World* da parte della UN Global Compact Initiative.

sull'innovazione digitale, sull'Intelligenza Artificiale (IA), sulla C.S.R. – Corporate Social Responsibility, ecc.?

Prima di rispondere al suddetto interrogativo, si ritiene di esporre brevemente:

- le iniziative di enti internazionali, nonché la recente modifica della nostra Costituzione, che hanno diretto l'attenzione sui temi sopra accennati;
- gli interessi scientifici dei Giovani Ricercatori alla luce delle pubblicazioni presentate ai concorsi per il conseguimento dell'abilitazione scientifica nazionale a professore universitario di prima fascia;
- il Pensiero Scientifico di Umberto Bertini.

3. Le iniziative di enti internazionali e la Costituzione italiana

3.1. La Conferenza ONU 2012 sullo Sviluppo sostenibile

La Conferenza delle Nazioni Unite in oggetto approvò l'Agenda 2030, costituita da 17 obiettivi per la sostenibilità del sistema economico che qui di seguito si riportano: 1) sconfiggere la povertà; 2) sconfiggere la fame; 3) salute e benessere; 4) istruzione di qualità; 5) uguaglianza di genere; 6) acqua pulita e servizi igienico-sanitari; 7) energia pulita e accessibile; 8) lavoro dignitoso e crescita economica; 9) industria, innovazione e infrastrutture; 10)

In generale, il termine ESG si riferisce al modo in cui le aziende integrano gli obiettivi ambientali, sociali e di governance nei loro modelli di business. In dettaglio, per ciascuna dimensione (ambientale, sociale e di governance), possiamo riscontrare tematiche specifiche, come di seguito riportato:

- la dimensione ambiente (E – environmental) comprende le tematiche legate al cambiamento climatico, la biodiversità, l'utilizzo responsabile delle risorse naturali, la produzione e un consumo sostenibile. Si riferisce a tutte le iniziative che hanno l'obiettivo di ridurre l'impatto sull'ambiente e sul territorio (es.: riduzione del gas ad effetto serra emesso in atmosfera da un prodotto, servizio, organizzazione);
- la dimensione sociale (S – social) comprende le tematiche legate al rispetto dei diritti umani, la parità di genere, la salute e il benessere fisico e mentale, le condizioni di lavoro, la valorizzazione del capitale umano e delle relazioni con gli stakeholder, tra cui fornitori e clienti, l'attenzione alla comunità. Si riferisce a tutte le iniziative che impattano sulla società e sugli stakeholder (es.: soci, lavoratori, clienti, fornitori, ecc.);
- la dimensione governance (G – governance) comprende le tematiche legate alla diversità economica e culturale nel gruppo dirigente, alla condotta aziendale, alla trasparenza, alla composizione del Consiglio di Amministrazione, alle politiche anti-corruzione e di etica d'impresa.

I concetti di sostenibilità aziendale e fattori E.S.G. si sono evoluti nel tempo in seguito alle diverse scelte, politiche e azioni poste in essere dalle aziende.

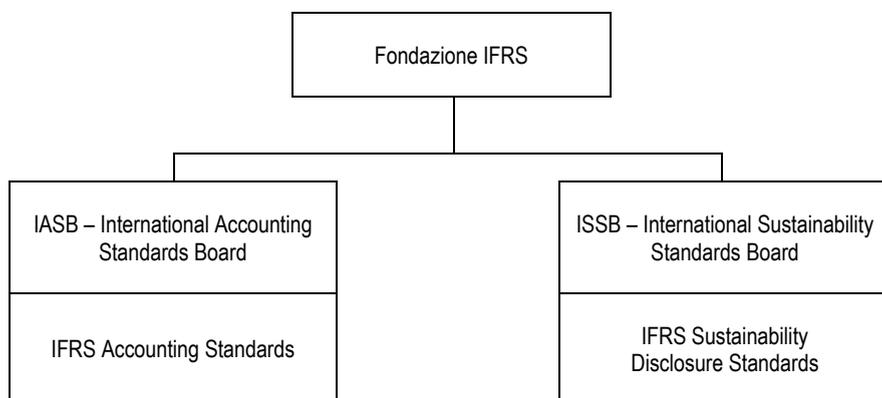
ridurre le disuguaglianze; 11) città e comunità sostenibili; 12) consumo e produzione responsabili; 13) lotta contro il cambiamento climatico; 14) la vita sott'acqua; 15) la vita sulla terra; 16) pace, giustizia e istituzioni solide; 17) partnership per gli obiettivi.

3.2. La fondazione IFRS (mondiale)

Inizialmente, l'Ente aveva un solo comitato denominato IASB-International Accounting Standard Board avente come oggetto sociale l'emissione di Principi Contabili Internazionali per la redazione del bilancio d'esercizio e del bilancio consolidato (IFRS Accounting Standards).

In data 3 novembre 2021, l'Ente ha istituito un secondo Comitato denominato ISSB – International Sustainability Standard Board avente come compito l'emanazione degli IFRS Sustainability Disclosure Standards.

Ne deriva che l'attuale struttura dell'Ente è la seguente:



Il Comitato ISSB ha emesso i seguenti due Standards, approvati nel giugno 2023:

- IFRS S1: Requisiti generali per l'informativa finanziaria relativa alla sostenibilità;
- IFRS S2: Informazioni relative al clima.

L'obiettivo dell'IFRS S1 è richiedere ad un'azienda di divulgare informazioni sui propri rischi e opportunità legati alla sostenibilità che siano utili agli utilizzatori di bilanci nel prendere decisioni relative all'apporto di risorse finanziarie nell'azienda medesima. Si devono fornire informazioni su:

- a) **governance**: i processi, i controlli e le procedure di governance che l'entità utilizza per monitorare e gestire i rischi e le opportunità legati alla sostenibilità;
- b) **strategia**: l'approccio utilizzato dall'impresa per gestire i rischi e le opportunità legati alla sostenibilità;
- c) **gestione del rischio**: i processi utilizzati dall'azienda per identificare, valutare, dare priorità e monitorare i rischi e le opportunità legati alla sostenibilità;
- d) **indicatori e obiettivi**: le prestazioni dell'azienda in relazione ai rischi e alle opportunità legati alla sostenibilità, inclusi i progressi verso gli eventuali obiettivi che l'azienda si è prefissata o è tenuta a raggiungere per legge o regolamento.

Il principio IFRS S2 si applica ai seguenti eventi:

- 1) rischi legati al clima a cui è esposta l'azienda;
- 2) opportunità legate al clima cui è esposta l'azienda.

I rischi e le opportunità legati al clima che non si possono ragionevolmente prevedere non rientrano nell'ambito di applicazione del principio IFRS S2.

I principi IFRS S1 e IFRS S2 sono caratterizzati da un *focus* orientato esclusivamente all'investitore attuale o potenziale nella società, sia esso un socio ovvero un altro soggetto (es.: finanziatore della società), con esclusione degli altri stakeholder (es.: dipendenti). Infatti, l'osservanza dei suddetti principi causa degli effetti negativi o positivi sulla redditività aziendale e sulla solidità patrimoniale-finanziaria della stessa azienda.

3.3. L'EFRAG – European Financial Reporting Advisory Group (Europa)

L'EFRAG ha elaborato i principi ESRS-European Sustainability Reporting Standards per la Rendicontazione di Sostenibilità in conformità alla Direttiva (UE) 2022/2464 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 14 dicembre 2022⁶. In Italia, tale Direttiva sarà recepita da un Decreto Legislativo attualmente in consultazione.

⁶ La Direttiva (UE) 2022/2464 *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD) modifica il regolamento (UE) n. 537/2014, la direttiva 2004/109/CE, la direttiva 2006/43/CE e la direttiva 2013/34/UE per quanto riguarda la rendicontazione societaria di sostenibilità.

I principi europei di Rendicontazione di Sostenibilità – European Sustainability Reporting Standards (ESRS) pubblicati sulla GUUE del 22 dicembre 2023 sono i seguenti⁷:

<i>ESRS 1</i>	<i>Prescrizioni generali</i>
<i>ESRS 2</i>	<i>Informazioni generali</i>
<i>ESRS E1</i>	<i>Cambiamenti climatici</i>
<i>ESRS E2</i>	<i>Inquinamento</i>
<i>ESRS E3</i>	<i>Acque e risorse marine</i>
<i>ESRS E4</i>	<i>Biodiversità ed ecosistemi</i>
<i>ESRS E5</i>	<i>Uso delle risorse ed economia circolare</i>
<i>ESRS S1</i>	<i>Forza lavoro propria</i>
<i>ESRS S2</i>	<i>Lavoratori nella catena del valore</i>
<i>ESRS S3</i>	<i>Comunità interessate</i>
<i>ESRS S4</i>	<i>Consumatori e utilizzatori finali</i>
<i>ESRS G1</i>	<i>Condotta delle imprese</i>

Successivamente, l'EFRAG pubblicherà una serie di *Sector Specific Standards* elencando le informazioni su rischi, impatti e opportunità ESG specifici al settore a cui appartengono le aziende.

3.4. La Costituzione dell'Italia

Anche la nostra Costituzione – con la Legge Costituzionale dell'11 febbraio 2022, n. 1 – è stata così integrata agli artt. 9 e 41, qui riportati:

Art. 9

La Repubblica promuove lo sviluppo della cultura e la ricerca scientifica e tecnica.

Tutela il paesaggio e il patrimonio storico e artistico della Nazione.

Tutela l'ambiente, la biodiversità e gli ecosistemi, anche nell'interesse delle future generazioni. La legge dello Stato disciplina i modi e le forme di tutela degli animali”.

Art. 41

“L'iniziativa economica privata è libera.

Tale “rendicontazione di sostenibilità” – che sostituisce la precedente “Dichiarazione di carattere non finanziario” – viene redatta secondo gli standards ESRS elaborati dall'EFRAG ed adottati dalla Commissione Europea con specifici atti delegati.

⁷ I principi ESRS sono stati resi obbligatori a decorrere dal 1° gennaio 2024, con Regolamento delegato (UE) 2023/2772 della Commissione del 31 luglio 2023 (GUUE del 22 dicembre 2023).

Non può svolgersi in contrasto con la utilità sociale o in modo da recare danno alla salute, all'ambiente, alla sicurezza, alla libertà, alla dignità umana.

La legge determina i programmi e i controlli opportuni perché l'attività economica pubblica e privata possa essere indirizzata e coordinata a fini sociali e ambientali⁸.

In tali articoli, la Costituzione italiana mette in evidenza che lo Stato:

- tutela l'ambiente, la biodiversità, gli ecosistemi nell'interesse delle future generazioni;
- determina i programmi e i controlli opportuni perché l'attività economica pubblica e privata possa essere indirizzata e coordinata a fini sociali e ambientali.

La Legge Costituzionale dell'11 febbraio 2022, n. 1 ha introdotto nella nostra Costituzione i “principi di sostenibilità” elaborati dall'ONU e dagli altri Enti internazionali⁸.

⁸ Il Comitato Interregionale dei Consigli Notarili delle Tre Venezie – con documento dell'ottobre 2023 – sostiene che le società (S.p.A., S.r.L., S.a.p.a., ecc.) possono inserire nei loro statuti clausole che prevedano:

- 1) lo svolgimento di un'attività economica con criteri diversi da quelli del massimo profitto;
- 2) la destinazione parziale di utili a finalità di sostenibilità;
- 3) l'imposizione agli amministratori dell'obbligo di tenere conto degli interessi degli stakeholders (es.: soci, dipendenti, clienti, fornitori, comunità, ecc.).

Contrariamente al suddetto positivo orientamento degli Ordini Notarili, gli Studiosi del Diritto societario si pongono il seguente interrogativo: *Art. 41 della Costituzione e valori E.S.G.: esiste davvero una responsabilità sociale dell'impresa?*

Il Prof. Francesco Fimmanò, autore del suddetto Studio pubblicato in *Giurisprudenza Commerciale*, Giuffrè, n. 5/2023, p. 777 e ss., dopo l'approfondita analisi della dottrina e della giurisprudenza, giunge alla seguente conclusione:

“5. *Verso una sostenibilità cogente e regolamentata* – L'approccio corretto alla CSR, specie alla luce dei casi scrutinati, è dunque quello che parte dalla necessità di recepire ‘normativamente’ *doveri certi* degli amministratori rispetto a *prescrizioni certe*, non per attribuire una dimensione etica all'impresa, incentivando improprie vocazioni ideali (o non lucrative) e attribuendole la responsabilità dei problemi dei lavoratori, della salute, della collettività, dell'ambiente o del benessere delle future generazioni. Viceversa deve trattarsi di un approccio che obblighi l'impresa, *meno altruisticamente*, a farsi carico delle esternalità negative provocate agli *stakeholders* attraverso una gestione aziendale che debba limitarle ‘senza perdere di vista la finalità lucrativa’” (p. 797).

CSR – Corporate Social Responsibility

La CSR – Corporate Social Responsibility riguarda i comportamenti adottati dall'impresa a favore della comunità in cui opera. Si tratta di politiche poste in essere dall'impresa in forma volontaria nei confronti dei principali interlocutori sociali (i cosiddetti Stakeholder): azionisti, clienti, dipendenti, fornitori e la comunità con cui essa interagisce.

Sotto questo aspetto, l'imprenditore ed i managers dovrebbero – nel prendere le loro decisioni – rinunciare alla massimizzazione del profitto esclusivamente per gli azionisti e riconoscere la necessità di creare valore anche per tutti gli stakeholders: cioè la responsabilità dell'azienda passerebbe dalla Shareholders Theory alla Stakeholders Theory.

Sotto un altro aspetto, invece, la CSR potrebbe tradursi nella suddivisione dell'impresa in due enti, cioè:

4. Gli Studi scientifici dei giovani ricercatori: sostenibilità, ESG, intelligenza artificiale, innovazione digitale, ecc.

Dall'analisi degli Studi scientifici presentati dai giovani ricercatori all'Abilitazione scientifica nazionale a Professore universitario di prima fascia, emerge che gli argomenti più studiati sono i seguenti:

- tendenze nuove negli studi economico-aziendali: l'evoluzione dei rapporti azienda-società;
- sviluppo sostenibile;
- rendicontazione societaria di sostenibilità (CSR – Corporate Sustainability Reporting);
- CSR – Corporate Social Responsibility;
- ESG – Environmental, social e governance;
- rendicontazione dell'ESG;
- internazionalizzazione e globalizzazione delle imprese;
- IA: intelligenza artificiale⁹;
- trasformazione digitale delle imprese;

1) l'impresa avente come oggetto la produzione del reddito (o ricchezza);

2) la costituzione di una "fondazione", avente come oggetto la soddisfazione di bisogni sociali con il reddito prodotto dall'impresa.

Il tipico esempio mondiale è quello di Bill Gates fondatore di *Microsoft* e di *Bill & Melinda Gates Foundation* con una dotazione di \$ 50 miliardi.

⁹ Si ricorda il Convegno SIDREA 2024 "Sviluppo sostenibile, intelligenza artificiale e capitale umano. Prospettive e sfide per l'economia aziendale e le professioni contabili".

In particolare, si riportano gli argomenti trattati nel suddetto convegno:

- sistema aziendale, sostenibilità, intelligenza artificiale e capitale umano;
- impatti dell'intelligenza artificiale su strategie, modelli di business e sistemi di pianificazione aziendale orientati alla sostenibilità;
- profili evolutivi dei sistemi di controllo e dei processi decisionali in relazione alle nuove tecnologie e alle politiche di sostenibilità;
- impatto dell'intelligenza artificiale sui processi di reporting, auditing e assurance;
- etica, intelligenza artificiale e intelligenza umana;
- governance e sistemi di controllo interno per lo sviluppo sostenibile;
- comunicazione e assurance finanziaria e non finanziaria;
- comunicazione infedele: greenwashing, genderwashing, machinewashing e digiwashing;
- valutazione d'azienda in ottica ESG e valutazione finanziaria degli impatti ESG aziendali;
- sistemi di risk management e measurement, intelligenza artificiale e dimensioni ESG;
- rating ESG, intelligenza artificiale e processi di indebitamento;
- impatto delle politiche di sostenibilità e dell'intelligenza artificiale sulla catena del valore;
- competenze delle/degli Accountants, intelligenza artificiale e sostenibilità;
- relazioni tra Accountants, Auditors, CIO, Data Scientist e Sustainability manager: profili di ruolo e di competenze;
- profili evolutivi delle professioni contabili e degli studi professionali: l'impatto dell'intelligenza artificiale e della transizione ecologica.

- nuove tecnologie;
- security;
- ETS – Enti Terzo Settore.

Tali argomenti potrebbero essere studiati:

- 1) come autonomo oggetto di studio;
- 2) nei loro riflessi sull'economia delle aziende.

Per meglio illustrare la suddetta impostazione, si riporta **il caso di un'impresa sciistica in assenza di neve nel periodo invernale**.

Tale fenomeno potrebbe essere studiato sotto i seguenti aspetti:

- 1) le cause del “cambiamento di clima” che producono l'assenza di neve fresca nel periodo invernale;
- 2) le strategie che devono adottare le imprese sciistiche per poter continuare la loro attività, anche in assenza di neve “fresca” (es.: produzione di neve artificiale).

Gli studi sub 1) non appartengono all'Economia Aziendale, mentre quelli sub 2) rientrano nell'ambito dell'Economia Aziendale.

Gli studi sub 2) sono riconducibili a quelli concernenti le condizioni caratterizzanti l'ambiente in cui le aziende operano. Queste hanno subito continui cambiamenti con il susseguirsi delle diverse rivoluzioni industriali¹⁰ ed ora vedono operanti nuove condizioni come quelle attinenti al clima, all'etica, alla digitalizzazione, all'intelligenza artificiale, alle quote rosa nei consigli di amministrazione, alla diseguaglianza dei compensi, ecc.¹¹.

¹⁰ Il Ministero dell'industria e dello sviluppo (MISE) ha così individuato le quattro rivoluzioni industriali:

- 1^a Rivoluzione industriale: utilizzo di macchine azionate da forza fisica, umana ed animale, nonché da forza dell'acqua e del vapore (fine 18° secolo);
- 2^a Rivoluzione industriale: produzione di massa e catena di montaggio; introduzione dell'energia elettrica, dei prodotti chimici e del petrolio, la cui caratteristica è quella di poter essere facilmente trasportato e, quindi, di poter ampliare la localizzazione dell'industria e dei mercati (inizio 20° secolo);
- 3^a Rivoluzione industriale: robot industriali e computer; utilizzo dell'elettronica e dell'IT per automatizzare la produzione e ridurre i tempi di lavoro (primi anni Settanta);
- 4^a Rivoluzione: connessione tra sistemi fisici e digitali, analisi complesse attraverso Big Data e adattamento real-time; utilizzo di macchine intelligenti e collegate ad internet, sistemi cibernetici (oggi-prossimo futuro).

¹¹ Le Accademie, le Società scientifiche, le Associazioni (es.: AIDEA, SIDREA, SISR) e le Università organizzano Convegni e Scuole riservate ai giovani economisti aziendali che vogliono approfondire i temi dell'Agenda 2030 dell'ONU, i principi alla base dello sviluppo sostenibile e dell'ESG, ecc. Si ricorda, ad esempio, la SISSE-Scuola SIDREA su sviluppo sostenibile e ESG presso l'Università di Siena.

5. Il pensiero scientifico di Umberto Bertini sugli studi aziendali

Il pensiero di Umberto Bertini è chiaramente espresso:

- 1) nella *lectio magistralis* tenuta in occasione della sua ultima lezione universitaria il 20 maggio 2009 a Pisa (Umberto Bertini, *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, 2009, RIREA, Fasc. 7/8, p. 379 e segg.);
- 2) nell'intervista da lui rilasciata a Silvio Bianchi Martini e Stefano Coronella (*Contabilità e cultura aziendale*, RIREA, anno 2010, Volume X, n. 2).

Nella sua *lectio magistralis*, che è il suo Testamento scientifico per i giovani ricercatori, Umberto analizza con molta passione i contenuti scientifici dell'Economia aziendale e del Management, nonché la loro futura integrazione negli Studi aziendali.

Di seguito sono riportati i brani più significativi stralciati dal suddetto scritto.

5.1. L'Economia Aziendale

È universalmente noto che l'anno di nascita dell'Economia aziendale è il 1926: in quell'anno, infatti, nel discorso inaugurale dell'Anno Accademico 1926-1927, Gino Zappa pronuncia la sua famosa prolusione: *Tendenze nuove negli studi di Ragioneria* (Gino Zappa, Istituto Editoriale Scientifico, Milano, 1927).

In quella occasione lo studioso, Professore ordinario di Ragioneria generale ed applicata presso il Regio Istituto Superiore di Scienze Economiche e Commerciali di Venezia, getta le basi di una nuova scienza destinata ad accogliere tutte le dottrine che indagano “*il contenuto economico della vita aziendale*”.

A questa nuova scienza conferisce il nome di “Economia aziendale”¹².

¹² Si ricordano gli *Atti del IX Convegno Nazionale Società Italiana di Storia della Ragioneria, Perugia 27-28 settembre 2007: Dalla Rilevazione Contabile all'Economia Aziendale*, Stampa editoriale, 2008.

Nei suddetti Atti sono riportate le diverse Scuole italiane. Ad esempio: Umberto Bertini, *Il contributo di Egidio Giannessi all'evoluzione dell'Economia Aziendale*; Flavio Dezzani, *Il percorso scientifico di Pietro Onida*; Lina F. Mariniello, *Lorenzo de Minico: il Maestro della Scuola partenopea*, ecc.

Si ricordano anche gli “Atti del XIII Convegno Nazionale dell'AIDEA-Accademia Italiana di Economia Aziendale, *Continuità e Rinnovamento degli Studi economico-aziendali*, tenutosi a Pisa l'11-12 ottobre 1990, Clueb, Bologna, 1991.

L'Economia aziendale ha un suo preciso impianto teorico e viene concepita, fin dal suo nascere, come una scienza che studia “*le condizioni di esistenza e le manifestazioni di vita delle aziende*”. Più propriamente “*indaga il contenuto economico della vita aziendale*” per formulare le sue teorie attraverso l'analisi dei fatti.

L'Economia aziendale è articolata da Zappa in tre distinte branche di studio, a ciascuna delle quali riconosce una precisa valenza scientifica: la Gestione, l'Organizzazione e la Rilevazione.

La gestione studia quanto “*attiene direttamente alla vita della ricchezza*”.

L'organizzazione studia “*come l'organismo aziendale si costituisce, si conserva, si migliora e si dissolve per un sempre più efficace divenire della gestione*”.

La rilevazione studia i processi di quantificazione, sia di natura contabile che statistica.

Ciascuna di queste discipline può avere uno sviluppo autonomo, che però – scrive Zappa – non può prescindere dai “*nessi numerosi, palesi e riposti che ricollegano le tre dottrine*”.

5.2. Il Management

Il Management ha un'origine completamente diversa.

È una disciplina tipicamente americana, anche se ha avuto i primi vagiti in Francia.

Il suo affermarsi è legato alla seconda rivoluzione industriale che ha imposto la produzione di massa.

Diversamente dall'Economia aziendale che è espressione dell'Accademia ed ha quindi una chiara matrice culturale e scientifica, il Management nasce nelle “fabbriche” ed è rivolto ai manager, ai quali intende offrire un supporto scientifico per la direzione degli stabilimenti.

Si fonda su presupposti totalmente empirici e le sue teorie si sviluppano in ambito prevalentemente organizzativo.

Non a caso i fondatori – Taylor e Fayol – erano ingegneri e provenivano dal mondo dell'industria: quindi non avevano alcun rapporto con il mondo accademico.

Nel 1911 vede infatti la stampa negli Stati Uniti *The principles of scientific management* di Frederick Taylor e nel 1916 esce in Francia *Administration industrielle et generale* di Henri Fayol.

Il Management ha una doppia valenza, pratica e teorica.

Dal punto di vista pratico è l'arte del gestire le risorse – umane, finanziarie e fisiche – per il perseguimento dei fini istituzionali dell'azienda.

Questa arte, che è frutto della conoscenza ed esperienza dei manager, si manifesta attraverso lo svolgimento di determinate funzioni idonee a garantire il raggiungimento degli obiettivi della gestione.

Dal punto di vista teorico è la scienza che studia i comportamenti di questi manager, al fine di trarne regole valide per migliorare il funzionamento delle aziende.

Anche se i comportamenti dei manager, come scrive Henry Mintzberg, sono il più delle volte imprevedibili, ed i loro programmi sono “*profondamente nascosti nelle loro menti*” (Henry Mintzberg, *Management-Mito e realtà*, p. 35), da essi è sempre possibile trarre, valutandone i relativi effetti e tenendo conto del contesto in cui si esprimono, insegnamenti utili per migliorare il funzionamento delle aziende e quindi la loro conoscenza.

5.3. *L'integrazione tra l'Economia aziendale e il Management*

Gli studiosi dei due campi dottrinali si sono a lungo ignorati vicendevolmente; dobbiamo, infatti, aspettare la fine degli anni Sessanta perché uno studioso italiano s'interessi alle teorie manageriali – Egidio Giannessi con i due lavori su Taylor ed Emerson (*Harrington Emerson*, 1965; *Frederick Winslow Taylor*, 1970) – e addirittura arrivare agli anni Ottanta per trovare un lavoro che tratti di Economia aziendale e Management: Giovanni Ferrero con *Impresa e Management* (1980).

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.

È nell'interesse dei nostri studi, è nell'interesse delle nostre aziende.

Da questo approccio teorico e pratico – che non è assolutamente una operazione di *lifting* – sono certo che uscirebbe una Economia aziendale più moderna, dottrinalmente più forte ed anche meglio rispondente alle esigenze del mondo reale.

E le due espressioni “Economia aziendale” e “Management” potranno allora essere usate indistintamente per indicare “*quel particolare settore delle scienze economiche che guarda all'azienda come suo principale centro di interesse scientifico*”.

5.4. Conclusione

È triste constatare che alcuni giovani ricercatori non abbiano seguito l'insegnamento di Umberto Bertini, ma siano stati attratti da argomenti "estranei" all'Economia Aziendale ed al Management, lasciando ad altri Studiosi (es.: P/08-Economia e Gestione delle imprese) e ad altri corsi di laurea (es.: Ingegneria gestionale al Politecnico) la continuazione degli studi illustrati da Umberto nella sua *lectio magistralis*.

Riferimenti bibliografici

- Bertini U. (1967), *Carlo Ghidiglia*, Colombo Corsi, Pisa.
- Bertini U. (1990), *Presentazione del XIII Convegno Nazionale AIDEA*, in *Atti del XIII Convegno Nazionale dell'AIDEA-Accademia Italiana di Economia Aziendale, Continuità e Rinnovamento degli Studi economico-aziendali*, Clueb, Bologna.
- Bertini U. (2009), *Attualità del pensiero di Giovanni Ferrero*, in *Atti della giornata di studio "Ricordando Giovanni Ferrero"*, tenuta a Torino il 22 settembre 2007, Giappichelli, Torino.
- Bertini U. (2009), *Economia aziendale e Management*, *lectio magistralis* in occasione della sua ultima lezione universitaria il 20 maggio 2009 a Pisa, in RIREA, Roma Fasc.7/8.
- Bianchi Martini S., Coronella S. (2010), *Intervista con il Prof. Umberto Bertini*, Contabilità e cultura aziendale, anno 2010, Volume X, n. 2, RIREA, Roma.
- Dezzani F. (1993), *Giovanni Ferrero, L'anima scientifica dell'Istituto*, in *Finanza marketing produzione*, fasc. 4, Egea, Milano.
- Ferrero G. (1980), *Impresa e Management*, Giuffrè, Milano.
- Giannessi E. (1965), *Harrington Emerson*, Colombo Corsi, Pisa.
- Giannessi E. (1970), *Frederich Winslow Taylor*, Pellegrini, Pisa.
- Mintzberg H. (1991), *Management. Mito e realtà*, Garzanti, Milano.
- ONU (2012), *Agenda 2030, Obiettivi per lo sviluppo sostenibile*.
- Zappa G. (1927), *Tendenze nuove negli studi di ragioneria*, Istituto Editoriale Scientifico, Milano.

NOTE SULLA DETERMINAZIONE DEI NETTI PATRIMONIALI NELLA STIMA DEL DANNO EX ART. 2486 C.C.

di *Alfonso Di Carlo*

1. Premessa

La presenza sul mercato di imprese in crisi irreversibile, se non dettata da particolari esigenze, ritenute di carattere collettivo, si segnala per essere foriera di conseguenze estremamente negative per il complessivo andamento dell'economia. Solo per citare le più macroscopiche si può dire che le imprese che operano nelle condizioni suddette, per necessità non versano le imposte dovute, generando un danno per l'erario; non versano oneri sociali e contributivi e, alla fine della loro corsa, lasciano, sovente, a carico dello Stato alcune mensilità dovute ai lavoratori e importi impagati per trattamenti di fine rapporto. Inoltre, alterano la concorrenza, praticando prezzi ridotti, inducendo le imprese sane a contrarre i margini e, quindi, a compromettere le possibilità di crescita, conseguentemente anche le imprese in equilibrio finiscono per pagare meno imposte.

Le circostanze appena segnalate, che non sono le sole delle situazioni descritte, spiegano la particolare attenzione del legislatore al tema che affronta nelle presenti note.

2. Norma e data di decorrenza

La determinazione del danno è regolamentato dal terzo comma dell'art. 2486 c.c. È noto che l'articolo appena citato detta particolari obblighi a carico delle società nell'ipotesi in cui si sia verificata una causa di scioglimento. In tale ipotesi gli amministratori devono *gestire la società ai soli fini della conservazione dell'integrità e del valore del patrimonio sociale*. È diffusa in pratica l'idea che quanto appena riportato costituisca, più che una modifica, l'evoluzione del previgente dettato normativo, secondo cui il divieto consisteva nel *non poter compiere nuove* operazioni. Il tema riveste una particolare rilevanza perché rientra nelle disposizioni emanate per regola-

mentare la crisi di impresa, nel tentativo che tempestivamente si intervenga per adottare le opportune misure di prevenzione, nel convincimento che le probabilità di successo, nel senso di superamento della crisi, sono maggiori se l'intervento è tempestivo. Per altro verso, si vuole altresì evitare ciò che purtroppo costituisce un'evidenza empirica. Troppo spesso, infatti, accade che in presenza di andamenti economici negativi, gli amministratori compiano operazioni particolarmente rischiose, quando non assolutamente imprudenti, finendo col peggiorare la situazione, con conseguente danno per i creditori sociali, i soci e i terzi in generale. In particolare, il precedente testo, divieto di compiere nuove operazioni, è di ausilio a una corretta interpretazione della norma.

È importante richiamare che il nuovo testo dell'art. 2486 è entrato in vigore in contemporanea al riformulato art. 2086.

L'auspicio di chi scrive è che la rilevata attenzione normativa si traduca poi in una maggiore consapevolezza operativa, che, in altri termini, poi, significa dare il corretto peso alle *scritture contabili*, indispensabili per una valida informazione sia interna che esterna d'impresa. Insomma, non è il caso di essere particolarmente indulgenti su determinate carenze, né interpretare l'*obbligo contabile* come un mero rispetto formale della norma.

Accertata la *potenziale* responsabilità patrimoniale degli amministratori occorre determinare l'ammontare che costoro possono essere chiamati a rispondere.

In via preliminare, è opportuno esporre alcune precisazioni sui profili di applicabilità dell'art. 2486 c.c., nella sua attuale formulazione.

Il terzo comma dell'art. 2486 c.c., che detta le regole in tema di quantificazione del danno, è stato introdotto con il d.lgs. 12 gennaio 2019, n. 14. Come è noto, il *Codice della crisi dell'impresa e dell'insolvenza* è entrato in vigore il 15.07.2022 dopo una serie di rinvii; tuttavia alcune disposizioni, seppur limitate, ai sensi del comma 2 dell'art. 389 c.c.i.i., sono entrate in vigore già il *trentesimo giorno successivo alla pubblicazione nella Gazzetta Ufficiale* del d.lgs. n. 14 del 2019, vale a dire – considerato che il Codice è stato pubblicato nella G.U. del 14 febbraio 2019 – il giorno 16 marzo 2019. Tra le norme che sono entrate in vigore a detta data vi sono quelle che hanno novellato il codice civile, tra cui l'art. 378, che al secondo comma prevede quanto segue: “*All'articolo 2486 del codice civile dopo il secondo comma è aggiunto il seguente: 'Quando è accertata la responsabilità degli amministratori a norma del presente articolo, e salva la prova di un diverso ammontare, il danno risarcibile si presume pari alla differenza tra il patrimonio netto alla data in cui l'amministratore è cessato dalla carica o, in caso di apertura di una procedura concorsuale, alla data di apertura di tale proce-*

dura e il patrimonio netto determinato alla data in cui si è verificata una causa di scioglimento di cui all'articolo 2484, detratti i costi sostenuti e da sostenere, secondo un criterio di normalità, dopo il verificarsi della causa di scioglimento e fino al compimento della liquidazione. Se è stata aperta una procedura concorsuale e mancano le scritture contabili o se a causa dell'irregolarità delle stesse o per altre ragioni i netti patrimoniali non possono essere determinati, il danno è liquidato in misura pari alla differenza tra attivo e passivo accertati nella procedura”.

Ora, se è certo che la norma si applica alle fattispecie successive alla sua data di entrata in vigore, è altrettanto pacificamente affermato in dottrina e nella giurisprudenza di merito che, nell'ambito dei giudizi instaurati dopo il 16 marzo 2019, sia irrilevante che gli atti di *mala gestio* contestati, si siano verificati prima di tale data (Corte d'Appello di Catania 16 gennaio 2020, n. 136).

Anche il Tribunale di Firenze si è più volte espresso in tal senso (Tribunale di Firenze, sent. n. 1593/2023 e Tribunale di Firenze, Sez. Imprese, sent. n. 467/21), ritenendo che i criteri liquidatori equitativi c.d. *incrementale* e dello *sbilancio fallimentare*, ben possono essere applicati anche per la valutazione di danni consequenziali a fatti verificatisi anteriormente alla relativa entrata in vigore, in quanto:

- *l'art. 2486 c.c., lungi dall'aver modificato la nozione di danno da indebita prosecuzione societaria, si è limitato a positivizzarne i criteri di liquidazione alla luce del previgente diritto vivente;*
- *inoltre, fino alla liquidazione del danno, non possono considerarsi “esauriti” gli effetti della condotta illecita (Cass. n. 3231/87 e Cass. n. 28990/19, mutatis mutandis).*

D'altronde se non si seguisse un siffatto approccio interpretativo si rischierebbe di rimandare nel tempo l'applicazione della novità, non considerando la volontà del legislatore che a tal proposito ha previsto l'entrata in vigore immediata di alcune disposizioni rispetto alle altre del c.c.i.i..

3. Gli elementi del danno

Il danno è individuato come una particolare configurazione di perdita e, pertanto come il risultato del raffronto fra due distinti *Netti patrimoniali*, ove non tutte le componenti entrano nella determinazione. Innanzitutto, è opportuno rilevare che la quantificazione nasce da una precisa disposizione di natura strettamente normativa, è il legislatore che intende tutelare determinati interessi, e pertanto il significato economico attribuibile alla grandezza in discorso, è indubbiamente relativo, piegato alle esigenze concrete che si vo-

gliono perseguire, piuttosto che di un qualcosa, la cui conoscenza possa essere di supporto a decisioni economiche da prendere. Pur tuttavia, chi scrive ritiene che una riflessione economica, sulla portata della quantità in discorso sia necessaria e possa meglio orientare il calcolo, che è comunque compito che spetta all'esperto esercente la professione economico-contabile. Tanto più che non è detto che talune convenzioni, di diffusa accettazione in tema di calcolo del Netto patrimoniale, siano sicuramente applicabili al caso di specie e che talaltre, pure diffuse in pratica, siano da ritenersi valide, anche alla luce dei mutati contesti normativi in tema di *crisi di impresa*.

Quando si tratta di operare raffronto fra due diversi stati del capitale si richiede che le relative determinazioni siano effettuate in maniera omogenea, questo perché le relative differenze emergenti siano fra loro confrontabili, così da potersi ritenere significativo, innanzitutto, il risultato delle operazioni relative del lasso di tempo che distanzia i due momenti di calcolo, e di conseguenza alle altre grandezze che si ritengono utili osservare. L'ammontare che qui si ricerca ha un'essenza particolare, infatti l'aspetto che in questo momento interessa, ha natura risarcitoria, presuppone quindi un segno negativo; se questo non vi è, il problema non si pone. Pertanto, più che la confrontabilità dei netti patrimoniali, è necessario che la valutazione dei capitali rifletta lo stato in cui versa l'impresa al tempo in cui la norma ne impone il relativo calcolo. Generalmente, si tratta di valore del capitale orientato al presumibile valore di realizzo diretto, che può essere di liquidazione, volontaria o giudiziale, ma potrebbe anche essere, in particolare per uno dei due Netti, anche di valore economico, magari perché l'azienda risulta cedibile, in tutto o in qualche sua parte; ed è chiaro che nella circostanza da ultimo prospettata, si avrebbe l'applicazione di distinti criteri di valutazione, finanche nel calcolo di uno solo dei Netti.

In base al testo normativo in discussione gli elementi per la stima del danno sono:

- le date di riferimento per il calcolo dei Netti patrimoniali;
- i componenti negativi da considerare.

In realtà, in riferimento al secondo punto la norma segue il percorso inverso, infatti testualmente: *detratti i costi sostenuti e da sostenere, secondo un criterio di normalità, dopo il verificarsi della causa di scioglimento e fino al compimento della liquidazione.*

Pertanto, la normativa fa un puntuale richiamo alla metodologia di calcolo della *perdita* (differenza fra due diversi netti patrimoniali), fornendo indicazioni generali per stabilire quali componenti non considerare.

Ma vi è anche la regolamentazione di una ulteriore fattispecie, il cui dettato tornerà particolarmente utile per definire i *componenti* da inserire (o da

escludere) per il relativo calcolo. Si tratta dell'ipotesi in cui la società è entrata in una *procedura concorsuale* e mancano le scritture contabili o se a causa della **irregolarità** delle stesse o per altre ragioni i netti patrimoniali non possono essere determinati, il **danno** è liquidato in misura pari alla differenza tra attivo e passivo accertati dalla procedura.

Se quanto appena riportato può considerarsi come percorso valido in generale la norma rileva la possibilità di situazioni particolari e infatti testualmente dispone: salva la prova di un diverso ammontare.

Di questi tre aspetti si tratterà nel prosieguo.

4. Le date di riferimento per il calcolo dei Netti patrimoniali

I calcoli dei Netti patrimoniali vanno effettuati al momento di cessazione dalla carica dell'amministratore o alla data di apertura di una procedura concorsuale, se tale è la situazione in cui si è venuta a trovare la società (PN1) e alla data in cui si è verificata la causa di scioglimento secondo l'art. 2484 (PN2).

Pertanto, il danno è dato dalla differenza $PN2 - PN1$, calcolati tenuto conto delle indicazioni dettate dalla norma. Mentre per stabilire il momento preciso nel caso di cessazione dalla carica dell'amministratore, non vi sono problemi, per gli altri riferimenti si impongono delle riflessioni¹.

Il riferimento alla data di apertura di una procedura concorsuale non può interpretarsi in maniera rigida, ma semplicemente come indicazione di massima. Infatti, va tenuto presente che dovrà trattarsi di situazioni definitive e non di meri accertamenti e così una prima indicazione per il calcolo del netto patrimoniale potrà essere la differenza fra il passivo accertato (reso esecutivo) e l'attivo realizzato, altre determinazioni conterrebbero elementi di spiccata soggettività che priverebbero di contenuto la norma. Tale interpretazione è anche coerente con il contenuto letterale della disposizione laddove dice: *fino al compimento della liquidazione*.

Con riferimento a tale fattispecie va analizzato il trattamento da riservare alle *spese di procedura* (costi prededucibili), circa i quali si forniranno delle riflessioni allorquando si dirà degli oneri di liquidazione, cui sono assimilabili sotto il profilo economico.

Tenute presenti le finalità del presente scritto assume particolare rilevanza la causa di scioglimento prevista al punto 4 dell'art. 2484: *riduzione*

¹ In generale gli amministratori sono tenuti ad accertare la causa di scioglimento e a dar luogo ai relativi adempimenti e a osservare i comportamenti dettati dalla normativa. Se lo statuto o l'atto costitutivo prevedono altre cause è obbligatorio *determinare la competenza a deciderle o ad accertarle*.

del capitale al di sotto del minimo legale, da leggere unitamente a quanto previsto dall'art. 2485 c.c.: *gli amministratori devono senza indugio accertare il verificarsi di una causa di scioglimento e procedere agli adempimenti*.

L'irrealistica interpretazione secondo cui il momento di accertamento della perdita del capitale al di sotto del minimo legale era da farsi coincidere con la stesura del bilancio annuale o, peggio, con la data di approvazione del documento dell'assemblea è da ritenersi definitivamente fuori gioco, pur anche fra i più strenui sostenitori.

Si procede per gradi.

È agevole notare che una interpretazione di questo tipo comporta nella generalità dei casi a uno *sconto* ingiustificato nella determinazione del danno. Infatti, porta a escludere, come parte del danno, la perdita relativa all'intero esercizio in cui si è verificata. Ma la norma non dice al termine dell'esercizio, bensì *senza indugio*. Del resto, si tratta di una perdita significativa, che porta il capitale al di sotto del limite legale, e molte volte anche in territorio negativo (*deficit patrimoniale*), il suo tempestivo accertamento, in corso d'anno, è obbligatorio.

L'interpretazione, che vuole l'accertamento in sede di formazione del bilancio annuale, è stata definita irrealistica perché è inimmaginabile che un'impresa che venga condotta secondo moderni strumenti di informazione non conosca il risultato dell'andamento economico con cadenza almeno trimestrale e in ogni caso vale il generale principio dell'art. 2214, co. 2 c.c., che obbliga l'imprenditore a *tenere le scritture contabili che siano richieste dalla natura e dalle dimensioni dell'impresa*.

Ma, con il nuovo dettato dell'art. 2086, non vi possono essere più dubbi: la rilevazione di una perdita che porti il capitale al di sotto del limite legale deve essere conosciuta *tempestivamente*, perché i presidi che devono essere posti a base dell'organizzazione devono far scattare i relativi allarmi e far procedere alle doverose quantificazioni. In proposito se si accoglie la tesi secondo cui la nuova formulazione dell'art. 2086 è sostanzialmente un richiamo a una prassi sostanziale, interpretando l'obbligo di tenuta delle scritture contabili come indispensabili alla conoscenza dell'andamento economico e finanziario della società e non come un mero adempimento formale, e di conseguenza lo si vede come una esplicitazione di un obbligo già presente, ovvero il dettato dell'art. 2214, l'interpretazione qui data deve ritenersi comunque valida, indipendentemente dalla data di entrata in vigore del nuovo testo².

² Chi scrive condivide il pensiero di coloro che ritengono di natura esplicitativa la nuova formulazione dell'art. 2086 c.c. e non innovativa, se così non fosse occorrerebbe ritenere nulla la portata del *supra* citato art. 2214 del c.c., il che è assolutamente arbitrario.

5. I componenti negativi da considerare

Il percorso immaginato dal legislatore prevede, come si è visto, il calcolo della differenza dei Netti patrimoniali alle date individuate e al risultato ottenuto vanno sottratti *i costi sostenuti e da sostenere, secondo un criterio di normalità*³. Fatta la doverosa precisazione secondo cui il termine *costi* va inteso come *componenti negativi di reddito*, si cerca di cogliere cosa intendere per normalità. È da attribuire al termine indicato una duplice valenza.

Da un lato escludere i componenti negativi che comunque, indipendentemente dall'aver continuato l'attività, si sarebbero dovuti sostenere e dall'altro la misura assunta dai componenti stessi.

a) *Componenti negativi che comunque si sarebbero manifestati*

Si precisa innanzitutto che sono da escludere i componenti (elementi di perdita) che si manifestano fra la data, infrannuale di accertamento della perdita e il tempo, strettamente necessario, per prendere le *opportune decisioni*.

Conviene, poi, fare riferimento alle varie aree gestionali: corrente, caratteristica, ordinaria, straordinaria, finanziaria e fiscale.

Sicuramente la norma impone l'obbligo di non proseguire la *gestione corrente* (divieto di nuove operazioni), pertanto le relative perdite sono componenti del danno.

Per l'area caratteristica il principio può essere ribadito, ma si pone il problema dell'uso delle immobilizzazioni, includere gli ammortamenti nella perdita è sicuramente semplicistico, sicuramente non ci si può affidare all'ammontare degli ammortamenti imputati ai bilanci dei periodi interessati. La perdita di valore andrebbe riferita al presumibile valore di realizzo, al momento del verificarsi della causa di scioglimento e al momento di chiusura della liquidazione. Se si assume che la norma ha un contenuto imperativo, come dovrebbe essere, anche variazioni dell'andamento del mercato, qualora fossero di tipo negativo andrebbero considerate nelle perdite: si tratta di un rischio che chi, consapevole o meno, continua l'attività si assume e di cui può essere chiamato a rispondere.

³ Continua la norma: *dopo il verificarsi della causa di scioglimento e fino al compimento della liquidazione*. Innanzitutto, si nota che la norma dice di compimento della liquidazione e non dell'inizio della stessa. Letteralmente, poi, tutto l'intervallo temporale andrebbe considerato come un unico periodo e non come la somma dei vari esercizi, ricadenti nello spazio temporale di durata. Il lettore può notare la ricaduta della questione posta nell'attribuzione della responsabilità ai vari soggetti coinvolti. È da considerare che è del tutto arbitrario attribuire le perdite ai singoli periodi, tanto più di fronte a una dichiarata responsabilità solidale tra i vari soggetti coinvolti.

Il medesimo principio può essere seguito per le aree straordinarie, finanziarie e fiscali.

La conseguenza è che l'intero periodo va riguardato come un unico lasso temporale, i bilanci e le scritture contabili, come supporto informativo necessario, ma senza i vincoli temporali (*annualità*) di riferimento.

b) L'entità dei componenti negativi

La *normalità* può essere riferita alla misura dei vari componenti negativi, nel senso di verificare se i prezzi sono in linea con quelli di mercato e *normalmente* praticati all'impresa. Come è ben evidente si tratta di stime che talvolta si possono presentare di non agevole riscontro, specialmente in assenza di riferimento a prezzi derivanti da quotazioni ufficiali o almeno noti nella prassi, per non dire di variazioni nei prezzi che per cause di varia natura vi possono essere.

6. Salva la prova di un diverso ammontare

La norma in esame contiene un costante riferimento alle scritture contabili e ai bilanci della società, il che fa pensare che i Netti patrimoniali di riferimento siano estratti dai citati documenti contabili. Viene comunque fatta salva la prova di un diverso ammontare. Riesce difficile immaginare che questa prova possa essere fornita al di fuori delle scritture contabili⁴, a meno che non si voglia inserire quale danno risarcibile, anche il danno patrimoniale, ma questo tipo di disamina esula dall'oggetto delle presenti noti.

Se si resta fermi al risultato dei documenti contabili, non avendo possibilità di una diversa scelta metodologica non resta che fare riferimento a operazioni non riflesse nelle scritture contabili o a stime e a valutazioni che siano difformi da quelle presentate, implicanti una *rettifica* dei dati contabili.

7. La mancanza o la irregolarità delle scritture contabili

L'ipotesi che fa il legislatore può vedersi come un caso particolare del precedente. Infatti, in presenza di una procedura concorsuale e in deficienza delle scritture contabili si farà riferimento *alla differenza fra attivo e passivo accertati dalla procedura*.

⁴ A parte l'evidente situazione di scritture contabili inattendibili o contenenti dati falsi, che costituisce una circostanza particolare e autonomamente rilevante.

La disposizione pone vari quesiti. Il primo è cosa accade se si è in presenza di una procedura che non approvi il passivo e più in generale se quell'*accertati* voglia dire realizzati o semplicemente presentati in procedura. Sul punto ci si è espressi in precedenza sulla base della considerazione che in simile contesto non ci si può affidare a stime o a congetture, ma vanno considerati di valori realizzati. La conduzione aziendale non può portare, nei casi previsti dalla legge a scelte avventate o estremamente rischiose, pensando di far ricadere su altri le relative conseguenze.

Viceversa, vi sarebbe da rilevare la enorme e sostanziale differenza dell'accertamento delle quantità in gioco in sede di liquidazione giudiziale rispetto alle altre procedure. Sul punto va notato come la giurisprudenza di merito (Tribunale di Firenze, 21.10.2019 e Corte di Appello di Venezia, 19.05.2015) ha dichiarato illecita la prosecuzione dell'attività di impresa a seguito della presentazione di una proposta di concordato preventivo priva dei requisiti minimi previsti dalla legge. Di conseguenza è dovuto il risarcimento dei danni cagionato alla società fallita⁵.

Altra questione è cosa include il passivo accertato, se anche i costi della procedura, tra i quali il compenso del curatore.

Secondo prassi prevalente, in riferimento agli oneri della procedura di liquidazione volontaria si ritiene che questi vadano esclusi dal calcolo nel netto patrimoniale, e quindi non computabili nella quantificazione del danno. Nell'ipotesi in cui il netto patrimoniale alla fine della liquidazione sia positivo il relativo ammontare rimane a carico dei soci. Fin qui l'impostazione si ritiene possa essere condivisa: gli oneri di liquidazione restano a carico dei soci, intaccano il capitale di rischio. Diverso è il caso in cui la liquidazione, e a questo punto è chiaro che non ha importanza distinguere se volontaria o giudiziale, potendo le due fattispecie essere assimilate, si chiude con un deficit patrimoniale (capitale netto finale di liquidazione negativo o passivo accertato maggiore dell'attivo realizzato), questa volta gli oneri rimarrebbero a carico dei creditori. Ci si chiede se una tale situazione è accettabile, alla luce della circostanza per cui il legislatore impone un preciso comportamento (il capitale sociale deve essere almeno pari al limite minimo legale) e sanziona comportamenti irrispettosi della norma. A parere di chi scrive coerenza imporrebbe che tali oneri siano tenuti presente fin dal momento in cui si calcola il netto patrimoniale di riferimento. Ovvero se per effetto delle perdite e *tenuto conto degli oneri di liquidazione*, il capitale sociale risulta ridotto al di sotto del minimo di legge, scattano le disposizioni che richiedono gli *oppo-*

⁵ Fatti pari al costo dei professionisti intervenuti nella procedura, incaricati dalla società e di nomina giudiziale.

tuni provvedimenti. Si ritiene che in questo senso possa dirsi che il nuovo testo dell'art. 2086 possa dirsi innovativo rispetto alla passata formulazione.

La risposta va data in relazione ai soggetti verso cui la responsabilità è estesa: società, soci, creditori e terzi. Da un punto di vista economico il calcolo del danno deve comprendere gli oneri in discorso per stabilire il risarcimento alle ultime due categorie: si tratta di oneri indispensabili per chiudere la società, non possono rimanere a carico dei creditori e dei terzi, mentre sono connaturati al capitale di rischio.

L'EVOLUZIONE DEL BILANCIO: DAGLI ITA/GAAP AGLI IAS/IFRS

di *Fabrizio Di Lazzaro*

1. Obiettivi e finalità generali del bilancio

L'avvenuta adozione dei principi contabili internazionali per la redazione dei conti annuali e consolidati delle imprese ha costituito una sorta di “**rivoluzione copernicana**” dei principi generali di redazione del bilancio.

Fino all'adozione degli IAS/IFRS tali principi generali, con riferimento alle imprese di matrice nazionale, si informavano esclusivamente a criteri basati sul principio cardine della “**prudenza amministrativa**”, al fine di evitare possibili annacquamenti di capitale ed eventuali distribuzioni di utili fittizi, in tal senso recependo un tipo di impostazione retaggio del “vecchio” sistema normativo del 1942 se non dell'ancora più antico codice di commercio del 1882.

L'introduzione dei principi contabili internazionali ha determinato radicali cambiamenti, in primo luogo nelle finalità del bilancio.

Il “*framework*” dei principi IAS/IFRS, infatti, assegna al bilancio un fine completamente diverso rispetto all'obiettivo ad esso attribuito dalla normativa domestica.

Ai sensi dell'art. 2423 c.c. il bilancio deve rappresentare in modo veritiero e corretto la situazione patrimoniale, finanziaria e il risultato economico dell'esercizio.

Dal punto di vista dei principi IAS/IFRS il bilancio deve fornire informazioni finanziarie, **utili ad un'ampia gamma di utilizzatori per prendere decisioni in campo economico.**

Così infatti il *framework*: “*Objective of financial reporting: – to provide financial information that is useful to users in making decisions relating to providing resources to the entity. Users' decisions involve decisions about: – buying, selling or holding equity or debt instruments; – providing or settling loans and other forms of credit; – voting, or otherwise influencing management's actions. To make these decisions, users assess: – prospects for future net cash inflows to the entity; – management's stewardship of the entity's economic resources. To make both these assessments, users need in-*

formation about both: – the entity’s economic resources, claims against the entity and changes in those resources and claims; – how efficiently and effectively management has discharged its responsibilities to use the entity’s economic resources”.

Appare quindi evidente la differente impostazione di fondo che assume l’informativa di bilancio nell’uno e nell’altro caso.

Da un lato un approccio ispirato fundamentalmente a principi di prudenza, **che tende ad evidenziare il reddito distribuibile ed il patrimonio disponibile** (approccio giuridico-formale); dall’altro una filosofia improntata alla **valutazione della performance conseguita dall’impresa**, strumentale a valutazioni di tipo economico (approccio economico-sostanziale).

Anche i concetti di capitale e di reddito, in questo contesto, appaiono profondamente diversi.

L’approccio nazionale tende ad attribuire al capitale natura prettamente patrimoniale ove prevale (salvo eccezioni disciplinate volta per volta dallo *standard setter* nazionale) la forma giuridica dei negozi sottostanti sulla sostanza economica dei fenomeni.

Conseguentemente, il concetto di capitale è ancorato alle definizioni di proprietà, di rischio, di obbligazioni assunte verso i terzi.

L’impostazione dei principi IAS/IFRS tende ad individuare nel patrimonio dell’impresa **il sistema dei diritti e degli obblighi connessi alle risorse economiche gestite**, a prescindere quindi dal concetto della proprietà (si veda, ad esempio, il diverso trattamento contabile adottato per i beni detenuti in leasing). Il reddito, dal punto di vista dell’impostazione civilistica, è inteso come “**reddito distribuibile**” ed in tal senso le regole per la sua determinazione sono finalizzate ad impedire la distribuzione di “utili fittizi”. Non a caso, infatti, i principi generali di valutazione: *i*) si ispirano prevalentemente al concetto di prudenza; *ii*) sono ancorati al criterio del “costo” per l’iscrizione in bilancio delle attività; e *iii*) non consentono la contabilizzazione di utili non realizzati.

Il reddito secondo l’impostazione dei principi IAS/IFRS è, di contro, un “**reddito potenziale**” (i.e. *performance*) che quindi può essere influenzato anche da ricavi o proventi non realizzati, dovuti all’impiego di valori correnti per la valutazione delle attività/passività.

Il riferimento dinamico all’aspetto finanziario e al *cash flow* rappresenta un ulteriore elemento di diversità fra l’impostazione domestica e quella dei principi contabili internazionali.

Il codice civile, infatti, parla di **rappresentazione della situazione patrimoniale, finanziaria e del risultato economico**, i principi IAS/IFRS si

riferiscono, invece, alla situazione patrimoniale, al risultato economico e più genericamente a *prospects for future net cash inflows to the entity*.

La struttura informativa su cui poggia il bilancio IAS/IFRS si avvale, pertanto, di un sistema di due più due pilastri contabili, rappresentati dallo stato patrimoniale e dal conto economico oltre che dall'*equity statement* e dal *cash flow statement*.

Solo nel 2015, e a partire dai bilanci 2016, il codice civile ha introdotto l'obbligo di redazione del rendiconto finanziario per le imprese che redigono il bilancio in forma ordinaria.

2. Clausole generali per la redazione del bilancio

Ponendo a raffronto le clausole generali per la redazione del bilancio previsti dai principi IAS/IFRS con gli analoghi principi statuiti dal codice civile attualmente vigente e dai principi contabili nazionali emergono notevoli divergenze che indubbiamente possono influenzare, in modo anche significativo, la rappresentazione attraverso il bilancio del capitale e del reddito dell'impresa in funzionamento.

L'architettura degli IAS/IFRS in materia di principi generali di redazione del bilancio segue un'impostazione strutturata su più livelli, che possono essere così schematizzati: *i)* clausola generale e assunti fondamentali; *ii)* caratteristiche qualitative delle informazioni contabili. Tali aspetti sono contenuti nel cosiddetto "*framework*" e nel documento IAS 1.

In particolare, l'ultima versione del "*framework*" assegna al bilancio di esercizio la seguente finalità:

"to provide financial information about the reporting entity that is useful to existing and potential investors, lenders and other creditors in making decisions relating to providing resources to the entity. This is identified as information about the entity's economic resources and the claims against the reporting entity as well as information about the effects of transactions and other events that change a reporting entity's economic resources and claims. Information can also help users to assess management's stewardship of the entity's economic resources".

Il concetto di "*faithful representation*" è ripreso dal documento come conseguenza dell'applicazione dei principi contabili, per cui l'applicazione delle principali caratteristiche qualitative e di corretti principi contabili è una tappa obbligata per quei bilanci che hanno come obiettivo la presentazione di un quadro chiaro e fedele di tali informazioni.

Lo IAS 1 a tale proposito ancora stabilisce che i bilanci devono rappresentare attendibilmente la situazione patrimoniale, economica e finanziaria dell'impresa. La corretta applicazione dei principi contabili internazionali con le relative ulteriori informazioni quando necessario, comporta, virtualmente in tutti i casi, bilanci d'esercizio rappresentativi di un quadro fedele.

In merito alle deroghe all'applicazione dei principi contabili internazionali, lo IAS 1 riduce tali potenziali situazioni a "rarissimi casi" e prevede per gli amministratori obblighi informativi molto accurati e stringenti.

Rispetto alla normativa civilistica, quindi, notiamo che la clausola generale della rappresentazione veritiera e corretta non è concepita come "il fine" del bilancio, ma come una condizione propedeutica ad una completa e corretta informativa economico finanziaria.

La stessa, peraltro, si dà per acquisita, salvo rarissime eccezioni, quando l'impresa utilizza correttamente i principi contabili per la redazione del bilancio. La "*faithful representation*" – *re ipsa* – comporta inoltre un utilizzo equilibrato e neutrale del principio della prudenza e la prevalenza della sostanza economica sulla forma giuridica delle operazioni oggetto di rappresentazione in bilancio.

L'informativa cosiddetta "complementare" è raccomandata dallo IAS 1 nella misura in cui risulti utile ai destinatari del bilancio per prendere decisioni in campo economico. Non vi è quindi un "obbligo" come invece previsto dal comma 3 dell'art. 2423 c.c. e comunque la complementarità delle informazioni non è funzionale al perseguimento del fine della rappresentazione veritiera e corretta della situazione patrimoniale, finanziaria e del risultato economico ma è strumentale al fine dell'utilità e della completezza dell'informativa economico finanziaria rivolta agli operatori economici.

Ciò si giustifica considerando le parti di cui si compone il bilancio di esercizio, secondo la normativa civilistica ed i principi IAS/IFRS.

In base al comma 1 dell'art. 2423 il bilancio si compone di stato patrimoniale, conto economico, rendiconto finanziario e nota integrativa.

Lo IAS 1 prevede che il bilancio risulti composto dalle seguenti parti: i) stato patrimoniale; ii) *total comprehensive income*, suddiviso nelle due sezioni *profit and loss* e *other comprehensive income*; iii) conto del patrimonio netto; iv) conto finanziario; e v) nota esplicativa.

Rispetto all'impostazione civilistica nazionale notiamo, pertanto, una composizione del bilancio assai più articolata, essendo presenti documenti aggiuntivi di particolare rilevanza quali il conto del patrimonio netto e l'*other comprehensive income (OCI)*.

Non vi è quindi la necessità di integrare l'informativa di bilancio per giungere ad una completa rappresentazione della situazione patrimoniale, econo-

mica e finanziaria. Le informazioni integrative, di cui si “raccomanda” l’utilizzo, sono solo quelle, pertanto, atte a migliorare lo svolgimento del processo decisionale degli operatori economici cui è rivolto il bilancio.

3. Assunti base per la redazione del bilancio

Al secondo livello, dopo la clausola generale, troviamo **gli assunti di base, o postulati**, per la redazione del bilancio di esercizio: essi sono il criterio della competenza ed il criterio dell’impresa in funzionamento.

Ritroviamo entrambi i principi anche nell’ambito delle disposizioni civilistiche, nell’art. 2423 *bis* c.c., punto 1, dove è fatto riferimento alla prospettiva della “continuazione dell’attività”, e punto 3, dove è stabilito che “si deve tener conto dei proventi e degli oneri di competenza dell’esercizio, indipendentemente dalla data dell’incasso o del pagamento”.

Per quanto concerne, invece, le caratteristiche qualitative delle informazioni contabili, queste a loro volta possono essere raggruppate in due categorie.

In una prima categoria rientrano i principi che potremmo definire di ordine fondamentale, ovvero *relevance* e *faithful representation*.

In una seconda categoria rientrano ulteriori principi che possono essere definiti di ordine secondario, ovvero *comparability*, *verifiability*, *timeliness*, and *understandability*.

Rispetto all’art. 2423 *bis* c.c. notiamo che alcuni principi, appaiono assumere un peso diverso nella normativa civilistica rispetto ai principi IAS/IFRS.

Rientra in tale fattispecie, ad esempio, il principio della prudenza, che costituisce un principio “cardine” per il legislatore civilistico ed è invece un principio incorporato nella *faithful representation* per i principi IAS/IFRS.

L’intero art. 2423 *bis* c.c. è, infatti, pervaso da tale principio, con riferimento alla valutazione delle voci, che deve essere fatta secondo prudenza (punto 1), all’obbligo di indicare esclusivamente gli utili realizzati alla data di chiusura dell’esercizio (punto 2), all’obbligo di tener conto dei rischi e delle perdite di competenza dell’esercizio, anche se conosciuti dopo la chiusura di questo (punto 4). In merito all’applicazione del principio della prudenza il “*framework*” ammonisce i redattori del bilancio affermando che l’esercizio di tale criterio non deve consentire la creazione di riserve occulte, né la deliberata sottostima di attività e ricavi o la sovrastima di passività e costi, in quanto il bilancio non avrebbe la caratteristica della neutralità e, quindi, dell’attendibilità. In sintesi, pertanto: “*the exercise of prudence supports neutrality*”.

Il diverso “peso” assunto dal principio della prudenza nella normativa civilistica rispetto al *framework* degli IAS è riconducibile ad una logica di maggiore tutela e garanzia per i terzi, che tende prevalentemente a privilegiare l’interesse dei creditori dell’impresa, effetto conseguente alla personalità giuridica e alla cosiddetta “autonomia patrimoniale perfetta” che caratterizzano le società di capitali.

I principi IAS/IFRS tendono a tutelare, **in modo del tutto neutrale**, gli interessi degli *stakeholder* in generale, individuati negli investitori attuali e potenziali, dipendenti, finanziatori, fornitori ed altri creditori commerciali, clienti, governi e relative istituzioni ed il pubblico.

Da questo punto di vista, quindi, possiamo affermare che i principi generali di redazione del bilancio statuiti dal legislatore nazionale non rispondono in pieno al principio della “neutralità” dell’informazione, privilegiando determinati interessi, ritenuti prevalenti, a detrimento di altri.

D’altronde lo stesso principio non è contemplato dalle norme in tema di bilancio.

4. Componenti economiche e patrimoniali del bilancio

Tra le differenze di impostazione più importanti, è opportuno anche ricordare il diverso significato attribuito alle componenti economiche e patrimoniali del bilancio. Analizzando le definizioni di costo e di ricavo, di attività e di passività fornite dagli IAS/IFRS è possibile, infatti, constatare la diversa logica di fondo che informa tali principi rispetto alla normativa civilistica.

I ricavi, secondo il “*framework*” sono definiti come: “*Increases in assets or decreases in liabilities that result in increases in equity, other than those relating to contributions from holders of equity claims*”.

Si tratta quindi di **incrementi di benefici economici** occorsi nell’esercizio sotto forma di afflusso o rivalutazione di attività o di decremento di passività che trovano riscontro nell’incremento della parte del patrimonio netto diversa da quella originariamente conferita dai partecipanti al capitale.

I costi sono invece definiti come: “*Decreases in assets or increases in liabilities that result in decreases in equity, other than those relating to distributions to holders of equity claims*”.

Si tratta pertanto di **decrementi di benefici economici** occorsi nell’esercizio sotto forma di deflusso o svalutazione di attività o di incremento di passività che trovano riscontro nel decremento della parte del patrimonio netto diversa da quella originariamente conferita dai partecipanti al capitale.

Le attività sono definite come “*A present economic resource controlled by the entity as a result of past events. An economic resource is a right that has the potential to produce economic benefits*”.

Si fa quindi riferimento a risorse controllate dall'impresa, risultato di operazioni svolte in passato, dalle quali sono attesi, in base ad un diritto, futuri benefici economici; le passività sono considerate: “*A present obligation of the entity to transfer an economic resource as a result of past events*”: quindi obbligazioni attuali dell'impresa nascenti da operazioni svolte in passato, il cui regolamento porterà alla fuoriuscita dall'impresa, in base ad un obbligo, di risorse che costituiscono benefici economici. Da tali definizioni è possibile osservare come nei ricavi rientrino anche le “**rivalutazioni di attività**” e come il concetto di attivo si riferisca anche alle “**risorse controllate dall'impresa**”. Ciò quindi giustifica l'utilizzo di valori correnti per la valutazione di talune attività (vedi ad esempio gli strumenti finanziari, principio IFRS 9, le immobilizzazioni immateriali, principio IAS 38 e le immobilizzazioni materiali, principi IAS 16 e 40) e l'iscrizione in bilancio di beni “controllati” dall'impresa anche se non di proprietà di quest'ultima dai quali derivi un “*right of use*” (vedi ad esempio i beni in leasing, principio IAS 17 e IFRS 16).

5. Valutazione delle poste di bilancio

Ulteriori diversità rispetto alle disposizioni civilistiche possono essere riscontrate osservando il capitolo del *framework* dedicato alle valutazioni delle poste di bilancio, dove vengono indicati i criteri dell'*historical cost* e del *current value*, nelle sue declinazioni di *fair value*, *value in use/fulfilment value* e *current cost*.

In particolare è previsto che talune attività possano essere valutate al “*current value*” non solo quando questo risulta inferiore al “costo storico” ma anche quando lo stesso è superiore, così come è previsto che talune attività e/o passività possano essere valutate al “valore attuale”.

La normativa civilistica, ed anche i principi contabili nazionali, non prevedono la possibilità di iscrivere “**utili non realizzati**” in ossequio al citato principio della prudenza e dunque contemplano l'impiego del “valore di realizzo” solo se minore del “costo storico” (principio del “*lower cost or market*”). Sulla base dell'approccio “patrimoniale” delle attività non è ammessa l'iscrizione nel bilancio di esercizio dei beni condotti in *leasing* da parte dell'utilizzatore, in quanto non proprietario dei medesimi beni, così come è previsto solo per le imprese che redigono il bilancio in forma ordinaria l'utilizzo del “valore attuale” per la stima delle attività e/o delle passività.

Uno degli aspetti sicuramente più innovativo dei principi contabili internazionali è il sistematico riferimento al principio del cosiddetto “*fair value*”, come criterio base o alternativo per l’iscrizione in bilancio delle attività e delle passività.

In particolare, tale criterio è richiamato, tra l’altro, con riferimento alle seguenti poste contabili: *i*) gli strumenti finanziari, principio IFRS 9; *ii*) le immobilizzazioni immateriali, principio IAS 38; *iii*) le immobilizzazioni materiali, principio IAS 16; *iv*) gli immobili mantenuti ad uso di investimento, principio IAS 40; e *v*) le attività biologiche, principio IAS 41.

L’implicazione più contrastante con l’approccio contabile nazionale, conseguente all’utilizzo del “*fair value*” in luogo del tradizionale criterio del costo storico nelle valutazioni di bilancio, è costituita dalla contabilizzazione come flussi reddituali di componenti positive non realizzate.

La traduzione più calzante del concetto di “*fair value*” è la seguente (cfr. IFRS 13): “*il corrispettivo al quale un bene può essere scambiato, o una passività estinta, tra parti consapevoli e disponibili, in una transazione equa*”. Si tratta, quindi, di un valore che scaturisce da uno “scambio” fra soggetti in possesso delle medesime informazioni con riferimento al bene oggetto di negoziazione e che si trovino in una situazione di medesima “forza” contrattuale. Non sempre vi è corrispondenza fra tale valore e il “prezzo”, a motivo di possibili “**asimmetrie informative**” e per effetto di potenziali diversi “rapporti di forza” fra i contraenti. Il concetto di “prezzo”, per sua stessa natura, recepisce infatti considerazioni ed aspetti inevitabilmente soggettivi e di apprezzamento qualitativo.

La stima del “*fair value*”, pertanto, sottintende un processo valutativo:

- **generale**, in quanto non deve essere influenzato da eventuali effetti contingenti di domanda ed offerta, nonché dalle caratteristiche delle parti eventualmente interessate alla transazione;
- **razionale**, in quanto deve essere frutto di una metodologia logica di valutazione;
- **oggettivo**, in quanto le ipotesi su cui si basa il processo valutativo devono essere determinate con la massima obiettività e riscontrabilità;
- **stabile**, in quanto le variabili considerate devono essere depurate dall’effetto di eventi straordinari o di transazioni effettuate a valori non normali;
- **endoaziendale**, in quanto la stima deve tener conto del contesto sistemico dei valori in cui l’attività o la passività oggetto di valutazione è inserita.

Trattasi, in conclusione, di un valore a volte astratto e spesso solo teoricamente determinabile.

Ferme restando tali limitazioni di ordine concettuale, nella prassi operativa la stima del “*fair value*” può seguire le seguenti diverse impostazioni: i) stima a valori di mercato; ii) stima mediante l’adozione di moltiplicatori “causali”; e iii) stima a valori prospettici.

La stima del “*fair value*” secondo il primo criterio può essere attuata con riferimento a quelle attività e/o passività per le quali sia possibile individuare un mercato attivo ed in qualche modo efficiente di negoziazione. Ciò al fine di soddisfare quelli che, come abbiamo già visto, costituiscono i principi fondamentali sui cui si basa il concetto stesso di “*fair value*”, ovvero l’equità della transazione e la parità di informazioni a disposizione delle parti coinvolte nella negoziazione.

Nella stima a valori di mercato, tuttavia, si deve comunque tener conto dei possibili costi connessi al disinvestimento e dell’eventualità che l’attività o la passività immessa sul mercato possa influenzare in modo significativo l’andamento delle quotazioni.

La stima mediante l’adozione di moltiplicatori “causali” è una metodologia di valutazione del “*fair value*” raccomandata dai principi contabili nord-americani (FAS 141 e 142) quale criterio di valutazione di talune immobilizzazioni immateriali.

Tale metodologia è altresì indicata nei principi contabili emanati dall’OIC (cfr. OIC 21, dicembre 2016).

La stima sulla base di valori prospettici è funzionale alla determinazione del cosiddetto “valore d’uso”, ovvero il valore attuale dei flussi finanziari futuri stimati che si suppone deriveranno dall’uso continuato di un’attività e dalla dismissione della stessa al termine della sua vita utile.

Il tasso di attualizzazione *ante* imposte deve esprimere le valutazioni correnti del mercato con riferimento al valore attuale del denaro, nonché i rischi specifici connessi all’attività. Il tasso di attualizzazione non deve riflettere i rischi per i quali i flussi finanziari futuri sono stati già rettificati.

6. Sintesi e conclusioni

L’*excursus* fin qui condotto sulle principali differenze esistenti fra l’impostazione civilistica attualmente vigente e i principi IAS/IFRS induce ad una riflessione con riferimento alla diversa impostazione nella formazione del bilancio dei due sistemi contabili.

Da un lato un approccio ispirato fundamentalmente a principi di prudenza e caratterizzato da un’impronta di tipo “*giusromanistico*”, tende ad evidenziare il reddito distribuibile ed il patrimonio inteso come insieme di risorse di proprietà

dell'impresa o di cui comunque l'impresa subisce il rischio (di perdita o deterioramento); dall'altro una filosofia improntata alla valutazione della *performance*, strumentale ad analisi di tipo economico, conduce ad una nozione di reddito potenziale e di patrimonio inteso come sistema di risorse controllate dall'impresa.

Il criterio generale della “prevalenza della sostanza sulla forma”, l'applicazione neutrale del principio di prudenza e l'utilizzo del cosiddetto “*fair value*” per l'iscrizione in bilancio di talune attività e passività rappresentano alcuni fra i principi cardine su cui si fondano gli IAS-IFRS e che determinano le maggiori divergenze con l'impostazione contabile continentale.

Solo recentemente e solo per le imprese di maggiori dimensioni, grazie al D.Lgs. n. 139/2015 di attuazione della direttiva CE n. 34/2013, il *gap* fra i due sistemi contabili si è in parte ridotto, permanendo tuttavia per tutte le altre imprese tenute alla redazione del bilancio.

In conclusione, le principali divergenze a livello concettuale fra disciplina nazionale civilistica e principi IAS/IFRS dipendono dal diverso ruolo assunto da taluni principi cardine e possono essere così riassunte.

Codice civile	IAS/IFRS
Bilancio strumento di rappresentazione	Bilancio strumento di comunicazione
Forma/Sostanza	Sostanza/forma
Prudenza/Competenza	Competenza/Prudenza
Costo	<i>Fair Value</i>
Patrimonio insieme di risorse di proprietà dell'impresa	Patrimonio insieme di risorse controllate dall'impresa
Reddito distribuibile	Reddito potenziale

Non si può non evidenziare, comunque, come tale innovativa rappresentazione del capitale e del reddito possa soddisfare in modo più puntuale le esigenze informative del *management*.

L'approccio basato sui citati criteri della prevalenza “della sostanza sulla forma” e della “competenza sulla prudenza”, oltre all'utilizzo del “*fair value*” per le valutazioni, infatti, consente di spostare l'ottica dell'informativa di bilancio da **una visione prevalentemente patrimoniale e storica ad una visione prospettica del sistema di valori che caratterizza la “*corporate disclosure*”**. Ed è proprio questo orientamento prospettico delle valutazioni che riteniamo costituisca condizione imprescindibile per utilizzare le informazioni amministrativo – contabili per fini di governo dell'impresa, quello stesso principio che i padri della nostra disciplina, già nella prima metà del secolo scorso, sancivano come fondamentale per comprendere in pieno ed interpretare correttamente il “*linguaggio dei bilanci*”.

PER UN'ANALISI DELL'ATTIVITÀ DI GOVERNO: PARADIGMI, METAFORE E PARADOSSI

di *Giancarlo Di Stefano*

1. Premessa

Umberto Bertini è stato il mio maestro, maestro di vita e di accademia, amico sincero e punto di riferimento fondamentale, ruoli svolti sempre in maniera discreta e profondamente rispettosa dell'altrui libertà e come tale per sempre lo ricorderò.

Non voglio soffermarmi sui risultati di assoluto rilievo raggiunti nella sua intensa e piena vita accademica, istituzionale o professionale, vorrei piuttosto ricordare alcune caratteristiche personali di Umberto.

Grande amante del bello ma consapevole delle bruttezze e meschinità della vita. Attento ad apprezzare ad ogni aspetto estetico ed edonistico del mondo senza mai fermarsi alla mera superficialità delle cose.

Rispettoso dell'altrui opinione e privacy, ma profondo nell'analisi e nella valutazione di uomini e situazioni quanto, sollecitato, si mostrava generosamente pronto a fornire consigli e suggerimenti. Insofferente verso schemi e convenzioni cristallizzate dal tempo a cui bisogna attenersi magari per motivazioni ormai dimenticate, Umberto, riusciva ad alternare momenti in cui si mostrava tranquillo e pacato (ma istantaneamente pronto alla fulminante battuta salace qualificata da un'ironia al di fuori degli schemi) con altri in cui entrava prepotentemente nel merito delle discussioni con ineguagliabile competenza e sagacia.

Nell'impossibilità di descriverne nei dettagli le caratteristiche che ne facevano una figura unica nel panorama accademico italiano, mi limiterò a trattare un aspetto particolare ma significativo del suo modo di comunicare e di analizzare gli eventi: la sua passione per i paradossi.

Umberto amava i paradossi e ne faceva un utilizzo diffuso e sapiente, proprio per il quel concetto di squilibrio che essi portano in sé e per la capacità esplicativa degli aspetti irrisolti di situazioni complesse che hanno.

Tutti conoscono la favola delle Api di Mandeville: Vizi privati e pubbliche virtù. Ribaltando la vulgata classica, una frase che ripeteva spesso era che dal suo punto di vista erano da preferire le virtù private ed i vizi pubblici.

La capacità che aveva Umberto “di vedere oltre” lo portava a scardinare così l'apparente facile ed ordinato moralismo della favola delle api con un paradosso che proclamava a gran voce un principio di moralizzatore basato non sull'ipocrisia ma sulla trasparenza e sull'accettazione dei limiti dell'umana condizione

Se è vero che il reale propulsore delle attività umane è l'egoismo e l'interesse per il proprio particolare, è inutile se non contro produttore ogni forma di mascheramento. Ogni essere umano è quello che è e solo con il riconoscimento dell'umana miseria, serbando come un tesoro la parte più nobile del nostro modo di vivere, è possibile intraprendere un percorso di riscatto.

Il paradosso è ulteriormente ribaltabile. Ci sono stati vizi, duramente puniti, attribuiti ai ribelli del pensiero, agli scienziati, agli artisti: detti di orgoglio, presunzione, violazione dei canoni, lesa autorità religiosa o civile. La storia dei vizi, poi riabilitati a virtù della scienza e della ricerca, non va dunque dimenticata mentre gli eccessi virtuosi se non temperati a dovere, poi, generano nuovi vizi.

L'attenzione dedicata dal mio Maestro ai paradossi mi dà l'opportunità e mi suggerisce di utilizzare gli stessi per rimarcare alcuni aspetti del fenomeno aziendale che sono più felicemente apprezzabili per mezzo del loro utilizzo.

2. La riconosciuta attuale fallacia dei vecchi paradigmi, la parziale validità delle metafore e l'insospettabile vitalità dei paradossi

A partire dall'ultimo scorcio del secolo scorso, a seguito di una serie di eventi che sconvolgono le consuete e rassicuranti certezze precedenti (Galbraith, 1977), si inizia a prestare attenzione a quelle che saranno le basi della teoria della complessità. Emergono nuovi modelli di consumo, la società civile che prima si proponeva in maniera monolitica si frantuma in una serie di “tribù”, il futuro non appare più come linearmente prevedibile, i legami tra strutture ed eventi assumono aspetti di azione e retroazione. La complessità diventa un nuovo paradigma dominante e si inizia a sviluppare una vera e propria teoria della complessità basata su l'analisi di una realtà sempre più magmatica e piena di sorprese. L'approccio manageriale meccanicistico mostra a questo punto i suoi evidenti limiti ma i fenomeni complessi non violano le leggi fondamentali, ma spesso queste richiedono quanto meno un non comune sforzo di adattamento.

L'applicazione degli approcci tipici della complessità al governo aziendale implica l'adozione di un modello manageriale complesso in contrapposizione al modello manageriale precedentemente descritto, che possiamo considerare classico.

Il modello classico prevede un approccio semplice ai problemi, in un ambiente stabile e in un futuro prevedibile sulla base di proiezioni di serie storiche che consentono all'azienda di autodefinirsi per il compiuto perseguimento di equilibri interni ed esterni. Il successo si ottiene in queste condizioni tramite equilibrio e stabilità. Il modello complesso si basa invece sull'idea che l'organizzazione sia un sistema complesso adattativo, in un ambiente turbolento e in un futuro imprevedibile che riserva continue sorprese se non addirittura radicali cambiamenti di scenario e in cui l'equilibrio rappresenta una sorta chimera a cui tendere, ma non certo un centro di gravità.

In tale contesto il successo deriva dal non equilibrio, dal perenne cambiamento, da uno stato di fertile tensione che accetta come inevitabile l'oscillazione tra opposti (Pascale, 2000).

Per definire i nuovi contenuti dell'attività manageriale risulta a questo punto impossibile, come in passato, un elenco ragionato delle competenze/qualità/attività svolte da un manager, ciò sarebbe risultato didascalico, poco esplicativo ma cosa ancor più grave irrimediabilmente teorico per una disciplina, quella manageriale, che ha dell'approccio pragmatico la sua origine ed il suo punto di forza¹.

Il classico approccio per paradigmi quale quello della scuola classica appare infatti tendenzialmente obsoleto. La logica dell'"one best way" oggi-giorno rappresenta più una beffarda promessa piuttosto che un razionale porto sicuro². I tradizionali modelli che apparivano come realtà ideali e ten-

¹ Nell'ambito della scuola classica è meritevole di particolare attenzione l'impostazione data da Henry Fayol (1841-1925), che gettò di fatto le basi della moderna concezione del management di cui tuttora sentiamo gli influssi e da Frederick Winslow Taylor (1858-1915) padre dello scientific management. Dalla sua esperienza come direttore generale di un'azienda il Fayol sviluppò una struttura di norme e regole allo scopo di unificare la dottrina dell'amministrazione che egli riteneva applicabile all'industria, al settore pubblico ad ogni organizzazione complessa. La sua impostazione rimase universalmente accettata sino a che non sopraggiunsero le teorie innovatrici di Henry Mintzberg negli anni Sessanta. Il lavoro più famoso di Fayol, pubblicato quando aveva già raggiunto i Settanta anni di età, ha per titolo *Direzione industriale e generale. Programmazione, organizzazione, comando, coordinamento e controllo* e venne stampata nel 1920 (trad. it. *Direzione industriale e generale*, FrancoAngeli, Milano, 1973).

² In realtà il paradigma dell'"one best way" ha dato una forza d'urto al taylorismo che è dipesa più che altro dalla sua mitologia, mitologia che non solo ha addirittura ispirato le celebri cadenze dell'omino alle prese con gli enormi ingranaggi della catena di montaggio nel film *Tempi moderni* di Chaplin, ma è diventato uno stigma dell'intera scuola manageriale classica. Nel 1911 Taylor pubblicò *Scientific management*, lavoro dove confluirono tre lavori origina-

denzialmente immutabili pur nella loro teorica validità si qualificano come scarsamente utilizzabili in molte situazioni odierne, mentre si va sempre più affermando il nuovo strumento della metafora.

Le metafore, infatti, essendo maggiormente esplicative, facendo riferimento ad un approccio sicuramente dai confini meno definiti, hanno un impatto operativo sicuramente più soddisfacente.

In effetti l'arte della metafora ci porta verso idee e visioni sempre mutevoli degli stessi oggetti rappresentati. Le analisi introspettive indotte da un approccio per metafore abitano sia all'estensione quantitativa delle riflessioni, sia all'incremento della loro intensità qualitativa di comprensione. Lo strumento metaforico, se adeguatamente interpretato, induce a ripensare i comportamenti organizzativi assunti e fare uscire il nostro modo di pensare dalla zona di comfort, facilitando con naturalezza sia la concettualizzazione che la sperimentazione pratica delle nuove abilità acquisite, generando un circolo virtuoso.

I quadri interpretativi e concettuali che scaturiscono dalle metafore ci permettono di approfondire la comprensione anche di quel territorio che già riteniamo di ben conoscere.

La metafora facilita le inferenze denominate generative, ovvero quelle che, in quanto tali, sono maggiormente orientate ad ipotizzare idee innovative. Compito dei dirigenti è quello di creare poi un ambiente adatto affinché tali capacità immaginative possano realizzarsi e portare valore aggiunto ai processi aziendali in termini di soluzioni, competenze, progetti, ecc.³

In alcuni casi però le metafore possono essere fuorvianti: il parallelismo che tendono ad instaurare può diventare origine di fallacie rappresentando, alla luce di un'analisi superficiale, un porto sicuro in cui rifugiarsi (salvo poi scoprire che non è affatto così); esse poi costituiscono in ogni caso pur sem-

riamente pubblicati separatamente: *Shop Management* (1903), *The Principles of Scientific Management* (1911) e *Testimony* (1912).

³ Una delle più note metafore è quella che paragona il mercato all'oceano: esso è blu se è costituito da territori contendibili, rosso se fortemente concorrenziale. Kim e Mauborgne considerano il mercato come un universo composto da due tipi di oceani: gli oceani rossi: rappresentanti i settori oggi esistenti aventi confini definiti e accettati da tutti, insieme alle loro best practice. Le aziende che operano in questi oceani cercano di superare la performance dei rivali per accaparrarsi una quota sempre maggiore della domanda preesistente. Chi opera in oceani rossi segue un approccio tradizionale, i concorrenti vengono utilizzati come benchmark e gli uni tentano di prevaricare gli altri. Gli oceani blu: denotano settori che oggi non esistono. Spazi di mercato incontrastato dove le regole del gioco competitivo non sono ancora state delineate, in grado di sfruttare domanda sopita o del tutto nuova. Gli autori chiamano "strateghi oceano blu" coloro i quali seguono la logica della value innovation. (Kim C., Mauborgne R., *Blue Ocean Strategy*, Rizzoli, Milano, 2015).

pre un modello semplificato della realtà, realtà che trae spunto scientemente da altra realtà (e da cui necessariamente eredita tutti i limiti)⁴.

Opportuno strumento di supporto, più potente ed efficace ai fini specifici dell'allargamento e dell'estensione del campo visuale, possono risultare nell'ambito del governo aziendale le indicazioni provenienti dai paradossi⁵.

Un paradosso è un pensiero formulato in contraddizione con i principi della logica comune o all'opinione che è comunemente accettata.

Un paradosso è un'affermazione che contiene elementi contraddittori, ma nonostante questo o forse proprio per questo esso risulta maggiormente esplicativo e/o esaustivo rispetto alla complessità del fenomeno osservato⁶.

Il paradosso è un potente stimolo per la riflessione. Ci rivela sia la debolezza della nostra capacità di discernimento sia i limiti di alcuni strumenti intellettuali per il ragionamento. Ha evidentemente spesso dei limiti: molte volte, pur ampliando notevolmente, la comprensione dei fenomeni non è esaustivo di ogni aspetto dagli stessi sotteso e quindi risulta necessario far ricorso ad altri strumenti concettuali.

È però innegabile che paradossi basati su concetti semplici hanno spesso portato a grandi progressi intellettuali. Talvolta si è trattato di scoprire nuove regole matematiche o nuove leggi fisiche per rendere accettabili le conclusioni che all'inizio erano "apparentemente inaccettabili". Altre volte si sono individuati i sottili motivi per cui erano fallaci le premesse o i ragionamenti "apparentemente accettabili"⁷.

⁴ Il riferimento della nota precedente alla metafora dell'oceano blu non è casuale. Spesso questa metafora è stata utilizzata in maniera non convincente e fuori luogo proprio in relazione alla sua capacità di apparire più esplicativa di quanto in realtà si dimostri non solo nei fatti ma anche in teoria.

⁵ Si pensi per un attimo a questo esempio costituito dalle seguenti tre frasi; paradigma: il successo è funzione dall'impegno profuso a raggiungere gli obiettivi prefissati; metafora: Il successo è come stare in equilibrio precario sulla cresta dell'onda; paradosso: nulla prepara di più al successo quanto l'insuccesso. Non si tratta in nessun caso di strumenti logico-conoscitivi perfetti. Però la tipica struttura del paradosso, meno conosciuta e diffusa rispetto agli altri due, consente di acquisire concetti ben difficilmente esprimibili con l'utilizzo di una diversa "strumentazione".

⁶ "Il paradosso è il mezzo migliore per rivelare agli uomini una verità nascosta" diceva Bernard Shaw.

⁷ Il paradosso di Fermi, attribuito al fisico italiano Enrico Fermi, si basa sul seguente ragionamento: dato l'enorme numero di corpi celesti nell'universo osservabile, è naturale pensare che la vita possa essersi sviluppata in un grande numero di pianeti e che moltissime civiltà extraterrestri evolute siano apparse durante la vita dell'universo. Da tale considerazione nasce la domanda: "Se l'Universo e la nostra galassia pullulano di civiltà sviluppate, dove sono tutte quante?". In realtà la soluzione più semplice è che la probabilità che la vita si evolva spontaneamente nell'Universo fino a produrre una civiltà evoluta sia estremamente bassa. Molti sono gli elementi contemporaneamente necessari perché la vita come la intendiamo, basata sul carbonio, possa evolversi su un pianeta. In realtà il paradosso suggerisce immediatamente un

È ovvio che l'uso dei paradossi non rappresenta di sicuro la pietra filosofale della moderna concezione del management, né d'altro canto permette di pervenire con semplicità alla soluzione delle più complesse problematiche.

Si tratta semplicemente di uno strumento che non fa altro che allargare la visuale disponibile al di là degli orizzonti normalmente ed originariamente percepibili.

Risulta inoltre quanto mai opportuno a proposito di contrapposizioni considerare il fatto che parlando di dicotomia, dilemma e dualismo ci si trova spesso di fronte a “contraddizioni” che possono essere in qualche maniera risolte: la natura stessa del paradosso lo invece rende fundamentalmente irrisolvibile. Un paradosso manageriale è inevitabile, endemico e permanente. Risulta in qualche caso possibile, e dovrebbe essere fatto, ridurre la durezza di alcune contraddizioni, minimizzare le incongruenze e ricomporre i puzzles del paradosso ma non possiamo farlo sparire, o risolverlo completamente, o aggirarlo.

La capacità di accettare la validità due concetti apparentemente opposti senza per questo cadere nel baratro della paralisi è forse quanto di più rivoluzionario sia richiesto ad una moderna modalità di analisi.

I paradossi non ci forniscono risposte ma nella folla di domande che propongono mettono spesso in evidenza quelle giuste.

3. In merito ad alcuni paradossi riferibili all'attività di governo

È quanto mai opportuno a questo punto ricordare, con qualche riga di commento, alcuni paradossi di diversa origine: essi hanno tuttavia in comune la riferibilità all'attività del governo aziendale e risultano particolarmente interessanti per gli spunti analitici che offrono in tale contesto scientifico.

Niente porta al fallimento quanto il successo (Richard Pascale)

I grandi punti di forza sono inevitabilmente alla radice di situazioni di debolezza che possono risultare fatali al complesso aziendale o portare lo

ampliamento di prospettiva. La vita non deve necessariamente essere come la si osserva sulla Terra, ma possa evolversi in condizioni differenti, e che non debba necessariamente basarsi sul carbonio. Si tratta non a caso di una argomentazione completamente speculativa perché al momento l'unico tipo di vita osservata e sperimentabile è quella presente sulla Terra e basata sulla chimica del carbonio. Inoltre molta dell'incertezza deriva dal fatto che i meccanismi che portano alla nascita della vita sono ignoti e quindi è molto difficile, o impossibile, stimarne la probabilità.

stesso sull'orlo del fallimento⁸. Questa è un'affermazione dura, provocatoria che confligge, per esempio, in maniera profonda con il pensiero di Peter e Waterman famosi per il loro libro del 1982 "Alla ricerca dell'eccellenza" in cui i due autori elencavano otto caratteristiche comuni alle aziende che avevano mantenuto per lungo tempo un profilo di eccellenza. Peccato che tale eccellenza alla prova del tempo non era durata a lungo. Nei cinque anni successivi due terzi delle aziende che figuravano nell'elenco avevano avuto problemi e si erano praticamente ritirate dall'attività⁹. Non è possibile negare, però, che i principi elaborati, pur con i dovuti distinguo e le prese di beneficio, mantengono oggi come ieri una tendenziale validità. Ma illusoria appare la presunzione che si possa costruire un successo sostenibile facendo ricorso a formule e paradigmi caratterizzati da elementi di staticità. Bisogna in realtà sempre mettere in discussione i presupposti riguardanti il funzionamento delle aziende. Bisogna tenere insieme creazione e distruzione dei paradigmi. Le aziende di successo hanno bisogno di un valido sistema valoriale di riferimento, ma più questo è efficace, più è difficile liberarsene quando i mutamenti del contesto interno ed esterno richiedono all'organizzazione di cambiare. Il punto sta nel non adagiarsi mai negli allori. Dicevano i latini "Con-

⁸ La crisi attraversata dalla Apple con il proprio prodotto di punta l'Apple II ne è una lampante dimostrazione. Si veda il libro di Sculley J., *Odyssey, Pepsi to Apple. A Journey of Adventure, Ideas, and the Future* (trad. italiana *Io, la Pepsi e la Apple*, Sperling e Kupfer Editori, Milano, 1988) in cui l'autore, rimasto alla guida di Apple per un intero decennio dopo essere stato assunto nell'aprile del 1983 personalmente da Steve Jobs, condusse la stessa alla più grave crisi mai attraversata. Dopo circa un anno di idillio tra i due infatti tra l'aprile e il giugno del 1985 l'alleanza si trasformò in uno scontro aperto e Sculley divenuto CEO di Apple farà dimettere Jobs in un quadro aziendale per cui era divenuto personaggio scomodo perché troppo testardo, impulsivo e visionario. La Apple sarà salvata dal fallimento dal rientro del suo fondatore che metterà, a sua volta, alla porta Sculley.

⁹ I due autori, Peter e Waterman, avevano selezionato alcune delle aziende americane di maggior successo sulla base di alcuni apparenti "elementi di superiorità" di lungo periodo. Ovvero esaminando su un arco di venti anni alcuni parametri quali ad esempio la crescita composita delle attività e del valore delle azioni sul mercato, i rapporti tra valore di mercato e valore contabile, e la redditività del capitale investito, del capitale proprio e delle vendite ecc. Veniva inoltre considerata la leadership e l'innovatività nelle rispettive industrie. Da questa corsa ad ostacoli alla fine erano rimaste 14 migliori aziende (MA) che spiccavano da tutti i punti di vista: Boeing, Caterpillar, Dana, Delta Airlines, Digital Equipment, Emerson Electric, Fluor, Helwett-Packard, IBM, Johnson & Johnson, MacDonald's, Procter & Gamble e 3M. Dalla selezione erano emerse otto caratteristiche di base che tali aziende (MA) avevano in comune e che erano, secondo gli autori, all'origine del loro successo. 1. Predisposizione all'azione. 2. Orientamento al cliente. 3. Incoraggiamento dell'autonomia e dell'imprenditorialità. 4. Coinvolgimento del personale per il miglioramento della produttività. 5. Partecipazione ed attenzione al valore. 6. Concentrazione dell'attività sulle aree note (Focalizzazione). 7. Struttura semplice, dirigenza snella e staff ridotto. 8. Approccio elastico al controllo salvo su pochi aspetti ritenuti centrali. (Peter T.J. Waterman H. Jr, *Alla ricerca dell'eccellenza*, Sperling & Kupfer, Milano, 1984).

tinua messe senescit ager” (La messe continua esaurisce il campo) (Ovidio *Ars a.3*, 82) L’abbondanza dei raccolti non solo indebolisce il “terreno” dove si sviluppa l’attività aziendale ma induce un senso di rilassamento affatto compatibile con un contesto competitivo quale quello moderno. Si parla in alcuni casi di “compiacimento narcisistico” che costituisce uno dei più importanti pericoli del successo; esso è tanto più pernicioso quanto più ristretta è l’area di governo delle imprese, essendo in grado di arrestare qualsiasi processo di sviluppo ed invertire le possibili positive tendenze in atto (Coda, 1988).

Non c’è niente di più pratico che una buona teoria (Kurt Lewin)

La teoria serve a leggere la realtà e dotarla di un significato ma la realtà è quella che dà alla teoria la vera ragion d’essere. Questo paradosso ribalta la vulgata che vuole la teoria lontana dalla pratica e sostanzialmente inutile a spiegare la realtà dei fatti.

Mi piace collegare questo paradosso al ponte lanciato tra Economia aziendale e Management da Umberto nella *Lectio magistralis* del 2009 allo scopo di pervenire ad una effettiva integrazione delle due dottrine.

Fermo restando che il corpo di conoscenze comuni debba necessariamente ruotare intorno ai concetti di economicità e di sistematicità, il processo di unificazione può avvenire se si ridisegna l’Economia aziendale alla luce dei concetti offerti dal Management. rendendo l’Economia aziendale un po’ più pragmatica ed il Management un po’ più teorico.

Dal punto di vista metodologico, quindi, l’Economia aziendale esprime, innanzitutto, un radicale avvicinamento dell’indagine conoscitiva alla concreta realtà dei fatti, al loro dispiegarsi nel tempo, al loro intrecciarsi in un complesso nesso di relazioni sistemiche aspetti che costituiscono il portato delle più moderne costruzioni della dottrina manageriale¹⁰.

Questo paradosso, inoltre, avvicina i momenti più importanti rinvenibili nelle varie fasi procedurali in cui è suddivisibile gestione strategica, fasi che spesso vengono viste in maniera separata se non conflittuale. Se infatti la creatività in campo aziendale è espressione unitaria dell’ingegno del sistema soggettivo d’azienda essa è, in quanto generazione di nuove idee, qualificata da rilevanti elementi teorici. Come componente costitutiva e caratterizzante dello strategic management la creatività svolge un ruolo fondamentale sotto

¹⁰ Zappa individua, nell’attenta osservazione della realtà la base necessaria di ogni utile costruzione teorica. La metodica dell’osservazione sistematica dei fatti rappresenta, pertanto, il presupposto indispensabile per ogni progresso scientifico. Ne *Il Reddito*, egli scrive: “Le teorie hanno dei doveri verso i fatti, mentre i fatti non hanno che dei diritti verso le teorie” (1937, p. 3).

diversi profili¹¹. “La creatività costituisce il fondamento della strategia e senza il ricorso all’immaginazione creativa la gestione strategica risulterebbe completamente svuotata di significato. La creatività assolve dunque ad una funzione di stimolo nei confronti della gestione strategica che accompagna in tutte le fasi del suo delicato processo, da quella iniziale di formulazione, a quella successiva di programmazione, a quello finale di attuazione”¹² (Bertini, 1988).

È la gestione consapevole dell’errore a portare le organizzazioni al successo consolidato.

Tutti conoscono l’adagio “Errare humanum est”. L’espressione tradotta letteralmente significa “commettere errori è umano”. Essa però è completa se privata della seconda parte: “perseverare autem diabolicum”.

La frase completa significa che commettiamo errori inevitabilmente, perché sbagliare è umano, fa parte della nostra natura, però continuare a commetterne è diabolico. La tolleranza per l’errore, perché inevitabile e connotato all’uomo, non significa che si possa continuare a commettere errori gratuitamente, senza scrupoli o senza assumere le proprie responsabilità, anzi, ogni sbaglio deve diventare un’occasione per migliorarsi.

Con riferimento all’attività di governo la gestione dell’errore nel suo complesso diventa così la cartina di tornasole della tensione insita in una organizzazione in movimento. Solo strutture assolutamente oleate e forti di procedure consolidate fanno tendere l’errore allo zero. Ma ciò che è apparentemente positivo si trasforma rapidamente in una gabbia, mentre è il movimento che caratterizza la sopravvivenza dell’azienda, il suo continuo adattarsi alle mutevoli situazioni e l’adattamento implica la possibilità di sbagliare.

Ma c’è di più: l’errore costituisce un elemento essenziale della catena esperienziale ed il suo mancato riconoscimento moltiplica costi ed inefficienze.

Sono note le tecniche asiatiche di messa a punto e gestione nella catena di montaggio (il pulsante rosso che ferma la catena e che permette di modificare aspetti come il riattrezzaggio, ecc.)¹³. Ogni errore va quindi riconosciuto, sezionato, analizzato e ne vanno rimosse “ab origine” le cause: tutte

¹¹ Giancarlo Di Stefano, Su alcuni aspetti secondari dell’organizzazione creativa, *Studi e informazioni*, Banca Toscana, 1/1990, p. 61.

¹² Umberto Bertini, Creatività e gestione strategica dell’azienda, *Studi ed informazioni*, Banca toscana, 1/88, p. 61

¹³ Womack J.P., Roos D., Jones D.T., *La macchina che ha cambiato il mondo*, Rizzoli, Milano, 1991.

le cause che allo stesso hanno portato. Quindi mai nascondere gli errori o, peggio, negarne l'esistenza. Ma c'è di più: se un'organizzazione non sbaglia mai vuol dire che non abbandona mai il porto dalle acque sicure, la propria area di "comfort", non vigila sui propri limiti e rischia di trovarsi presto di fronte a sorprese strategiche. Come diceva il CEO di Amazon Jeff Bezos in una lettera agli azionisti: abbiamo bisogno di grandi fallimenti per spostare l'ago della bilancia.

L'elencazione di paradossi proposta è sicuramente ampliabile ed estendibile. Non sono mancati i tentativi di utilizzare i paradossi per dare un contributo all'interpretazione dell'attività di governo economico dell'organismo aziendale nella sua complessità e dinamicità¹⁴.

La capacità esplicativa del paradosso non è infatti limitata ai pochi esempi qui offerti: essa, qualificandosi come ben più numerosa ed articolata, travalica infatti ogni contestualizzazione e ogni schematizzazione e proprio in ciò sta la sua forza¹⁵.

È altresì ovvio che i paradossi, pur ampliando notevolmente la prospettiva e la visione generale, difficilmente possono arrivare ad essere organizzati a sistema proprio in relazione alle loro caratteristiche costitutive. Essi svolgono un ruolo ancillare a favore di strumentazioni più facilmente formalizzabili, permettendo, in generale, un miglioramento complessivo delle stesse.

I paradossi evidenziano il difficile equilibrio dinamico che ogni attore del complesso aziendale deve necessariamente mantenere tra l'esplorazione del possibile e l'accettazione dell'evidente.

I paradossi costituiscono, pertanto, stimoli potenti e profondi per indurre una accurata riflessione rivelandoci sia la debolezza di una normale capacità di discernimento, sia i limiti di alcuni strumenti intellettuali usati ordinariamente per il ragionamento.

¹⁴ Un libro interessante che applica diverse tipologie di paradossi all'attività manageriale è il seguente: Hill L.A., Lineback., *Being the Boss, with a New Preface The 3 Imperatives for Becoming a Great Leader*, Harvard Business Review Press 2019.

¹⁵ È opportuno qui elencare, come integrazione minimale, una serie di paradossi la cui non sempre facile applicazione alla realtà aziendale viene lasciata al lettore; 1. "Non esiste vento favorevole per il marinaio che non sa dove andare" [Lucio Anneo Seneca]; 2. "Non v'è nulla di più imminente dell'impossibile, e se c'è una cosa che bisogna sempre prevedere, è l'imprevisto" Victor Hugo, *I miserabili*, 1862; 3. "Affettati lentamente" (festine lente Augusto); 4. "In una gerarchia troviamo spesso incompetenti; ciò avviene perché ogni dipendente capace tende a salire di grado fino al proprio livello di incompetenza e lì si ferma" (Laurence Peter, 1968).

4. Conclusioni

L'obiettivo di questo lavoro, oltre a quello di rendere omaggio al mio Maestro che utilizzava il paradosso proprio per la capacità che ha di andare contro il senso comune,¹⁶ era quello esplorare la validità di tale strumento interpretativo che si dimostra utile proprio in situazioni di estrema incertezza e complessità.

Il paradosso costituisce una potente lente di ingrandimento per esaminare sotto una nuova luce concetti solo nell'apparenza pacificamente acquisiti e risolti.

In sintesi: più complessa, diversificata e dinamica diventa la gestione aziendale, più l'approccio tradizionale o il modo di pensare classico tende a dettare costrutti articolati ed al contempo semplificati per facilitare le pratiche manageriali e venire incontro alla domanda di soluzioni salvifiche proveniente dai decisori. Soluzioni che però, spesso, sotto le false vesti dell'approccio pragmatico hanno i limiti propri dell'eccessivamente definito e/o del falsamente rigoroso.

In realtà una gestione di successo richiede la capacità di navigare abilmente tra tensioni dialettiche, bilanciando elementi apparentemente contraddittori: lungo termine (investimenti) e breve termine (redditività), controllo e delega, assertività ed apertura mentale, stabilità e cambiamento, controllo e flessibilità, formalizzazione e discrezionalità, ecc. La gestione delle tensioni derivanti dai paradossi non comporta una scelta tra opposti ma una cosciente consapevolezza della necessità della loro comprensione e del loro fronteggiamento simultaneo.

Non esistono ricette precostituite: ogni giorno ha il suo affanno ed ogni situazione richiede un approccio su misura.

La chiave del successo aziendale risiede nella perenne tensione emotiva necessaria a far convivere e bilanciare aspetti intrinsecamente incompatibili in modo costruttivo e progressivo; per dirla con un paradosso: "L'arte del progresso è di preservare l'ordine in mezzo al cambiamento e di preservare il cambiamento in mezzo all'ordine" (Alfred North Whitehead)¹⁷.

¹⁶ Più della grande impresa, la PMI di successo è destinata ad avere uno sviluppo "di tipo quantitativo" ed è proprio questo tipo di sviluppo la principale causa di crisi da successo delle PMI "un fenomeno che potrebbe essere identificato come il 'paradosso del successo delle PMI'" (Bertini, 1995).

¹⁷ Non sarà sfuggito ai più un riferimento "laterale" all'importanza dell'ordine in economia aziendale di giannessiana memoria.

Riferimenti bibliografici

- Bertini U (1988), "Creatività e gestione strategica dell'azienda" in *Studi ed informazioni*, Banca Toscana, 1/88 p. 61.
- Bertini U (1995), *Scritti di politica aziendale*, 2^a ed. ampliata, Giappichelli, Torino.
- Bertini U (2009), *Economia aziendale e management. Lectio magistralis*, Il campano, Pisa.
- Coda (1988), V. *L'orientamento strategico dell'impresa*, Utet, Torino.
- Galbraith J. K. (1977), *L'età dell'incertezza*, Mondadori, Milano.
- Gharajedaghi J. (1999), *Systems Thinking: Managing Chaos and Complexity*, Boston, Butterworth-Heinemann.
- Hamel G., Breen G.B. (2007), *The Future of Management*, Harvard Business Review Press,
- Handy C. (1994), *The Age of Paradox*, Harvard Business School Pr; First Edition (January 1).
- Hill L.A., Lineback K. (2019), *Being the Boss, with a New Preface The 3 Imperatives for Becoming a Great Leader*, Harvard Business Review Press.
- Kim W.C., Mauborgne R. (2015), *Blue Ocean Strategy*, Rizzoli, Milano.
- Kotter P.J. (2001), *What leader really do*, Harvard Business Review dicembre.
- Lewis Marianne W. (2000), *Exploring Paradox: Toward a More Comprehensive Guide*, The Academy of Management Review, Vol. 25, No. 4, Oct.
- Miles R.E., Snow C.C. (1997), *Organizing in the knowledge age: anticipating the cellular form*, Academy of Management Executive, Vol. 11, Issue 4, pp. 7-20.
- Mintzberg H. (2009), *L'azienda come comunità*, Harvard Business Review, edizione italiana, settembre.
- Morgan G. (1986), *Images of Organizations*, Sage Publications, London, 1986 (trad. it.: *Images. Le metafore dell'organizzazione*, FrancoAngeli, Milano, 1994).
- Peter T.J. Waterman H. Jr (1984), *Alla ricerca dell'eccellenza*, Sperling & Kupfer, Milano.
- Pascale R.T. (1992), *Il management di frontiera. Come le aziende più intelligenti usano conflitti e tensioni per diventare leader*, Sperling & Kupfer, Milano (*Managing on the Edge*, New York, Doubleday, 1990).
- Pascale R.T., Millemann M., Gioja L. (2000), *Surfing the edge of chaos. The laws of nature and the new laws of business*, Three Rivers Press, New York.
- Savage C.M. (1990), *5th generation management. Co-creating through virtual enterprising, dynamic teaming and knowledge networking*, Butterworth-Heinemann, Boston, 1996, ed. riv.
- Sculley J. (1988), *Odyssey, Pepsi to Apple. A Journey of Adventure, Ideas, and the Future* (trad. it. *Io, la Pepsi e la Apple*, Sperling e Kupfer, Milano, 1988).
- Senge P. et al. (1999), *The Dance of Change: The Challenges of Sustaining Momentum in Learning Organization*, Doubleday, New York.
- Senge P. (1990), *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Doubleday, New York (trad. it. *La quinta disciplina*, Sperling & Kupfer, Milano, 2006).

- Stacey R.D., Mowles C. (2015), *Strategic Management and Organisational Dynamics*, 7th Edition, Pearson Higher Education.
- Stoner J.A.F. (1981), *Management*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- Vicari S. (1998), *La creatività dell'impresa. Tra caso e necessità*, Etas, Milano.
- Womack J.P., Roos D., Jones D.T. (1991), *La macchina che ha cambiato il mondo*, Rizzoli, Milano.
- Zappa G. (1973), *Il reddito*, Giuffrè, Milano.

IL RISCHIO IN AZIENDA FRA TRADIZIONE E ATTUALITÀ: LA PROSPETTIVA ESG

di *Federica Doni*

1. Lo studio dei rischi aziendali nel pensiero di Umberto Bertini: aspetti introduttivi

Nel 1968 Umberto Bertini realizza un innovativo studio sui rischi aziendali, interpretando in primis il pensiero del Maestro Egidio Giannessi¹ il quale attribuiva al rischio non un significato assoluto ma relativo al complesso a cui l'operazione appartiene, stabilendo quindi una connessione con il sistema economico a cui si riferisce, spostando quindi il focus sugli specifici fattori ai quali i rischi sono collegati (Corsani, 1936).

In ambito definitorio Bertini ritiene quindi importante distinguere l'ambito disciplinare economico da quello economico aziendale fornendo una interessante e originale prospettiva, sia nel contesto internazionale che nazionale. Tale analisi della letteratura individua una convergenza verso l'identificazione del rischio aziendale in una "eventualità contraria" (Bertini, 1987, p.10) dalla quale l'azienda deve assolutamente tutelarsi, qualora, in relazione a una determinata situazione, possa essere formulata in maniera razionale la "prospettiva di danno". Tale prospettiva può far riferimento sia a una situazione esistente che a una situazione completamente nuova, evidenziando quindi quanto sia importante l'aspetto temporale.

1.1. Analisi della letteratura

Di seguito si presenta una sintesi degli autori citati con una breve descrizione della definizione proposta di rischio aziendale.

¹ Egidio Giannessi, *Aziende agricole*, Pacini, Pisa, 1979, p. 275.

Tab. 1 – Analisi della letteratura

AUTORE	PUBBLICAZIONE	PAESE	NOTE
Willet A.H.	<i>The Economic Theory of Risk and Insurance</i> , 1901.	USA	Classificazione di rischi economici e rischi non economici. Non accolta ai fini aziendali.
Knight F. H.	<i>Rischio, incertezza e profitto</i> , 1960 traduzione da: <i>Risk, Uncertainty, and Profit</i> , Hart, Schaffner and Marx, Houghton Mifflin (Boston, MA-USA), 1921.	USA	La condizione di incertezza deve essere tenuta distinta dalla comune nozione di rischio.
Hardy C. O.	<i>Risk and risk bearing</i> Chicago, The University of Chicago Press, 1931	USA	Incetezza nei confronti di un costo, di una perdita o un danno.
Chessa F.	<i>La nozione economica di rischio</i> , 1927	Italia	Carattere di potenzialità e di aleatorietà che dipende dalla manifestazione di un evento futuro e incerto.
Oberparleiter K.	<i>Funktionen und Risiken des Warenhandels</i> , Wienn, Springer, 1955	Germania	Legame fra le funzioni e i rischi aziendali.
Corsani G.	<i>La gestione delle imprese mercantili e industriali</i> , 1936	Italia	Approfondimento del legame fra le funzioni e i rischi aziendali nell'ambito delle coordinazioni economiche che identificano l'azienda.
Sassi S.	<i>Il sistema dei rischi d'impresa</i> , 1940 <i>La tecnica del fronteggiamento dei rischi nelle imprese industriali</i> , 1951	Italia	Distinzione del concetto di rischio da quello di pericolo mediante la definizione di danno "allo stato potenziale" (concetto di pericolo) e di danno "allo stato futuro" (concetto di rischio).
Spencer e Siegelman	<i>Managerial Economics – Decision making and forward planning</i> , 1964	USA	Misura quantitativa di un "outcome" che può essere considerato sia una perdita che un guadagno in modo che la probabilità del risultato possa essere prevista.
Saraceno P.	<i>Il calcolatore elettronico fattore di progresso scientifico e civile</i> , 1968.	Italia	Coesistenza di situazioni di rischio e di situazioni di incertezza.

Fonte: adattamento da Bertini, 1968

Dall'analisi svolta emergono quindi differenti aspetti in parte di natura soggettiva che comunque vengono influenzate dai soggetti che in azienda sono preposti a prendere decisioni oltre che dal dinamismo che caratterizza il sistema economico-sociale. Alla base di ogni rischio sussistono due importanti condizioni: 1) l'esistenza di una azione o di una non azione; 2) che tale azione o non azione presenti una prospettiva di danno per l'equilibrio economico dell'azienda (Bertini, 1987, p. 30).

Bertini dedica quindi la prima parte del suo studio all'analisi delle varie componenti del rischio aziendale e ai fattori che incidono sulla formazione

dei rischi aziendali, collegandoli alle fasi della vita aziendale e alla relativa dimensione. Nella seconda parte del volume dedica invece attenzione ad alcuni elementi più operativi in relazione alla modalità di copertura del danno affrontando il tema relativo alla politica dei rischi e ad una puntuale analisi economica dei costi legati alla loro gestione.

In alcuni passaggi appare impressionante come lo studioso possa offrire un contributo così innovativo al tema, tanto da anticipare alcuni elementi che sono divenuti, di recente, di grande attualità. Al tempo stesso il suo contributo, come da lui stesso affermato, consolida la tematica che era stata trattata da alcuni Maestri, fra i quali non soltanto Egidio Giannessi, ma anche ad esempio Pasquale Saraceno che distingue “situazioni di rischio” da “situazioni di incertezza” (Bertini, 1987, p. 21) e Salvatore Sassi, che riconosce e giustifica scientificamente l’esistenza di un “sistema di rischi”, che è collegato al sistema delle funzioni dal quale emerge e dal sistema delle operazioni, dal quale si genera il dinamismo che consente di distinguere i rischi aziendali rispetto a tutti gli altri.

2. I rischi aziendali e il “nuovo” modello di business orientato alla sostenibilità: i rischi ESG

2.1. La gestione dei rischi aziendali e l’Enterprise Risk Management (ERM)

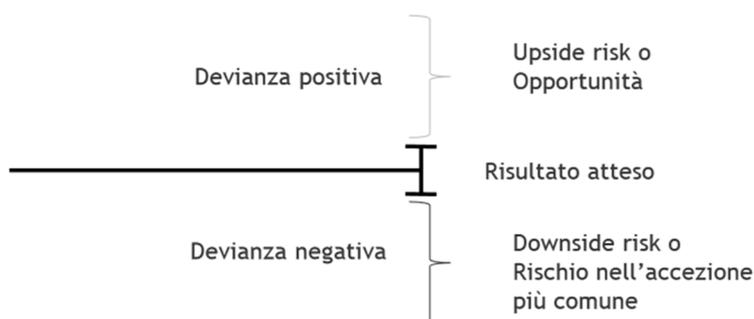
L’analisi del rischio aziendale in un’accezione moderna richiede la definizione della natura e del livello del rischio compatibile con gli obiettivi strategici dell’azienda mediante un’accurata valutazione dell’assetto organizzativo, amministrativo e contabile con particolare riguardo al sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, di cui ne deve essere valutata annualmente l’efficacia e l’adeguatezza. L’organo amministrativo definisce le linee di indirizzo del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi in coerenza con la strategia aziendale.

Il rischio, come noto, è parte integrante dell’essere imprenditore: il governo del rischio rappresenta un tratto distintivo dell’azione imprenditoriale e manageriale, componente irrinunciabile della governance d’impresa. L’analisi dei rischi aziendali rappresenta quindi un’esigenza imprescindibile per ogni realtà imprenditoriale, tanto che la funzione di risk management in molti casi viene gestita da un responsabile dedicato, il *Chief Risk Officer* (CRO). In base al Codice di Corporate Governance (2020), che si rivolge a tutte le società quotate sul Mercato Telematico Azionario (MTA) gestite da

Borsa Italiana, il Sistema di Controllo Interno e gestione dei rischi è costituito da un insieme di regole, procedure e strutture organizzative finalizzate alla identificazione, misurazione, gestione e monitoraggio dei principali rischi al fine del raggiungimento del successo sostenibile dell'impresa. L'obiettivo deve essere quello di strutturare un processo che divenga stabile e che consenta di affrontare la gestione del rischio in modo razionale e non emergenziale ed emotivo, evitando distorsioni percettive. Gli step logici del processo di gestione del rischio devono prevedere innanzitutto la presa di coscienza dei rischi e la relativa valutazione quantitativa, prima di passare alle modalità di mitigazione.

La gestione dei rischi è un'attività svolta quasi senza soluzione di continuità dagli esseri umani, seppure con delle distorsioni dovute a fattori psicologici. Il rischio esiste se c'è condizione di incertezza, definibile come qualcosa di sconosciuto. Il rischio è quindi il possibile scostamento dai risultati attesi per effetto di eventi potenziali, interni o esterni ad un sistema.

Fig. 1 – Definizione di rischio



Fonte: propria elaborazione

I fattori che devono essere tenuti in considerazione sono i seguenti: 1) impatto e probabilità; 2) presidi per la mitigazione del rischio; 3) propensione al rischio; 4) capacità di sopportare l'impatto dell'evento. In merito al primo aspetto, il rischio è calcolato come il prodotto della probabilità di accadimento e della gravità delle conseguenze. L'azienda può quindi adottare differenti strategie di gestione del rischio: ad esempio è possibile incidere sulla riduzione della probabilità dell'evento e sulla riduzione dell'effetto negativo, oppure si può decidere di trasferire il rischio a terze parti oppure accettare in parte o totalmente le conseguenze derivanti da un particolare rischio.

La visione moderna dei rischi aziendali, oltre a definire concetti importanti quali il risk profile (rischio effettivo), il risk capacity (massimo rischio assumibile) e il risk appetite (propensione o attitudine al rischio) fornisce una tradizionale categorizzazione dei principali rischi aziendali suddivisi in: 1) rischi strategici; 2) rischi operativi; 3) rischi finanziari; 4) rischi legali; 5) rischi di compliance; 6) rischi reputazionali, fra i quali anche i rischi legati ai social media e al web. Tale categorizzazione appare oramai da tempo (Matacena, 1984) ma soprattutto di recente, superata alla luce della ridefinizione del modello di business in ottica ambientale e sociale (Corvino *et al.*, 2024). In conseguenza della integrazione degli obiettivi di sostenibilità nel piano industriale, nel sistema di controllo interno e quindi anche nella gestione dei rischi è necessario definire cosa si intende per “ESG-related risk”, ovvero i rischi e le opportunità ambientali, sociali e di governance che possono avere un impatto su una entità, denominati rischi di sostenibilità o non finanziari (WBCSD, 2021; FERMA, 2019). I rischi ESG non sono una novità: in realtà sono rischi di business, ritenuti prioritari in misura sempre più rilevante per i prossimi 10 anni dal Global Economic Forum (2024). La loro identificazione, analisi e trattamento può seguire la tradizionale impostazione dell’Enterprise Risk Management (ERM), seguendo in particolare il framework internazionale COSO (Enterprise Risk Management – Aligning Risk with Strategy and Performance) per la parte ESG, che presenta una struttura che si articola in 5 pilastri: Governance, Strategy, Performance, Review and revision, Information, communication and reporting (COSO, 2017).

Il concetto di rischio in ottica di sostenibilità ha subito una ulteriore trasformazione in seguito alla revisione della Direttiva europea in ambito di rendicontazione come verrà illustrato nel paragrafo successivo.

2.2.2. I rischi ESG e il report di sostenibilità in Unione Europea: i nuovi standard ESRS

La recente Direttiva Europea *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD) 2022/2464/EU (EC, 2023) impone alle aziende di grandi dimensioni quotate e non obblighi informativi in relazione alla redazione del report di sostenibilità rivedendo alcuni aspetti già presenti nella Direttiva NFRD emanata nel 2014 e implementata in Italia con il D.lgs. 254/2016.

Una delle principali novità nel nuovo modello di rendicontazione proposto dagli standard di sostenibilità emanati dall’EFRAG, denominati ESRS è contenuto nel principio ESRS 2 *Informazioni generali*, il secondo dei principi “cross-cutting” ovvero gli standard trasversali e intersettoriali, dove alla

sezione 4 viene riportata la “gestione degli impatti, dei rischi e delle opportunità”, identificabile con l’acronimo IRO (*Impacts, Risks and Opportunities*). La sezione è poi divisa in due differenti capitoli, il primo dedicato agli obblighi informativi riguardo il processo di valutazione della rilevanza degli IRO e il secondo tratta degli obblighi informativi che consentono di interpretare politiche e azioni messe in atto per la gestione di tematiche ESG rilevanti. Con riferimento specifico ai rischi/opportunità in riferimento al primo capitolo l’azienda dovrà quindi riportare una descrizione del processo per individuare i rischi e le opportunità e attribuirne una prioritizzazione, tenendo conto delle procedure di dovuta diligenza in merito alla sostenibilità dell’azienda. Devono inoltre essere fornite informazioni in merito al processo decisionale e il sistema di controllo interno al fine di assicurare una completa mappatura dei rischi e delle opportunità oltre che fornire informazioni utili per comprendere il grado di affidabilità dei dati e delle fonti. Appare quindi indubbio che le aziende dovranno cambiare e adattare il proprio modello di gestione dei rischi integrando con gli IRO rappresentati dai temi ESG. In tal modo gli organi di governance potranno adempiere al requisito informativo in base al quale devono riportare le modalità con le quali ai rischi ESG viene data priorità rispetto ad altri rischi e fornire spiegazioni in merito alle valutazioni che sono state svolte. Tali valutazioni in merito alla rilevanza dei temi ESG potrebbero condurre il *preparer* ad omettere alcune informazioni richieste dagli ESRS: si rende quindi necessario anche in forma tabellare esporre l’elenco degli obblighi informativi a cui l’azienda ha adempiuto. L’individuazione corretta degli IRO per i quali fornire l’informativa sarà quindi l’elemento centrale nell’ambito della corretta applicazione del concetto di rilevanza mediante un processo detto di “doppia materialità” (materialità d’impatto e materialità finanziaria) che consentirà di valutare gli impatti attuali e potenziali generati dall’azienda su ambiente, persone e economia (*inside-out*) e i rischi/opportunità che possano determinare effetti finanziari rilevanti nel breve, medio o lungo termine, ovvero sulla performance economico-finanziaria dell’azienda (*outside-in*). In tale prospettiva la metodologia ERM consentirà una integrazione della valutazione svolta su rischi e opportunità che agevererà tale processo. Prerequisito fondamentale sarà una vera e propria cooperazione fra le differenti funzioni aziendali, in particolare la governance aziendale vedrà una stretta collaborazione fra Chief Risk Officer (CRO) e Chief Sustainability Officer (CSO) nel promuovere una effettiva implementazione della sostenibilità nel business aziendale mediante un monitoraggio costante del raggiungimento dei target favorendo il processo di gestione dei rischi e al contempo assicurare la compliance a leggi e regolamenti.

3. La modernità del rischio nel pensiero di Bertini

In seguito al breve approfondimento svolto di seguito si riportano alcuni concetti elaborati nello studio di Bertini che possono considerarsi “anticipatori” e quindi pioneristici in riferimento alle ultime novità in ambito di risk management emerse in particolare con l’emanazione della recente Direttiva CSRD.

Tab. 2 – Elementi di “modernità” e “anticipatori” in ottica ERM e ESG.

Citazione	Sezione	Note
“... parlando del rischio lo abbiamo associato a una “prospettiva di danno”. In realtà può il concetto di rischio essere accomunato a “una prospettiva di guadagno”? P. 17	Cap. I	Contrapposizione rischi/opportunità La valutazione delle opportunità, intese come accezione positiva del concetto di rischio è parte integrante del processo di doppia materialità che comporterà una integrazione del processo ERM
“La distinzione fatta da molti studiosi di economia, tra rischi economici e rischi non economici, non può pertanto essere accolta nel campo degli studi aziendali. Non esistono nella sfera economico-aziendale rischi che non tocchino “il valore dei beni, nella loro generalità o particolarità”. (Pp. 45-46) “Anche quando il rischio è connesso a fenomeni naturali (alluvioni, terremoti, ecc.) o umani (frodi, furti, ecc.) il rischio assume rilevanza economica per gli effetti producibili in seno alla combinazione produttiva. Così, ad esempio, una alluvione, non è per sua natura un fenomeno economico, ma il rischio che da essa può derivare, in quanto colpisce il patrimonio dell’azienda, è sicuramente economico.” P. 47	Cap. I	Rischi ESG Riconoscimento dello stretto collegamento fra il concetto di rischio e i potenziali impatti che possono venire prodotti Descrizione di rischi ambientali Descrizione di rischi sociali CSRD e materialità finanziaria nell’ambito del processo di doppia materialità.
“L’azienda è sottoposta alle forze della natura, al pari di ogni altra attività concreta dell’uomo. Tali forze che solo in una certa misura sono note possono svolgere un’azione positiva, ovvero negativa, nei confronti dell’azienda. P. 59 “I fenomeni biologici possono essere causa di infezione e infezione di organismi viventi. In quanto colpiscono esseri viventi... la cui presenza sia utile alla combinazione aziendale, questi fenomeni costituiscono un serio pericolo per la vita dell’azienda. Pp. 62-63	Cap. II	Descrizione di rischi ambientali Descrizione di rischi pandemici Descrizione di rischi legati alla biodiversità Descrizione di rischi pandemici pp. 62-63 Rischi legati alla biodiversità
“Accanto ai fenomeni fisici, biologici e umani, un altro importante gruppo di fattori di incidenza dei rischi è rappresentato dai fenomeni sociali”. P. 70.	Cap. II	Rischi sociali Componente nell’ambito della dimensione social del coinvolgimento nell’ambito della politica ESRS S1, S2.
La “coscienza del rischio” è qualcosa di più della “sensazione” del rischio e qualcosa di diverso dalla “conoscenza” P. 155	Cap. IV	Contrapposizione fra coscienza e conoscenza del rischio. Elemento presente nell’ERM

Citazione	Sezione	Note
"Il fatto che la politica generale dell'azienda e la politica dei rischi tendano sempre più ad identificarsi l'una con l'altra al punto che le vie perseguite per la loro attuazione diventano le stesse nella quasi totalità dei casi ... il rischio costituisce l'essenza del problema gestionale". P. 191.	Cap., V	Pervasività del concetto di rischio nella politica aziendale Direttiva CSRD Con l'acronimo IRO le aziende sono obbligate a introdurre il concetto di rischio in ogni tipologia di informativa aziendale. Necessaria cooperazione fra le varie funzioni aziendali
"...sul piano dei rischi la grande dimensione rende possibile il fronteggiamento spontaneo di taluni rischi, mentre altri vengono completamente annullati o ridotti dallo stesso processo di crescita economica". P. 194	Cap. V	Influenza della dimensione aziendale
"L'introduzione dei computers nel governo delle aziende offre enormi possibilità in materia di apprezzamento e fronteggiamento dei rischi" P. 195	Cap. V	Importanza degli strumenti tecnologici dell'intelligenza artificiale e in generale della innovazione ai fini del fronteggiamento dei rischi.
"Rispetto al problema dei rischi, quale significato deve essere attribuito alla concentrazione?... Mediante l'integrazione verticale, il processo di combinazione e compensazione delle eventualità contrarie risulta accentuato e pertanto maggiori sono le possibilità di riduzione e controllo dei rischi. P. 210	Cap. V	Concetto di filiera e di catena del valore (ESRS 1 e 2) Approccio al rischio focalizzato sulla catena del valore
I rischi costituiscono un "fattore" sui generis e la loro partecipazione alla vita economica dell'azienda non avviene mediante "consumo" di beni o di energia in corrispondenza di un flusso di utilità ceduta all'azienda... da essi inoltre non promana alcun flusso di economicità. Ciò nonostante, la loro presenza è avvertita in termini reali, ossia ha dei riflessi sugli andamenti economici e finanziari dell'azienda. P. 238	Cap. VI	Partecipazione del rischio ai risultati economici di periodo Quantificazione del rischio
"Sebbene il costo del rischio gravi sui risultati economici di tutto il periodo in cui permane la prospettiva di danno, esso non può tuttavia assumere la veste monetaria... fin tanto che il fenomeno dal quale il rischio scaturisce non si sia manifestato ed abbia prodotto tutti i suoi effetti negativi". P. 241		Difficoltà nella quantificazione finanziaria del rischio aziendale
Il costo del rischio, pertanto al pari del rischio stesso, è un fenomeno che astrattamente si presta a facili intuizioni, ma che non consente alcun tipo di quantificazione. Si potrebbe anzi dire che esiste economicamente – sotto questo profilo non ci sono dubbi – ma è completamente assente dal punto di vista contabile. p. 264 265	Cap. VI	Assenza del costo del rischio nell'ambito dell'informativa economico-finanziaria

Fonte: nostro adattamento da Bertini, 1987

4. Conclusioni

Il rischio aziendale ha ormai da tempo attratto l'attenzione di molteplici studiosi nell'ambito del filone di risk management che ha fornito e continua

a fornire indubbi risvolti operativi a supporto delle realtà imprenditoriali. L'affermazione ormai consolidata della necessaria integrazione dei criteri ESG nel modello di business non poteva non richiedere una sorta di "rivisitazione" del processo di identificazione, mappatura e valutazione dei rischi aziendali. Non soltanto il framework riconosciuto a livello internazionale (COSO) ha integrato i criteri ESG ma le nuove regole UE di rendicontazione di sostenibilità hanno reso i rischi i veri e propri "protagonisti" dell'informativa aziendale. Questo non fa altro che confermare la sua iniziale affermazione della "totale compenetrazione delle "eventualità contrarie" nelle operazioni gestionali" (Bertini, Prefazione).

Lo studio di Bertini quindi, oltre che avere fornito un inquadramento sistematico del tema nella materia economico-aziendale, aveva già individuato, più di 50 anni fa, alcuni elementi che sono adesso di grande attualità.

A Lui va quindi un sincero ringraziamento per il prestigioso insegnamento che continua a darci anche oggi.

Riferimenti bibliografici

- Bertini U. (1987), *Introduzione allo studio dei rischi nell'economia aziendale*, ristampa 1^a ed., Giuffrè, Milano, 1968.
- Corvino A., Doni, F., Intenza M. (2024), *Business model rethinking. A reaction against extraordinary events in the business scenario*, in Costa E., Contrafatto M., Parker L. (eds.), *Accounting, Accountability and Management, Lessons from Italy's pandemic response*, Routledge, UK.
- COSO (Committee of Sponsoring Organizations) (2017), *Enterprise Risk Management* disponibile al seguente sito <https://www.coso.org/guidance-erm>.
- European Commission (2022), *Corporate Sustainability Reporting Directive*, disponibile al seguente sito https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en.
- Giannessi E. (1979), *Appunti di economia aziendale*, Pacini, Pisa.
- FERMA (Federation of European Risk Managers Associations) (2019), *Sustainability at the heart of risk management – Seminar 2018 report*, disponibile al seguente sito <https://www.ferma.eu/publication/sustainability-at-the-heart-of-risk-management-seminar-2018-report/>.
- Matacena A. (1984), *Impresa e ambiente. Il bilancio sociale*, Clueb, Bologna.
- WBCSD The World Business Council for Sustainable Development (2021), *ESG, Enterprise Risk Management and Risk Screening* consultabile al seguente sito <https://www.wbcsd.org/resources/esg-enterprise-risk-management-and-risk-screening/>.

LA POLITICA DEI RISCHI NELL'AREA DEL GOVERNO AZIENDALE

di *Giuseppe D'Onza*

1. Introduzione

Dopo aver frequentato nell'anno accademico 1998/99 le Sue lezioni di Strategia e Politica aziendale, nel corso delle quali il Prof. Umberto Bertini si dilettava a trasferire a noi Studenti in modo passionale, le Sue riflessioni relativamente al governo, alle strategie e ai fattori di successo delle aziende, qualche anno più tardi, ho avuto il piacere di collaborare con Lui, quando, insieme ai colleghi Cecilia Chirieleison, Ludovico Marinò e Marco Allegrini, ci indicò quali Suoi “assistenti” nell'insegnamento di Strategia e Politica Aziendale.

Questo mi ha dato la possibilità di avere con Lui numerosi momenti di confronto, grazie ai quali ho potuto apprezzare la Sua profondità e vivacità di pensiero, relativamente ai temi fondamentali dell'economia aziendale. Tra questi, il problema della gestione dei rischi che caratterizzano la vita economica delle aziende è stato quello che, più di ogni altro, ho avuto modo di discutere ed approfondire con Lui.

Ricordo ancora oggi i Suoi preziosi suggerimenti di ordine metodologico sull'esigenza di esaminare qualsiasi tema che caratterizza la vita delle aziende senza perder mai di vista quell'indissolubile legame che deve esistere tra teorie e fatti¹.

Il ricordo che la scrittura di questo contributo inevitabilmente suscita rende per me naturale riprendere alcune Sue riflessioni relativamente alla problematica della gestione dei rischi aziendali presentate nella prima edizione del volume *Introduzione allo studio dei rischi nell'economia aziendale* edito da Corsi editore nel 1969.

Rileggendo ancora una volta in questa occasione questo scritto che Umberto Bertini pubblicò oltre 50 anni fa, mi piace riproporre di seguito alcune Sue riflessioni che, ancora oggi, individuano dei principi validi per inqua-

¹ Ricordo il costante richiamo da parte di Umberto Bertini a quanto Zappa affermava in merito alla relazione tra teorie e fatti “Le teorie hanno dei doveri verso i fatti, mentre i fatti non hanno che dei diritti verso le teorie”. Gino Zappa, *Il reddito di impresa*, Vol. I, 1937, p. 3.

drare correttamente talune problematiche di rilievo che caratterizzano il risk management nello scenario aziendale attuale, sia da un punto di vista teorico-concettuale che in chiave applicativa.

2. La gestione dei rischi nei processi di governo delle aziende

Nell'ultimo ventennio si è assistito ad un'evoluzione dei sistemi di risk management adottati dalle aziende che è stata caratterizzata da una diffusione in molteplici contesti, di processi, strumenti ed unità organizzative istituite con l'obiettivo di migliorare le attività di identificazione, valutazione e trattamento dei rischi che caratterizzano la gestione aziendale, sia sul piano strategico che su quello operativo.

Questa evoluzione ha determinato una crescita dell'importanza del risk management anche nell'area del governo e nei correlati processi di gestione e controllo strategico delle aziende. Tale tendenza ha riguardato non soltanto le banche, le assicurazioni ed altri operatori del settore finanziario che, anche per conformarsi alle previsioni normative, hanno dovuto inglobare la componente di gestione del rischio nei processi di governo, ma anche le imprese manifatturiere e di servizi presenti in altri settori di attività che hanno intrapreso questo percorso per finalità ed esigenze diverse.

In questo breve contributo l'attenzione si focalizza su quest'ultimo comparto.

L'evoluzione in atto che è stata appena evidenziata fa emergere alcune problematiche sia di natura teorico-concettuale che di carattere operativo, che caratterizzano i processi di analisi, gestione e monitoraggio dei rischi nell'area della governance e che richiedono la ricerca di adeguate soluzioni.

Di seguito si sintetizzano gli aspetti che appaiono come più rilevanti:

1. la definizione del modello da adottare per impostare il sistema di risk management;
2. il processo di definizione del rischio globale (o risk appetite) a livello aziendale;
3. l'integrazione del risk appetite nei processi di gestione e controllo strategico.

2.1. La valutazione del modello da adottare

Per tutte le aziende si pone l'esigenza di valutare e definire il modello da seguire per impostare il sistema di *risk management* scegliendo tra le diverse

soluzioni possibili quello più efficace per rispondere all'esigenza di permettere all'organo di governo un'efficace analisi, gestione e monitoraggio del trattamento dei rischi aziendali.

Le opzioni possibili sono diverse e nella loro scelta occorre considerare quella più funzionale rispetto alle caratteristiche dimensionali, gestionali e di governance delle organizzazioni. Le diverse opzioni possono essere collocate idealmente lungo un intervallo i cui estremi sono rappresentati, da un lato, da modelli strutturati, caratterizzati da assetti organizzativi, processi e strumenti dedicati alla gestione dei rischi e, dall'altro, da modelli destrutturati, in cui il *risk management* rappresenta la parte invisibile della gestione aziendale, in quanto incluso nelle decisioni e nelle operazioni che le aziende attuano per eliminare o ridurre i rischi cui sono esposti.

I modelli strutturati sono adottati generalmente nelle aziende (o gruppi aziendali) di grande dimensione, specie se quotate, in cui proprietà e governo non coincidono, l'organo di supervisione strategica (il *board*) e quello di gestione (management) sono anch'essi non sovrapponibili e la composizione del *board* vede la presenza di amministratori indipendenti e/o non esecutivi, non direttamente coinvolti nella gestione aziendale, che, per monitorare l'evoluzione dello stato di rischiosità dell'azienda, necessitano di sistemi di reporting e di *assurance* codificati.

I modelli destrutturati si riscontrano, invece, in quelle realtà solitamente di piccola e media dimensione, in cui l'organo di supervisione strategica e quello di gestione coincidono *in toto* o in larga parte, vi è anche larga, se non assoluta, sovrapposizione tra proprietà e governo ed inoltre la proprietà è coinvolta anche nella gestione operativa. Il verificarsi di queste circostanze fa sì che non sia sentita l'esigenza di disporre nell'organo amministrativo, spese in una composizione monocratica, di meccanismi di monitoraggio/supervisione della gestione dei rischi a livello strategico ed operativo.

In questi contesti, il *risk management* si configura come un elemento invisibile dell'organizzazione, in quanto è incorporato nelle decisioni e nelle operazioni che amministratori, dirigenti ed operatori aziendali, ai vari livelli e nelle diverse unità organizzative, assumono ed attuano per prevenire o mitigare determinati fattori di rischio.

Nell'impostare il sistema di *risk management* o durante la sua fase di monitoraggio e riesame, occorre, dunque, dar risposta al problema di individuare il modello più funzionale per permettere all'organo di governo di analizzare, gestire e monitorare efficacemente il trattamento dei rischi aziendali.

In questa prospettiva, alcune riflessioni proposte da Bertini forniscono indicazioni particolarmente utili per dar risposta al problema appena evidenziato. Lo Studioso rileva, infatti, che "*l'azione contro i rischi, pure se abbi-*

nata ad altre politiche, segue [...] una via propria, autonoma ed indipendente i cui obiettivi sono appunto l'eliminazione o la riduzione dei rischi per una più conveniente copertura dei danni da essi provocati. Nasce così la politica unitaria dei rischi"².

L'impostazione di una politica dei rischi correlata ma autonoma rispetto alle strategie e le politiche gestionali è, dunque, un fattore di successo dei sistemi di *risk management*.

In linea con queste considerazioni, i modelli strutturati sembrano essere maggiormente adeguati a rispondere all'esigenza di permettere all'organo di governo di analizzare, gestire e monitorare efficacemente il trattamento dei rischi, rispetto a quelli destrutturati.

I modelli strutturati, grazie a processi sistematici di *reporting* e di *assurance*, permettono, infatti, di attivare un flusso informativo sui rischi e sulle azioni di trattamento che è di fondamentale importanza per mettere l'organo di supervisione strategica nelle condizioni sia di conoscere i principali fattori di rischio che possono impattare sugli obiettivi strategici e, conseguentemente di maturare una presa di *coscienza dei rischi*. Quest'ultimo è il fattore fondamentale, come rilevato da Bertini³, per verificare che il management abbia posto in essere adeguate politiche di mitigazione dei principali rischi che caratterizzano la combinazione produttiva e nel caso in cui questo non sia stato già fatto, di richiederne la predisposizione.

Questi modelli che nelle società quotate si avvalgono del contributo di una pluralità di organi e funzioni (es. il comitato controllo e rischi, le unità di *risk management*, quelle di *internal auditing*), aventi attribuzioni e competenze specifiche in tema di *risk management*, rispondono anche ad esigenze ulteriori di monitoraggio del *management* da parte del *board*. Si fa riferimento, in particolare, al loro contributo rispetto all'esigenza di favorire lo sviluppo di una cultura del rischio⁴ e di alimentare la dialettica ed il confronto in seno all'organo di supervisione strategica, affinché il profilo di ri-

² Cfr. Umberto Bertini, *Introduzione allo studio dei rischi nell'economia aziendale*, Colombo Cursi, Pisa, 1969, pp. 221-223.

³ Scrive Bertini per "*coscienza del rischio si deve intendere [...] (un fenomeno di natura prevalentemente soggettiva) [...] che consiste nella facoltà di intuire tempestivamente i fenomeni contrari all'economicità della gestione, in modo che, nell'eventualità del loro manifestarsi, l'azienda abbia a subire il minor danno possibile*". Cfr. Umberto Bertini, *Rischi*, op. cit., pp. 221-223.

⁴ Le definizioni di cultura del rischio (*risk culture*) proposte in letteratura sono diverse. Tra quelle più coerenti rispetto alle considerazioni sviluppate nel testo rientra la definizione proposta nel 2014 dalla Risk Management Association e da Protiviti, secondo la quale la cultura del rischio è "*l'insieme di comportamenti, discussioni, decisioni e atteggiamenti incoraggiati e accettabili nei confronti dell'assunzione e della gestione del rischio all'interno di un'istituzione*". Risk Management Association e Protiviti (2014), *Strengthening Your Risk Culture*.

schio assunto dall'azienda non ecceda la propensione al rischio desiderata dal Consiglio di amministrazione.

L'impostazione di modelli strutturati può rilevarsi particolarmente utile per gestire i rischi nelle piccole e medie imprese. In queste realtà si assiste spesso a perdite economiche e finanziarie, talvolta anche piuttosto ingenti, imputabili ad un'azione di governo che sottovaluta la portata di certi rischi o li ignora del tutto, per l'assenza di informazioni o di adeguati processi di comunicazione interna. Analogamente anche la gestione operativa è spesso focalizzata sulle esigenze di carattere contingente e sulla replicazione acritica di prassi del passato senza tener conto dei rischi ai quali le aziende sono esposte.

Ecco, dunque, che l'impostazione di modelli strutturati, anche se con assetti organizzativi e processi più semplificati rispetto a quelli adottati nelle società quotate, può permettere di sviluppare forme di reporting interno sui rischi che agevolano la diffusione della cultura del rischio sia a livello di governo che nell'intera organizzazione e quando questo tipo di comunicazione risulta tempestiva, c'è una presa di coscienza del rischio lo stesso può essere mitigato prima che sia troppo tardi.

2.2. Le problematiche relative al processo di definizione del rischio globale

Nel corso degli ultimi anni, le aziende che hanno adottato dei modelli strutturati di gestione del rischio, si sono cimentati nel problema legato alla formulazione del *risk appetite framework*.

Sulla spinta dei codici di corporate governance per la società quotate e delle esperienze maturate nel settore bancario, diversi organi di supervisione strategica anche di aziende non finanziarie, hanno definito e formalizzato il cosiddetto *risk appetite* dell'organizzazione.

Esso è comunemente definito come la propensione al rischio desiderata dall'organo di governo in termini di tipologia (o natura) e di entità di rischio che l'azienda nel suo complesso è disposta ad accettare per creare valore in modo sostenibile nel tempo.

Molto si dibatte tra Studiosi ed esponenti del mondo aziendale su quale sia l'approccio più corretto per la definizione del *risk appetite*, specie nelle aziende non finanziarie dove, contrariamente alle imprese del settore bancario, non esistono degli obblighi normativi per la sua definizione. Tra gli aspetti più dibattuti rientrano le scelte in merito al processo da seguire per la definizione del *risk appetite*, sull'opportunità di esprimerlo in termini quan-

titativi, qualitativi o semi-quantitativi, sul collegamento tra questa variabile ed altri elementi del *framework* (es. *risk limits*, *risk capacity*), ecc.

Per poter dar risposta a queste problematiche si ritiene utile esaminare alcuni studi della nostra dottrina che esaminano il tema del rischio generale d'azienda (o rischio economico-generale)⁵.

Ferrero lo identifica con “*la possibilità che l'impresa non abbia, nel lungo andare, una stabilizzata attitudine a remunerare congruamente i diversi fattori produttivi variamente e dinamicamente vincolati al correlato processo di sistemazione e produzione per lo scambio di mercato*”⁶.

Nel teorizzare il carattere sistemico dei rischi aziendali, Bertini afferma che “*la presenza di coordinazioni esistenti tra i rischi di azienda ed il loro contenuto economico-unitario induce a considerare accanto ai rischi elementari, il rischio economico-generale [...] che rappresenta la sintesi di tutti i rischi particolari o elementari [...] una componente ineliminabile della vita dell'azienda, avente natura astratta ed indeterminata*”⁷.

Coerentemente con queste ed altre posizioni della dottrina aziendale italiana⁸, il fatto di riconoscere la sussistenza di legami tra le diverse manifestazioni rischiose, induce a ritenere che una modalità corretta di gestione dei rischi non possa prescindere né da una visione unitaria dei vari rischi, né dall'analisi delle interdipendenze che esistono tra gli stessi.

In questo scenario il processo che porta alla definizione del *risk appetite*, quale espressione sintetica del sistema dei rischi aziendale, assume piena validità da un punto di vista teorica, in quanto consente di ricondurre ad unitarietà i vari rischi tramite un approccio olistico che prenda in esame le interdipendenze tra le singole manifestazioni rischiose che caratterizzano le diverse aree della gestione aziendale.

Questo processo richiede che l'organo di supervisione strategico parta dalla conoscenza del sistema dei rischi inerenti al disegno strategico e al modello operativo attuale dell'azienda. Considerato però che il *risk appetite* è il rischio globale che l'azienda è propensa ad assumersi in futuro, è necessario che nel percorso che conduce alla sua formulazione, si ipotizzi come tale sistema possa evolvere negli anni a venire, per effetto dei cambiamenti

⁵ Nel trattare il rischio economico-generale, Ferrero, Bertini e Giannessi concordano nel ritenere che si tratti della configurazione più astratta di rischio che interessa l'azienda, in quanto, diversamente dai rischi elementari non è riconducibile a fatti concreti.

⁶ Cfr. Giovanni Ferrero, *Istituzioni di economia di azienda*, Giuffrè, Milano, 1968, p. 40.

⁷ Cfr. Umberto Bertini, *Rischi*, op. cit., p. 38.

⁸ Cfr. Egidio Giannessi, *Le aziende di produzione originaria*, Vol. I, Le aziende agricole, Colombo Cursi, Pisa, 1969, pp. 274 e ss.

esterni ed interni alla combinazione produttiva che possono far sorgere nuovi rischi, farne cessare altri o modificare quelli già in essere.

Questa è sicuramente la fase più complessa del processo in esame, per l'indisponibilità delle informazioni necessarie per predire con esattezza l'evoluzione del sistema dei rischi nel futuro, tenuto anche conto che, al giorno d'oggi, la previsione avviene in scenari in cui i cosiddetti *cigni neri* (avvenimenti rari ed imprevedibili ma di rilevante entità sociale ed economica) sono sempre più ricorrenti.

Le indicazioni che provengono dalla letteratura citata suggeriscono che, in questa previsione, si dovrebbero ipotizzare tutti quei rischi che riguardano i fattori produttivi fondamentali dell'azienda che, manifestandosi, potrebbero impattare sulla sostenibilità economica dell'organizzazione nel medio-lungo termine.

Dalla prassi aziendale si rileva che spesso gli organi di governo assumano come orizzonte temporale per questa previsione, quello utilizzato per la redazione dei piani strategici di m/l periodo (3-5 anni), anche perché un arco temporale più lungo aumenterebbe sensibilmente le già ampie difficoltà previsionali.

A questa fase di identificazione delle tipologie dei rischi dovrebbe seguire quella della stima dell'entità del danno potenziale. Per arrivare a definire la propensione al rischio desiderata, in termini anche di entità (e non solo di tipologia), si dovrebbe procedere, infatti, alla stima delle conseguenze negative che i rischi, manifestandosi, potrebbero produrre sui principali valori economici, finanziari e patrimoniali (reddito lordo, EBITDA, ricavi, *cash flow*, PFN, PN, ecc.) assunti come riferimento per l'analisi.

La prassi evidenzia che nelle aziende non finanziarie questa fase di stima non sempre è presente. Una volta individuate e selezionate le tipologie di rischio si passa, infatti, direttamente ad esprimere il *risk appetite* ed i connessi limiti di rischio, con dei metodi qualitativi. Nel caso in cui, invece, si proceda con la stima, essa può avvenire, com'è noto, tramite il ricorso a metodi quantitativi, qualitativi o misti. Nelle aziende non finanziarie sembrano prevalere i metodi quantitativi, sia per la loro maggiore semplicità ma anche in ragione del fatto che, in queste realtà, molti rischi sono difficilmente modellizzabili e, spesso, tra loro fortemente correlati.

La penultima fase del processo che conduce alla definizione del *risk appetite*, consiste nel selezionare nel panorama dei rischi ipotizzati, le tipologie che si intendono assumere e, contemporaneamente, quelle che invece non si è disposti ad accettare.

L'ultimo passaggio è quello dell'aggregazione delle tipologie selezionate per pervenire ad una rappresentazione di sintesi che porta alla definizione di

un limite di rischio complessivo che l'azienda è disposta ad assumere per perseguire i propri obiettivi strategici e creare valore.

A parere di chi scrive il valore aggiunto di questo percorso risiede soprattutto nello sviluppo della conoscenza dei rischi in seno all'organo di supervisione strategica chiamato a definire gli indirizzi strategici della gestione. Questa conoscenza è la fase prodromica per favorire la presa di coscienza dei rischi in modo da alimentare la dialettica interna all'organo di supervisione strategica ed evitare, come si dirà nel paragrafo successivo, che le strategie a livello corporate, di business e funzionali portino l'azienda ad assumere un profilo rischio/rendimento non equilibrato.

2.3. *L'integrazione del risk appetite nei processi di gestione e controllo strategico*

Il processo di definizione del *risk appetite* e dei limiti di rischio (*risk limits*) che traslano l'ammontare globale di rischio in soglie specifiche relative alle principali tipologie di potenzialità di danno a cui è esposta l'azienda (operativi, credito, liquidità, *compliance*), deve svilupparsi in modo integrato e risultare funzionale ai processi di gestione e controllo strategico.

Il *risk appetite* ed i connessi limiti di rischio dovrebbero costituire un elemento centrale dei processi di pianificazione strategica di tipo *top down* che, com'è noto, sono quei processi di tipo intenzionale, mediante i quali vengono fissati gli obiettivi generali e particolari del sistema aziendale, orientate le scelte e definite le azioni necessarie per raggiungerli⁹. In questi processi, il *risk appetite* dovrebbe fungere da filtro per selezionare le alternative strategiche che il top management propone all'organo di governo, allo scopo di evitare di deliberare strategie che espongono l'azienda ad un profilo di rischio superiore a quello che l'organo di governo è propenso ad assumere. Il *risk appetite*, com'è noto, per ragioni prudenziali deve collocarsi al di sotto della cosiddetta *risk capacity*, intesa come capacità dell'azienda di assorbire, grazie alle risorse disponibili, le perdite di carattere economico e gli squilibri finanziari senza ricorrere all'apporto di nuovi capitali.

Ma il *risk appetite* ed i limiti di rischio dovrebbero assumere rilievo anche nei percorsi di formazione della strategia che nascono dal basso. Si tratta, come è noto, di strategie emergenti frutto del processo di apprendimento organizzativo. In questo scenario, il *risk appetite* può svolgere un duplice

⁹ Umberto Bertini, *Il sistema d'azienda. Schema di analisi*, Giappichelli, Torino, 2ª ed., 1990, p. 117.

ruolo: individuare i limiti rispetto alla ricerca di nuove opportunità strategiche¹⁰ e fungere da filtro per le intenzioni strategiche che provengono dalla base dell'organizzazione, scartando quelle non compatibili con l'entità del rischio che l'organo di governo è propenso ad assumersi.

Alla luce di quanto appena delineato si desume che, coerentemente con il pensiero di Bertini, secondo cui “*la politica dei rischi può essere concomitante con le altre politiche di gestione ma la regola è che essa le precede nel tempo*”, la definizione del *risk appetite* dovrebbe precedere la fase di formulazione/formazione delle strategie o, al limite, può avvenire in modo concomitante ad esse.

Per quanto riguarda, infine, il controllo strategico, il *risk appetite* ed ancor di più i limiti di rischio, dovrebbero essere integrati nei sistemi di controlli di tipo diagnostico, per evitare che complessivamente il profilo di rischio assunto nel corso dell'attuazione del disegno strategico ecceda le soglie di rischiosità prestabilite.

In questa prospettiva, in diverse aziende, i sistemi di controllo diagnostico si arricchiscono di *key risk indicator* definiti coerentemente con i limiti di rischio. Questi indicatori si integrano con quelli di misurazioni delle performance. Al pari di questi ultimi, gli indicatori di rischio sono utilizzati per monitorare l'evoluzione del profilo di rischio rispetto ai limiti (o soglie) di rischio e portano, tramite dei meccanismi di feed-back¹¹, alla revisione dei piani o delle azioni necessarie per correggere gli scostamenti e riportare il rischio residuale entro i limiti prestabiliti.

Riferimenti bibliografici

Bertini U. (1969), *Introduzione allo studio dei rischi nell'economia aziendale*, Colombo Cursi, 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.

Ferrero G. (1968), *Il linguaggio dei bilanci*, 8^a ed., Le Monnier, Firenze, 1968.

¹⁰ In questa funzione del *risk appetite* di limitare lo spazio opportunità di ricerca di nuove iniziative strategiche per non depauperare risorse e competenze, si rinvia alle considerazioni di Simon sui sistemi di limite strategici, in Simon R., *Le leve di controllo. I nuovi sistemi per guidare le imprese*, FrancoAngeli, Milano, 1995.

¹¹ Sul ruolo dei meccanismi di retroazione e sul collegamento tra il ciclo del controllo e quello della pianificazione si vedano le considerazioni sviluppate da Bertini in Umberto Bertini, *Scritti di politica aziendale*, Giappichelli, Torino, 1990, p. 43.

- Giannessi E. (1969), *Le aziende di produzione originaria*, Vol. I, *Le aziende agricole*, Colombo Cursi, Pisa.
- Simon R. (1995), *Le leve di controllo. I nuovi sistemi per guidare le imprese*, FrancoAngeli, Milano.
- Zappa G. (1937), *Il reddito di impresa. Scritture Doppie, Conti e Bilanci di Aziende Commerciali*, Vol. I, Giuffrè, Milano.

IL “SISTEMA AZIENDALE DELLE IDEE” E L’IMPRESA *PURPOSE ORIENTED*

di *Pier Maria Ferrando*

1. Umberto Bertini e il “Sistema aziendale delle idee”

In un saggio breve ma ricco di implicazioni, pubblicato negli anni Novanta insieme ad altri “Scritti di politica aziendale”, Umberto Bertini individua nel “Sistema aziendale delle idee” il fondamento della dinamica e dell’economicità della gestione delle imprese¹. Egli con questo intende “dimostrare come l’azienda nella sua complessa realtà sistemica dipenda principalmente da fattori soggettivi” e rafforzare le 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”².

Il ragionamento di Bertini è serrato e consequenziale.

Le persone nelle imprese svolgono attività esecutive ma soprattutto speculative, si muovono tra pensiero e azione, ma i presupposti dell’azione vanno ricercati nelle idee che indirizzano l’attività aziendale.

Le idee sono rappresentazioni dei fenomeni aziendali che si formano nella mente degli uomini e vengono elaborate in funzione del raggiungimento degli obiettivi aziendali. Ci sono idee imprenditoriali che riguardano gli indirizzi di fondo cui orientare l’organizzazione produttiva e le relazioni ambientali, idee manageriali che riguardano la messa in opera di questi indirizzi attraverso idonei processi ed operazioni, e idee esecutive che riguardano l’attuazione dei processi e delle operazioni.

Quando le idee si aggregano intorno ad un nucleo centrale di pensiero capace di orientare i percorsi aziendali, risultando coordinate ed ordinate verso un comune scopo, si costituiscono in sistema.

Le idee improntano le decisioni e le operazioni. In particolare, le decisioni sono l’anello di collegamento tra il mondo del pensiero e quello dell’azione, tra le idee e le trasformazioni tecniche alla cui realizzazione l’uomo partecipa congiuntamente agli altri fattori della produzione.

¹ Umberto Bertini, *Scritti di politica aziendale*, Giappichelli, Torino, 1991.

² Ivi, p. 14.

Nel complesso processo di elaborazione delle idee un ruolo centrale è giocato dal soggetto economico³ attraverso la formulazione, che sconta un confronto di tipo intersoggettivo, di idee guida di tipo imprenditoriale che interpretano la missione dell'impresa e ne rappresentano il principale fattore di impulso e di sviluppo. Esse, infatti, orientano le diverse aree funzionali e di business agendo sulle idee manageriali ed esecutive.

È poi rilevante il processo di conversione delle idee in operazioni, che coinvolge sia il soggetto economico che il management e la tecnostuttura. Il soggetto economico è responsabile della conversione delle idee in decisioni, rispetto alla quale opera come “conduttore” e “come supervisore”. Il management invece è responsabile della conversione delle decisioni in operazioni attraverso piani e programmi che proiettano le idee sulla tecnostuttura.

Bertini, quindi, conclude il saggio affermando che una azienda vale per le idee che ha, che senza idee non c'è azienda, che il sistema delle idee è espressione del sistema umano nella sua globalità, che il soggetto economico costituisce il principale fattore propulsivo del sistema delle idee, che l'economicità è il risultato del processo di conversione del sistema delle idee in sistema di operazioni attraverso il sistema delle decisioni.

2. Le premesse e le promesse del neoliberalismo e della *shareholder view*

Lo schema di analisi suggerito da Umberto Bertini a proposito del ruolo delle idee nel sistema aziendale trova oggi un significativo terreno di verifica, *mutatis mutandis*, nel modello dell'impresa *purpose oriented*.

Questo modello è frutto di recenti riflessioni di diversi Autori tra cui Colin Mayer (Università di Oxford)⁴ e Vittorio Coda (Università Bocconi)⁵, ora

³ Bertini si limita qui a qualificare il Soggetto Economico come “espressione più elevata ed autorevole della soggettività aziendale” (ivi, p. 18). In un precedente lavoro ne aveva parlato come di quanti costituiscono “una ristretta cerchia effettivamente in grado di incidere sulla vita del sistema economico”, del gruppo “che detiene le leve di comando dell'azienda”, di “una oligarchia formata dagli elementi più rappresentativi del capitale e dai dirigenti di più alto grado”. Umberto Bertini, *Il sistema d'azienda. Schema di analisi*, Giappichelli, Torino, 1990, pp. 41 e 42.

⁴ Colin Mayer, *Prosperity. Better Business Makes the Greater Good*, Oxford University Press, Oxford, 2021. A Mayer è inoltre riconducibile il programma *Future of the Corporation* della British Academy (<https://www.thebritishacademy.ac.uk/programmes/future-of-the-corporation>) che approfondisce ampiamente la tematica del *purpose*.

⁵ Vittorio Coda, *Spirito d'impresa. Innescare e sostenere un fiorente dinamismo*, Egea, Milano, 2023.

riprese nel Manifesto “L’impresa che vogliamo”⁶, che contestualizzano all’attuale quadro economico e sociale vecchi interrogativi in tema di fini e natura dell’impresa.

Queste riflessioni non nascono nel vuoto, ma nel vivo di complessi processi di tipo co-evolutivo tra impresa e ambiente. In particolare, esse rappresentano una reazione al modello ed alle pratiche dell’impresa neoliberista.

Tra il 1989 ed il 2008 il neoliberismo⁷ è stato il *mainstream*, praticato e supportato da governi e da istituzioni internazionali, da studiosi e da consulenti, da grandi *corporations* e da imprese multinazionali, sulla base di specifiche premesse e promesse:

- l’approccio riduzionista che separa le sfere economica e sociale (l’impresa deve massimizzare l’efficienza economica per produrre più ricchezza mentre la gestione dei problemi sociali è compito dello Stato);
- una politica economica orientata al contenimento dei bilanci pubblici, alle liberalizzazioni, alla deregolamentazione;
- la centralità della creazione di *shareholder value* e della massimizzazione del profitto nella gestione delle imprese e nell’allocazione delle risorse finanziarie⁸;
- la produzione di una ricchezza destinata a tracimare dall’alto al basso della scala sociale e dal centro alla periferia del pianeta.

Troppo spesso però le premesse non si sono verificate e le promesse non sono state mantenute:

- la crisi finanziaria e poi economica del 2008 ha messo in luce l’incapacità dei mercati ad autoregolarsi⁹;
- si sono fatte sempre più evidenti le diseconomie economiche, sociali, ambientali e le disuguaglianze generate da politiche aziendali orientate allo *shareholder value* ed alla massimizzazione del profitto¹⁰;

⁶ Il Manifesto *L’impresa che vogliamo* è stato promosso da L. Caselli, V. Coda, G. Donna, P.M. Ferrando e pubblicato in *Impresa Progetto*, 2023, n. 3.

⁷ Il pensiero neoliberista è riconducibile alla Scuola austriaca (Friedrich von Hayek e Ludwig von Mises) ed alla Scuola di Chicago (Milton Friedman e George Stigler). Ha influenzato i governi di Ronald Reagan e di Margaret Thatcher e attraverso il *Washington Consensus* le politiche del FMI, della Banca Mondiale e del Tesoro USA.

⁸ Un ruolo particolarmente rilevante nel definire queste coordinate di riferimento hanno avuto: Milton Friedman, *Capitalism and Freedom*, University of Chicago Press, Chicago, 1962 e *The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits*, New York Times Magazine, 13 settembre 1970 e Alfred Rappaport, *Creating Shareholder Value: A Guide for Managers and Investors*, The Free Press, New York, 1986.

⁹ Si veda per esempio: Mauro Gallegati, *Il mercato rende liberi*, LUISS University Press, Roma, 2021.

¹⁰ Si veda per esempio: D. Barton, D. Horath e M. Kipping (eds.), *Re-Imagining Capitalism*, Oxford University Press, Oxford, 2016.

- la crisi sanitaria, il cambiamento climatico, la transizione digitale hanno reso sempre più necessario l'intervento dello Stato per la produzione di beni pubblici come istruzione, salute e ambiente¹¹;
- tecnologia ed innovazione andrebbero orientate alla risposta ai bisogni emergenti, ma le *Big Tech* privatizzano la conoscenza, sviluppano nuove forme di potere e sfuggono alle tradizionali modalità di regolazione e controllo¹².

Troppo spesso la prospettiva neoliberista si è risolta nel perseguimento di *shareholder value* nel breve termine, nella estrazione di valore a danno del lavoro, delle catene del valore e dei territori, nella generazione di diseconomie economiche, sociali ed ambientali, nella concentrazione della ricchezza e nella crescita delle disuguaglianze.

Inoltre le imprese oggi si trovano ad operare in un contesto caratterizzato da rischi sistemici (che minacciano per esempio l'ambiente e la salute) e sfide globali (che riguardano per esempio le transizioni energetica e digitale), dallo sviluppo di nuove tecnologie che introducono cambiamenti di fondo nell'economia e nella società (per esempio la digitalizzazione e l'Intelligenza Artificiale), dall'emergere di nuovi squilibri (relativi per esempio alla fragilità delle catene del valore globali ed alla precarietà del tessuto sociale). Tutto ciò determina inedite condizioni di incertezza per l'economia e le imprese e di insicurezza per le persone e la società. In altri termini, nelle dinamiche del sistema è emerso un intreccio crescente tra sfere economica e sociale, che contraddice una fondamentale premessa del pensiero neoliberista, ed è aumentata la sfiducia nell'impresa, finita per configurarsi come generatrice di problemi anziché come portatrice di soluzioni.

Si è andata così diffondendo la convinzione che, per rispondere a tali condizioni di incertezza e insicurezza, servono:

- prospettive di sviluppo, in grado di restituire senso alle persone, alle organizzazioni ed ai loro comportamenti;
- relazionalità e fiducia, come risposta all'individualismo ed alla frammentazione dei legami sociali e delle relazioni economiche;
- sostenibilità e inclusione, in quanto condizioni di sopravvivenza per l'economia e la società;

e che l'impresa debba riguadagnare il ruolo di motore dello sviluppo dimostrandosi capace:

- di operare svolgendo una funzione distintiva utile, per migliorare la vita delle persone ed il benessere della collettività;

¹¹ Si veda per esempio: Mariana Mazzucato, *Missione economia*, Laterza, Bari, 2021.

¹² Si veda per esempio: Massimo Florio, *La privatizzazione della conoscenza*, Laterza, Bari, 2021.

- di interagire con percorsi di sviluppo sostenibile ed inclusivo;
- di configurarsi come un bene comune che concorre al bene comune.

3. Il superamento dell'impresa neoliberista e della *shareholder view*

Il superamento dell'impresa neoliberista e della *shareholder view* è stato oggetto, nell'ambito dell'accademia, della consulenza, della *business community*, di una pluralità di contributi riconducibili a precise tappe evolutive.

A livello teorico inizialmente sono stati alimentati il tema della *Corporate Social Responsibility* (CSR), che ha postulato l'assunzione della responsabilità sociale come logica costitutiva dell'impresa al pari dell'economicità, finendo però per rappresentare soprattutto una istanza di temperamento degli aspetti più negativi dello *shareholderism*, e quello dello *stakeholderism*, secondo cui il successo dell'impresa dipende dalla capacità di soddisfare le attese di tutti gli *stakeholder* e non dei soli *shareholder*¹³, salvo che perseguire una pluralità di interessi senza una finalità sovraordinata può finire per consegnare l'impresa al disordine o all'opportunismo del management.

La *business community* internazionale si è pronunciata a favore dell'allineamento degli *stakeholders* agli *shareholders* negli obiettivi del management¹⁴ e dell'avvento di uno *Stakeholder Capitalism*¹⁵.

In ambito manageriale (anche ma non solo nel mondo delle *Big Tech*) si parla dell'esigenza per le imprese di darsi una finalità trainante (*purpose*), capace di identificarne la capacità di trasformazione, di attrarre e motivare i talenti; spesso però si tratta di un *sensemaking* autoreferenziale, espressione di una rinnovata espressione di potere e di condizionamento (Airbnb: essere a casa propria dovunque; Facebook: far parte di una comunità).

Si sono inoltre diffusi la finanza e l'investimento di impatto ed i sistemi di reportistica non finanziaria con cui monitorare gli impatti economici, sociali ed ambientali dell'attività delle imprese.

Un salto di qualità decisivo si ha, tuttavia, quando viene affrontato e messo in discussione il principio di fondo del neoliberismo relativo alla autonomia della sfera economica e di quella sociale e si assume che la respon-

¹³ Cfr. Robert Edward Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston, 1984.

¹⁴ Business Roundtable, *Statement on the Purpose of a Corporation*, in www.business-roundtable.org, 2019.

¹⁵ Cfr. Klaus Schwab, *Stakeholder Capitalism: A Global Economy that Works for Progress, People and Planet*, John Wiley & Sons, Hoboken, 2021.

sabilità sociale implichi logiche aziendali capaci di integrare proattivamente entrambe queste dimensioni.

È quanto fanno, con i già citati contributi, Colin Mayer e Vittorio Coda, secondo i quali l'impresa non deve assumere come obiettivi né gli interessi degli *shareholder* né quelli degli *stakeholder*, ma deve perseguire una finalità sovraordinata riconducibile:

- al *purpose*, che esprime la “buona causa” per la quale un'impresa esiste¹⁶, la sua “ragion d'essere”, i problemi “della gente e del pianeta” che si intendono affrontare;
- alla missione produttiva, ovvero alla produzione di beni e servizi utili con cui l'impresa rispondere a tali problemi, che deve essere economicamente e socialmente conveniente e deve essere realizzata senza generare effetti negativi sul piano economico, sociale, ambientale.

Il *purpose* in quanto finalità sovraordinata deve rappresentare la “stella polare” cui orientare i percorsi evolutivi dell'impresa, cui finalizzare strategie e comportamenti aziendali ed alla luce della quale perseguire congiuntamente responsabilità economiche e sociali, allineare gli interessi di *shareholder* e *stakeholder*, risolvere *trade/off* tra interessi eventualmente in contrasto.

L'impresa in altri termini può essere vista come il contesto istituzionale ed organizzativo entro al quale praticare sistematicamente la logica dello *Shared Value*¹⁷.

Per perseguire questi percorsi evolutivi l'impresa deve selezionare e mobilitare *shareholder* e *stakeholder* in grado di contribuire efficacemente alla propria missione produttiva (creazione del valore) e mantenere tale apporto assicurando loro remunerazioni soddisfacenti (distribuzione del valore).

Il contemperamento degli interessi di *shareholder* e *stakeholder* e delle dimensioni economica e sociale è un risultato (né scontato, né garantito) da perseguire nel tempo attraverso aggiustamenti progressivi dei risultati e delle attese e regolando nell'ambito dei processi di pianificazione le relazioni tra gli obiettivi economici e finanziari, sociali ed ambientali dell'impresa.

4. L'impresa *purpose oriented*

Sulla base delle citate riflessioni, l'impresa *purpose oriented* si configura come un attore che gioca il proprio ruolo nella prospettiva di uno sviluppo

¹⁶ Sul *purpose* come “buona causa” si rinvia a: Giorgio Donna, *La “buona causa” dell'impresa*, Impresa Progetto, 2020, n. 3.

¹⁷ Sullo *shared value* si rinvia a Michael E. Porter, Mark R. Kramer, *Creating Shared Value*, Harvard Business Review, 2011, Jan-Feb.

sostenibile ed inclusivo ed in un quadro di relazionalità e fiducia, attraverso il perseguimento di uno specifico *purpose* espressivo di un positivo contributo che si intende fornire allo sviluppo dell'economia e della società.

Si tratta di un “attore sociale”, che opera per dare risposte produttive ai problemi economici, sociali, ambientali creando valore per gli *shareholder* e *gli stakeholder*, le comunità e la società, senza produrre diseconomie e disuguaglianze, e non come una “impresa sociale”, in quanto la sua funzione distintiva non è quella di risolvere specifici problemi sociali ma di contribuire alla soluzione di problemi “della gente e del pianeta” con risposte produttive economicamente convenienti e socialmente utili. Il profitto non esce dagli obiettivi dell'impresa, ma va considerato come una delle manifestazioni del successo nel perseguire il *purpose*, come un risultato necessario per garantire la continuità dell'impresa e mantenere l'apporto degli *shareholder*.

Il *purpose*, la finalità sovraordinata cui orientare percorsi evolutivi, strategie, comportamenti dell'impresa, spiega il perché l'impresa esiste, la sua ragion d'essere. Non va definito né in termini descrittivi né in termini astratti, né banali né ambiziosi, ma deve focalizzare i problemi ed i bisogni cui si vogliono dare risposte convenienti, senza creare problemi e diseconomie.

La definizione del *purpose* è specifica responsabilità del soggetto economico, che la esercita attraverso gli organi ed i ruoli di governo dell'impresa, variabili in base al tipo di proprietà e di controllo del capitale ed alle più opportune relazioni tra *shareholder* e *stakeholder*.

Non va dimenticato che i conferenti capitale di rischio sono proprietari del capitale e non dell'impresa, e l'*ownership* non conferisce solo diritti ma anche la responsabilità di supportare i percorsi evolutivi dell'impresa alla luce di un *purpose* appropriato e di assicurare che *governance*, *management* e *reporting* siano finalizzati a tale *purpose* e non al mero profitto.

Occorre quindi:

- esplicitare, formalizzare e comunicare il *purpose* in quanto fondamentale elemento di identità dell'impresa;
- improntare ad esso cultura e valori aziendali e promuoverne la diffusione nel sistema aziendale;
- tarare su di esso i sistemi di pianificazione e controllo, di responsabilizzazione e remunerazione del management;
- attivare adeguati sistemi di *reporting* e di comunicazione tanto della creazione di valore quanto degli impatti economici, sociali ed ambientali, che permettano a *shareholder* e *stakeholder* di valutare il successo dell'impresa nel perseguire il suo *purpose*.

5. Il “Sistema delle idee” come chiave di lettura dell’impresa *purpose oriented*

Dalla sia pur rapida presentazione che se ne è fatta emerge come lo schema di analisi proposto da Umberto Bertini col “Sistema aziendale delle idee” rappresenti, *mutatis mutandis*, una efficace chiave di lettura dell’impresa *purpose oriented*.

Sono direttamente applicabili ad essa i seguenti elementi dello schema.

Il *purpose*, in quanto espressione della “ragion d’essere” che motiva e legittima l’impresa come attore del sistema economico e sociale, può essere considerato come la rappresentazione sintetica delle idee guida intorno alle quali si coagulano gli indirizzi di fondo che danno impulso alla sua vita.

La definizione del *purpose* è responsabilità del soggetto economico, da esercitare attraverso i ruoli e gli organi di governo dell’impresa.

Il trasferimento del *purpose* nelle decisioni e nelle operazioni dipende da una appropriata modulazione della *corporate governance*, da una coerente progettazione dei sistemi di *management*, di controllo, di responsabilizzazione e di remunerazione, da una capillare diffusione di adeguati valori capaci di dar vita ad una coerente cultura aziendale.

Il coinvolgimento di soggetto economico, management e tecnostruttura nel processo di formazione delle idee e di trasmissione delle idee in decisioni ed operazioni implica logiche di valorizzazione del sistema umano ed una concezione comunitaria del sistema aziendale.

Il “Sistema aziendale delle idee” concepito da Bertini va peraltro aggiornato in alcuni aspetti, ricontestualizzandolo ai nuovi caratteri di complessità acquisiti tanto dalle imprese quanto dai sistemi economici e sociali.

L’impresa osservata da Bertini negli anni Novanta del secolo scorso si configura come un “attore economico” che risponde ai bisogni che si esprimono sul mercato e concorre allo sviluppo producendo beni e servizi in una logica di economicità. Le idee imprenditoriali, manageriali ed esecutive che ne improntano la gestione riguardano i prodotti da realizzare, le tecnologie da utilizzare, i processi e le operazioni da porre in essere.

L’impresa *purpose oriented* si configura invece come un “attore sociale” che realizza la sua funzione produttiva in un contesto di crescente interdipendenza tra le dimensioni economica e sociale. Il *purpose* deve tradursi in una missione volta a misurarsi coi problemi economici, sociali ed ambientali risolvendosi in risposte produttive economicamente e socialmente convenienti. In altri termini la vitalità dell’impresa oltre che alla logica dell’economicità deve rifarsi anche a quelle dell’inclusione e della sostenibilità.

Il confronto intersoggettivo che alimenta la formazione del sistema delle idee non può più essere limitato nell'ambito del soggetto economico, del *management* e della tecnostuttura ma va esteso all'interno ed all'esterno dell'impresa e deve investire l'ascolto ed il dialogo con *shareholder* e *stakeholder*, comunità, territori ed istituzioni. Le idee imprenditoriali, manageriali ed esecutive che improntano la gestione devono inoltre fare i conti anche con i temi della qualità della vita, del lavoro e dei diritti.

I sistemi di *corporate governance*, di *management* e controllo, di responsabilizzazione e remunerazione, i valori e la cultura aziendale da cui dipende il processo di trasmissione delle idee nelle decisioni e nelle operazioni devono essere funzionali al perseguimento del *purpose*.

In particolare¹⁸, a proposito del trasferimento del *purpose intent* in *purpose practice*, in un Report dell'EPI (*Enacting Purpose Initiative*) si sottolinea la necessaria concatenazione di quattro fondamentali oggetti della responsabilità del Soggetto Economico:

- il *purpose*, che definisce i problemi che l'impresa cerca di risolvere;
- i valori, che specificano comportamenti attesi ponendosi alla base della cultura aziendale;
- la *mission*, che descrive le attività che l'impresa pone in essere ai fini del perseguimento del *purpose* e della soddisfazione degli interessi di *shareholder* e *stakeholder*;
- la *vision*, che prefigura i cambiamenti che l'impresa intende produrre attraverso il *purpose*.

In conclusione, *mutatis mutandis* nell'impresa *purpose oriented* il “Sistema aziendale delle idee” mantiene intatte le sue capacità interpretative e prescrittive.

Riferimenti bibliografici

Barton D., Horvath D., Kipping M. (eds.) (2016), *Re-Imagining Capitalism*, Oxford University Press, Oxford.

Bertini U. (1990), *Il sistema d'azienda*, Giappichelli, Torino.

Bertini U. (1991), *Scritti di politica aziendale*, Giappichelli, Torino.

Caselli L., Coda V., Donna G., Ferrando P.M. (2023), *L'impresa che vogliamo*, Impresa Progetto, n. 3.

Coda V. (2023), *Spirito d'impresa. Innescare e sostenere un fiorente dinamismo*, Egea, Milano.

¹⁸ Rupert Younger, Colin Mayer e Robert G. Eccles, *Enacting Purpose Within the Modern Corporation. A Framework for Boards of Directors*, EPI Report #1. 2020, august, in <https://enactingpurpose.org/assets/enacting-purpose-initiative---cu-report-august-2020.pdf>.

- Donna G. (2020), *La “buona causa” dell’impresa*, Impresa Progetto, n. 3.
- Florio M. (2021), *La privatizzazione della conoscenza*, Laterza, Bari.
- Freeman R.E. (1984), *Strategic Management: a Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.
- Friedman M. (1962), *Capitalism and Freedom*, University of Chicago Press, Chicago.
- Friedman M., (1970), *The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits*, New York Times Magazine, 13 settembre.
- Gallegati M. (2021), *Il mercato rende liberi*, LUISS University Press, Roma.
- Mayer C. (2021), *Prosperity. Better Business Makes the Greater Good*, Oxford University Press, Oxford.
- Mazzucato M. (2021), *Missione economia*, Laterza, Bari.
- Porter M.E., Kramer M.R. (2011), *Creating Shared Value*, Harvard Business Review, Jan-Feb.
- Rappaport A. (1986), *Creating Shareholder Value: A Guide for Managers and Investors*, The Free Press, New York.
- Schwab K. (2021), *Stakeholder Capitalism: A Global Economy that Works for Progress, People and Planet*, John Wiley & Sons, Hoboken.

Riferimenti sitografici

- Business Roundtable, *Statement on the Purpose of a Corporation* in www.business-roundtable.org.
- British Academy, *Future of the Corporation* in www.thebritishacademy.ac.uk/programmes/future-of-the-corporation.

LA TEORIA DELLA CORPORATE GOVERNANCE NELLE IMPRESE DI NAVIGAZIONE MARITTIMA: UNA LETTURA CRITICA E PROSPETTICA IN ITALIA

di *Gennaro Ferrara*

1. Premessa: in ricordo di un grande amico

Stimolato dall'amico Stefano, ho voluto impegnarmi in questo lavoro che dedico all'amico fraterno Umberto.

Umberto ed io siamo vissuti in ambienti accademici diversi; lui impegnato a seguire, con coerenza e originalità di pensiero, il percorso indicatogli dal suo Maestro Egidio Giannessi riuscendo, con grande passione, a infondere nei suoi allievi il suo entusiasmo per la ricerca ed avviandoli così a raggiungere prestigiosi risultati accademici.

Il mio percorso è stato molto diverso; assistente ordinario di tecnica bancaria (Bari) con il prof. Giuseppe Menghini, "sbarcato" all'Istituto Universitario Navale quale assistente di Tecnica commerciale delle imprese di navigazione e assicurazione; Professore Ordinario di Economia e gestione delle imprese, convinto da Umberto e Pino Bruni e per equilibrare l'offerta formativa delle discipline economico-aziendali a trasferirmi su Economia Aziendale; Rettore dell'Istituto Universitario Navale e dedicato a trasformarlo in Universitas Studiorum (oggi Università Parthenope) ero impegnato ad ampliare gli orizzonti culturali dell'Ateneo con i docenti interni e con immissione di nuove energie culturali provenienti da altri Atenei in una visione aperta e non autarchica.

La forte crescita degli studi economico-aziendali (come in altri settori scientifici) ha consentito a molti studiosi e a docenti provenienti da altre Università di partecipare allo sviluppo dell'Ateneo.

I comuni superiori obiettivi che la missione per la ricerca e per l'insegnamento comportano possono generare rispetto e stima per coloro che ne fanno ragione di vita.

L'amicizia si alimenta sempre di questi sentimenti, ma vive anche di altro.

Di Umberto apprezzavo l'amore che egli nutriva per il suo Maestro e per gli allievi.

Umberto era esuberante in tutto ciò che faceva: nell' amore per gli altri e nel culto della bellezza che ritrovava nelle persone e nella natura; anche nelle attività professionali fu molto apprezzato.

Amava la mia città; amava Amalfi e Furore. Desiderava tornare per stare insieme qui con Daniela, me e Tiziana.

Quando ci lascia una persona alla quale abbiamo voluto bene ci rimproveriamo per ciò che avremmo voluto fare e non abbiamo fatto; ma non immaginavo che sarebbe avvenuta così presto la sua partenza!

2. La teoria della corporate governance nelle imprese di navigazione marittima: una lettura critica e prospettica in Italia

Negli ultimi decenni il tema della *corporate governance* è stato oggetto di un crescente interesse da parte degli studiosi con l'obiettivo di delineare i modelli più efficaci di governo dell'impresa, ossia la complessa e fondamentale attività di vertice sviluppata da specifici organi dell'organizzazione con funzioni in primis amministrative e di controllo¹. In dettaglio, la *corporate governance* si propone di identificare l'insieme dei processi che sono finalizzati ad indirizzare e gestire l'attività aziendale, per perseguire quale specifico obiettivo la salvaguardia e l'incremento del valore per azionisti e stakeholder. Pertanto, una buona corporate governance rappresenta un sistema funzionante e attivo con la capacità di poter correttamente definire gli obiettivi e in grado di impattare sull'efficacia del processo decisionale e sull'appropriato monitoraggio della performance. Lo scopo ultimo dei processi di *corporate governance* si concretizza nel realizzare e raggiungere i seguenti specifici risultati: favorire il raggiungimento degli obiettivi; mantenere un comportamento coerente alle aspettative di *shareholder e stakeholder*; garantire la trasparenza nei loro confronti in termini di fornitura di informazioni all'esterno e di modalità di interpretazione del business.

La vasta letteratura sul tema evidenzia che due diversi approcci possono adottarsi per affrontare lo studio della *corporate governance*: un approccio

¹ Cfr. Umberto Bertini, *La corporate governance, fattore di superamento della crisi e di sviluppo dell'economia*, Rirea, n. 1, 2015; Alessandro Zattoni, *Corporate Governance*, Egea, Milano, 2015, dello stesso Autore, *The structure of corporate groups: The Italian case*; in *Corporate Governance*, n. 7, 1999, e *The evolution of corporate governance in Italy: formal convergence or path-dependence?*; in *Corporate Governance and Research & Development Studies*, n. 1, 2019. Cfr. anche Marasca S., Cattaneo C., *Il sistema di controllo strategico: evoluzione, finalità, strumenti*, Giappichelli, Torino, 2021.

strutturale e un approccio processuale². Nell'approccio strutturale si pone enfasi sull'assetto istituzionale, sui principi e sugli usi che caratterizzano i vari paesi. In Italia ci sono vari modelli di *corporate governance*, tra i quali il più diffuso è quello che prevede il consiglio di amministrazione che assume la responsabilità di gestione e il collegio sindacale che ricopre la responsabilità di controllo e di vigilanza sul rispetto delle leggi e dello statuto. Nella prospettiva economico-aziendale considerando una specifica combinazione spazio-temporale, ossia tenendo conto dei vincoli da rispettare e delle possibili opportunità, si prendono in esame le norme giuridiche esistenti. Il sistema di governo d'impresa viene esaminato con riferimento all'approccio che analizza gli organi di governo di impresa, la loro composizione e le relative responsabilità. L'approccio processuale valuta l'insieme coordinato di decisioni e di azioni che risultano maggiormente funzionali alla definizione delle condizioni generali di efficacia in funzione delle attese confluenti in azienda ed al corretto sviluppo del rapporto tra risorse, attività e risultati. In questa situazione l'interesse è rivolto ai processi decisionali, attuativi delle decisioni, e al monitoraggio per avere il governo economico della gestione. Questo approccio studia i processi decisionali, come si possono formare delle decisioni e azioni che ottimizzano il rapporto tra risorse, attività e risultati. Questi due approcci sono correlati e convivono all'interno della stessa azienda seppur con le proprie peculiarità. La *corporate governance* spinge ad una gestione orientata a dominare gli eventi esterni e a predisporre adeguati elementi di supporto sia organizzativo sia informativo.

Nell'ambito dei numerosi e significativi contributi della ricerca sul tema, a conclusione di suoi lavori sull'evoluzione degli studi economico-aziendali sulla 'corporate governance', Zattoni³ stimola gli studiosi a condurre ricerche empiriche volte ad analizzare nuovi temi e testare nuove teorie quali, ad esempio, quelle psico-sociologiche e istituzionali, nonché esplorare nuovi campioni di imprese come quello delle piccole e medie imprese e, infine, adottare innovativi metodi di ricerca.

Matura la convinzione che questo 'invito', che in realtà costituisce una 'sfida', rappresenti l'unica possibilità da non perdere per evitare che i mec-

² L'approccio strutturale e processuale per la corporate governance è stato sviluppato da vari Autori nel corso del tempo, tra i quali i principali contribuenti sono Ronald H. Coase, *The Nature of the Firm*, *Economica*, 1937, n. 4.; Berle A.A. jr. e Means G.C., *The Modern Corporation and Private Property (describing how concentration of power "has brought forth princes of industry")*, *The American Economic Review*, 1932, n. 20, 54-71; Jensen M.C. e Meckling W.H., *Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure*, *Corporate governance*, Gower, 2019.

³ Cfr. Alessandro Zattoni A., *Corporate governance*, op. cit. e ancora Zattoni A., *The evolution of corporate governance in Italy*, op. cit.

canismi e le teorie fino ad ora sviluppate sulla *corporate governance* si avviino verso un processo entropico che rappresenta il rischio comune a tutti i campi di ricerca sia quelli scientifici, sia quelli umanistici e sociali.

Questo contributo si muove in questa direzione ed ha quale obiettivo quello di stimolare gli studiosi affinché possano avviare i loro lavori partendo dal campo di applicazione in cui operano le imprese del settore per comprenderne i problemi concreti al fine di pervenire ad una formula organizzativa quanto più idonea possibile.

Questo approccio metodologico consente una maggiore apertura verso le teorie delle scienze sociali (di cui l'economia aziendale è parte) e verso le scienze quantitative al fine di comprendere e misurare l'entità dei fini economici e sociali particolarmente per quei fattori che assumono un ruolo cruciale nel contribuire a delineare uno specifico modello di *corporate governance*; ad esempio, la tipologia del settore in cui opera l'impresa, la forma giuridica della stessa impresa, nonché la natura e la dimensione. Nel contempo avviare ricerche sul settore produttivo, sui mercati di sbocco dei prodotti, sull'ambiente economico istituzionale in cui operano le imprese, sulla cultura diffusa degli assetti proprietari, sulle caratteristiche degli investimenti e connesse fonti di finanziamento, ed altri elementi distintivi, è una necessità, in quanto questi elementi costituiscono fattori indispensabili per individuare e comprendere i motivi della diffusione della *corporate governance* e, se possibile, riuscire ad analizzare le metodologie di ricerca qualitative adeguate per individuare nuovi meccanismi sugli orizzonti culturali della *corporate governance*.

L'applicazione del metodo induttivo consente di ampliare gli orizzonti culturali grazie alla possibilità di godere di una significativa ampiezza dei campi di indagine, e permette di procedere con specifiche ricerche grazie alla partecipazione attiva di una pluralità di studiosi di discipline eterogenee e complementari per i fini da perseguire.

Partendo da tali considerazioni, al fine di sostanziare quanto detto, si ritiene opportuno ricorrere ad una tipologia di impresa operante in un settore caratterizzato da specificità e elevato grado di complessità organizzativa, quale il settore in cui operano alcune tipologie di imprese di navigazione marittima⁴.

⁴ È possibile identificare diverse categorie di imprese di navigazione marittima considerando differenti fattori, ossia in base alla loro attività, dimensione, specializzazione, predisposizione di rotte, per unità di carico trasportato e così via. In questa prospettiva, si distinguono imprese di navigazione marittima per:

- trasporto merci (*container* quale unità di carico, merci rinfuse, *bulk*, petrolio, gas naturale, carbone; merci refrigerate; carichi pericolosi; acqua; etc.);

In uno studio avente ad oggetto l'analisi degli investimenti marittimi⁵ si rilevava che i problemi economico-aziendali del settore dei trasporti marittimi non avevano ricevuto un adeguato interesse scientifico nonostante la sua riconosciuta importanza; il limitato interesse fu attribuito alla scarsità di idonei strumenti di analisi indispensabili per poter svolgere approfondite ricerche scientifiche e alla particolare peculiarità del settore.

Ciò nonostante, alla fine degli anni Settanta i modelli decisionali degli investimenti, quale quello proposto da Ronald A. Howard della Stanford University, furono utilizzati e applicati anche al settore marittimo. In particolare, tale modello prevedeva lo sviluppo in uno spazio a tre dimensioni a seconda dei gradi di incertezza, della variabile tempo e della loro complessità. Tutte caratteristiche interessanti per un investimento marittimo⁶.

A circa trenta anni di distanza Syriopoulos e Tsatsaronis nei loro studi⁷, rivolti al settore marittimo greco posto a confronto con quello di altri paesi, hanno rilevato che, nonostante i grandi progressi della teoria di corporate governance e nonostante il fatto che la gran parte degli studi sulla corporate governance sia rapidamente cresciuta a livello transnazionale, la ricerca empirica nel settore marittimo tuttora rimane sorprendentemente scarsa.

In seguito, Tarhimen (2020) in uno studio condotto sul settore marittimo turco esamina i fattori che influiscono sul potenziale e sulla qualità delle compagnie di navigazione a conduzione familiare. In tale studio si sottolinea che il modello di corporate governance per la struttura delle imprese familiari di shipping indagate è influenzato da fattori quali lo stile gestionale, gli ele-

- trasporto passeggeri (generalmente di linea: brevi – collegamenti con isole minori, medio – inframediterraneo, lungo raggio – oceanico);
- operazioni portuali;
- servizi di supporto;
- noleggio navi;
- trasporto crocieristico;
- trasporti misti (*roll on-roll off*).

⁵ Cfr. Gennaro Ferrara G., *Analisi degli investimenti marittimi. Il processo decisionale*, Cedam, Padova, 1979.

⁶ Howard sviluppa un esempio di applicazione di modello con struttura del TIR e del VAN che assegna distribuzioni teoriche di probabilità alle variabili critiche (andamento dei noli, costi di esercizio, valore e tempo di recupero del mezzo marittimo) in modo da fornire all'operatore non solo il TIR e il VAN ma anche le informazioni connesse al rischio dell'investimento. Il modello, invertendo i fattori, risultava utile e fu applicato utilizzando input tratti da caso reale e anche per la fissazione delle rate di nolo in caso di noleggio di un gruppo di navi. Ronald A. Howard, *Dynamic programming*, Management Science, 1966, n. 12; dello stesso Autore, *Proximal decision analysis*, Management Science, 1971.

⁷ Cfr. Theodoros Syriopoulos T. e Michael Tsatsaronis M., *The corporate governance model of the shipping firms: financial performance implications*, Maritime Policy & Management, 2011, n. 38; degli stessi Autori. *Corporate governance mechanisms and financial performance: CEO duality in shipping firms*, Eurasian Business Review, 2012, n. 2.

menti base che compongono l'impresa familiare, gli effetti delle differenze generazionali, i rapporti e le interazioni tra manager professionali e gestione familiare, la struttura di governo societario, il processo di vita delle imprese familiari, le caratteristiche delle medesime imprese in termini di valori, abitudini e legami familiari.

In generale, si può affermare che il settore della navigazione marittima è caratterizzato da una vasta diffusione e da una serie di norme di condotta, di usi e regolamentazioni entro le quali si sviluppa la sua attività e che richiedono competenze specifiche per poter analizzare il fenomeno e derivarne le linee di condotta nella direzione aziendale. Un ulteriore elemento di complessità è rappresentato dall'elevata dimensione delle singole unità produttive, dall'elevato fabbisogno finanziario occorrente e dal rischio associato al variabile andamento dei ricavi dipendenti dal mercato internazionale dei noli marittimi⁸.

In questa direzione la corporate governance si configura in base alle specificità e alle criticità, in termini di cultura organizzativa e ambiente di riferimento, che vanno a caratterizzare il particolare settore economico.

Questo contributo si propone pertanto di fornire una lettura del fenomeno della corporate governance in un settore economico particolare quale il settore di navigazione marittima in virtù della sua specificità e per la funzione che esso svolge in campo economico, sociale e politico; pertanto, si evidenziano le peculiarità e gli elementi differenziatori e con essi i fattori che maggiormente influiscono sulla corporate governance delle imprese di navigazione marittima oggetto di analisi⁹.

Si precisa che data la natura di questo stesso contributo, le caratteristiche peculiari del settore marittimo sono considerate funzionali e quindi prese in esame solo al fine dei riflessi che riescono a generare sui modelli di corporate governance diffusi, in particolare quello italiano.

Ai fini che qui interessano è opportuno considerare gli elementi distintivi rispetto alle altre tipologie di imprese produttrici di bene e servizi. Nelle imprese di navigazione marittima la produzione del servizio è effettuata in assenza di via da una singola unità di produzione rappresentata dal mezzo na-

⁸ Cfr. Umberto Bertini, *Introduzione allo studio dei rischi in economia aziendale*, Giuffrè, Milano, 1987.

⁹ Questo studio è rivolto alle imprese di trasporto di merci rinfuse (bulk), petrolio, gas naturale liquefatto (GNL), carbone, carichi speciali, e così via, che, a differenza del trasporto di linea, non hanno predisposizione di rotta marittima (trasporto *tramp*), né condizionamento di merci in unità di carico, senza ulteriori strutture di trasporto a terra (*container*) né con mezzi di trasporto terrestre (*roll on-rolloff*).

vale¹⁰ (Sassi, 1956). Infatti, nell'ambito delle imprese di navigazione marittima per la definizione della strategia non possono essere trascurate alcune caratteristiche fondamentali, in primo luogo le caratteristiche degli investimenti marittimi, il correlato sviluppo della dimensione aziendale, il fronteggiamento del fabbisogno finanziario e il grado di esposizione al rischio economico di impresa.

Da ciò deriva la necessità di considerare i seguenti fattori distintivi che influiscono sui modelli di corporate governance:

1. **Caratteristiche degli investimenti marittimi**

Nelle imprese industriali produttrici di beni e anche in molte imprese di servizi la politica di sviluppo degli investimenti può avvenire con gradualità attraverso acquisizioni successive di unità operative di diverse dimensioni e costi; nelle imprese di navigazione marittima le caratteristiche dei singoli investimenti sono tali da influire notevolmente, anche con una singola acquisizione, sulla dimensione d'impresa e da condizionare con essa la politica dei futuri investimenti, le cui tendenze possono storicamente collegarsi ad un incremento della specializzazione, all'aumento della dimensione della singola nave e alla unitizzazione dei carichi. La concentrazione degli investimenti in pochi fattori produttivi anche per imprese di grandi dimensioni comporta principalmente un rigido rapporto tra impresa e mercato, tale per cui una possibile flessione verificatasi nel mercato specialistico in cui l'impresa ha effettuato i propri investimenti comporta effetti immediati sull'economia complessiva dell'impresa, in quanto ha scarse possibilità di trarre profitti compensativi da altri settori con maggiore esposizione per le aziende di piccole dimensioni e mono-settoriali.

2. **Sviluppo della dimensione aziendale**

Nell'ambito delle imprese di navigazione marittima, in generale, si può osservare che l'incidenza degli investimenti nella flotta sul totale degli investimenti risulta crescente al diminuire della dimensione della singola azienda; da una parte, gli elevati rapporti degli investimenti nella flotta sul totale dell'attivo caratterizzano le imprese in esame, e dall'altra parte, ne condizionano la modalità di sviluppo. I dati storici disponibili dei bilanci delle imprese di navigazione marittima tendono a confermare le tipiche caratteristiche di uno sviluppo a "salti" legato all'entità dei capitali investiti nei singoli fattori produttivi. Allo stesso tempo la dimensione aziendale deriva anche dalle tipologie delle imprese di navigazione ma-

¹⁰ Cfr. Sassi S. (1956), *L'economia delle gestioni armatoriali e degli interventi governativi statunitensi*, in *Annali dell'Istituto Universitario Navale di Napoli*, Vol. XXV, Napoli.

rittima; difatti, esse vengono diversamente categorizzate in base a diverse prospettive di analisi.

In generale, le imprese di navigazione marittima vengono distinte in diverse tipologie in base alle loro funzioni, dimensioni e aree di operatività ma il panorama delle categorie e sottocategorie è molto vasto. La classificazione dei servizi posti in essere caratterizza le imprese che li producono e quindi “il sistema di regole, pratiche e processi attraverso i quali sono controllate e gestite al fine di raggiungere i suoi obiettivi” in altri termini la corporate governance.

3. **Fronteggiamento del fabbisogno finanziario**

Il fronteggiamento dell'ingente fabbisogno finanziario occorrente per le singole unità di produzione avviene: nelle imprese a conduzione familiare con mezzi propri e debiti bancari a medio/lungo termine con garanzie ipotecarie; nelle imprese societarie non a conduzione familiare con l'apporto dei soci, riserve di utili e mediante ricorso al prestito sotto forma di mutuo ipotecario. Una forma di fronteggiamento degli investimenti è rappresentata dall'autofinanziamento che deriva dagli utili netti conseguiti e non distribuiti, ossia mediante le riserve proprie. Non può considerarsi autofinanziamento il reinvestimento delle quote di ammortamento anche nell'ipotesi in cui tali reinvestimenti consentono aumenti di produzione maggiori rispetto alla perdita di produttività degli investimenti precedenti (effetto Lohmann-Ruchti). Il reinvestimento, attraverso il processo di ammortamento, comunque non sarebbe sufficiente ad investire in nuove navi tecnologicamente più avanzate con maggiori dimensioni e costi, che consentono maggiore contenimento dei consumi, aderenza alla normativa internazionale sull'ecosostenibilità, maggiore dimensione che comporta riduzione del costo unitario della merce trasportata, maggiore velocità che consente più viaggi per determinato periodo di tempo. L'acquisto di nuove navi in sostituzione di quelle dismesse deve rispondere alle direttive dell'International Maritime Organization (IMO) in linea con il processo di decarbonizzazione da realizzarsi entro il 2050.

4. **Grado di esposizione al rischio economico di impresa**

Come è stato già sottolineato, il conto economico evidenzia ricavi provenienti dai noli marittimi (variabili in un range dal 70% al 90% con percentuale maggiore nelle aziende minori e percentuali minori nelle medio-grandi imprese) e costi di esercizio (costi per il carburante ed equipaggio, assicurazione, quota di ammortamento e interessi passivi sui debiti). Il risultato che ne consegue evidenzia un bilancio di esercizio caratterizzato da un numero ridotto di elementi sui quali individuare una politica di scelte. Nel breve/medio periodo si evidenziano andamenti ciclici dei noli

in cui si alternano aumenti e riduzioni occasionati dalla dipendenza dei noli dal fluttuare della domanda (dipendente dal commercio internazionale) e dall'offerta (quantità e qualità dell'offerta in termini di tonnellaggio). Le previsioni di questi eventi, almeno nel breve periodo, si caratterizzano comunque con un certo grado di prevedibilità pur nell'incertezza che si accompagna a qualsiasi previsione. Maggior grado di incertezza presentano gli altri elementi dei noli marittimi occasionati da eventi, quali crisi economiche generalizzate, dinamiche geo-politiche, fluttuazione del prezzo del carburante, e così via.

Di fronte a queste problematiche, cui è sottoposto l'intero settore marittimo, le scelte di politica aziendale devono necessariamente essere differenziate sotto l'aspetto temporale.

L'andamento dei noli marittimi osservato mediante una serie storica per i vari settori evidenzia una linea retta con una crescita più o meno accentuata. Nel breve periodo si alternano fasi di crescita con fasi di contrazione; nella fase contrassegnata da incrementi del reddito di esercizio delle imprese, nella prospettiva di una possibile inversione di tendenza, una scelta coerente di politica di bilancio anticiclica dovrebbe condurre a trattenere una quota parte del reddito conseguito incrementando una riserva straordinaria di utile da utilizzare in caso di inversione nell'andamento fisiologico dei noli.

Nel caso di permanenza della fase di crescita dei noli, gli accantonamenti di utili possono consentire una ragionevole occasione di loro utilizzazione per successivi investimenti. Il prolungamento della fase favorevole, nella realtà, induce l'investitore ad effettuare nuovi investimenti che possono considerarsi ragionevolmente opportuni nei limiti consentiti dall'entità dell'autofinanziamento disponibile a cui si può aggiungere un adeguato ricorso al debito a lungo termine. Il rischio associato all'investimento è rappresentato dal verificarsi, in questa fase, di eventi esogeni non di dominio dell'investitore, quali crisi economiche generalizzate, guerre, dinamiche geopolitiche e così via¹¹.

¹¹ A seguito della chiusura del Canale di Suez nel 1956, la Flotta Lauro aveva commissionato tre super petroliere con motore a turbina, quindi di maggiore dimensione e velocità ma con maggiori costi di carburante. Successivamente la riapertura del Canale di Suez rese obsoleta l'unica nave nel frattempo in esercizio comportando la crisi dell'intera compagnia marittima. La crisi economica del 2008, avviata con le difficoltà affrontate dalle banche Lehman Brothers (fallita), Merrill Lynch (inglobata da Bank of America) e Fannie & Freddie (sotto il controllo amministrativo dello Stato americano da settembre 2008), si verificò nel momento in cui alcuni armatori avevano commissionato nuovi investimenti ricorrendo ad un debito elevato anziché ricorrere all'autofinanziamento, pertanto adottando scelte strategiche con un inadeguato rapporto mezzi propri/debiti.

Nell'ipotesi di prolungamento del ciclo favorevole è possibile procedere all'investimento in nuovi mezzi navali nei limiti consentiti dall'autofinanziamento e con ragionevole ricorso al credito di lungo termine. Questa procedura rispetta il principio della prudenza, riduce il rischio associato all'investimento, ma non lo elimina, per effetto del calo dei noli non derivato dal fisiologico alternarsi della domanda e dell'offerta ma conseguente ad eventi esogeni come già evidenziato.

In questo scenario, dunque, nel breve periodo le imprese di navigazione marittima possono ritrovarsi maggiormente esposte al rischio economico in termini di sopravvalutazione del ciclo favorevole, in quanto nell'adozione di una politica anticiclica non adottano un comportamento prudentiale, ossia tendono ad effettuare investimenti trascurandone l'entità e i tempi del ciclo favorevole, anziché accumulare maggiori riserve nei periodi favorevoli o aumentare gli investimenti andando a confondere il ciclo breve e medio. In sintesi, le imprese di navigazione marittima al fine di tutelarsi dovrebbero adottare una prudenza nei possibili investimenti per la imprevedibilità degli andamenti dei noli.

In questo quadro generale brevemente descritto, in cui si è cercato di evidenziare le specificità e le criticità del settore in cui operano le imprese di navigazione marittima e le relative dinamiche, occorre definire e contestualizzare i più adeguati modelli di corporate governance. Tenendo altresì presente, secondo l'approccio strutturale, che tra le imprese di navigazione marittima del Paese prevalgono le imprese di piccole e medie dimensioni a conduzione familiare in cui, quindi, non si ritrova un numero di imprese di grandi dimensioni per le quali l'applicazione della teoria della corporate governance potrebbe far riferimento a un modello più generalizzante.

Infine, si è in presenza di un mercato borsistico particolarmente non accattivante. In assenza di una politica nazionale e di un incerto atteggiamento dell'Unione Europea, il sistema di finanziamento a medio e lungo termine è svolto dalle banche ed ha evidenziato tutte le carenze e finanche il loro anacronistico comportamento nella frettolosa ricerca di recupero dei crediti a seguito della crisi generata dal fallimento della banca *Lehman Brothers* con effetto disastroso soprattutto sul trasporto *bulkarriers*¹².

¹² In base allo studio condotto da Fabrizio Vettosi, "se le banche avessero avuto maggiore freddezza e capacità di intervento avrebbero ottenuto il recupero di gran parte delle loro esposizioni anziché rivolgersi alla intermediazione prevalente di soggetti terzi". E ancora: "La graduale disintermediazione del credito bancario nel settore *shipping* ha fatto sì che nuovi attori si avvicinassero al settore consentendo agli stessi di familiarizzare con le sue dinamiche e studiarne i modelli di business. Ciò ha consentito a tali soggetti di apprezzarne le professionalità imprenditoriali e manageriali che costituiscono il fattore strategico del nostro settore, molto spesso visto erroneamente come *asset based* piuttosto che fatto di competenze, know-

Partendo da tali brevi considerazioni, all'interno delle imprese di navigazione marittima i modelli di corporate governance di successo si definiscono anche grazie a dinamiche organizzative interne favorevoli, ossia: forte senso di appartenenza, comportamenti di cittadinanza organizzativa ed elevata soddisfazione da parte dei componenti. Quando le famiglie e la proprietà crescono, le imprese di navigazione marittima familiari svolgono un ruolo cruciale nel rendere significativa la proprietà sostenuta, ampliando i valori familiari e dando alle nuove generazioni un senso di orgoglio per il contributo delle imprese alla società. Il mantenimento della governance o dell'effetto familiare, aumentando al tempo stesso l'offerta di capitale fresco per l'impresa e soddisfacendo contemporaneamente le esigenze di liquidità della famiglia, è una questione da affrontare, perché costituisce un'importante fonte di potenziale conflitto, soprattutto nella fase di transizione del potere da una generazione all'altra¹³.

In questa prospettiva, riprendendo lo studio condotto da Tarhimen¹⁴, si sostiene che il processo di transizione delle imprese marittime familiari alla corporate governance rappresenta una questione importante prevalentemente per le terze generazioni soprattutto in termini di sostenibilità delle stesse aziende. La struttura aziendale necessita sempre dei giusti approcci strategici per sostenere il proprio business e mantenere il successo dell'azienda. Le compagnie di navigazione a conduzione familiare contribuiscono positivamente all'economia di un paese e il loro miglioramento contribuisce anche a continui benefici per l'economia mondiale. Nello studio si evidenzia che l'efficacia della struttura di governo societario delle imprese di navigazione a conduzione familiare è legata al momento temporale della vita dell'impresa, ossia al processo di successione generazionale, tanto da essere influenzato da una eventuale rinuncia da parte delle compagnie di navigazione a creare strutture efficaci con scelte strategiche oculate, che talvolta muovono anche in contesti e/o momenti fortemente caratterizzati da alleanze interorganizzative, mediante specifici modelli di corporate governance per le generazioni future. D'altra parte, ci sono anche fattori esterni che non facilitano la definizione di modelli di corporate governance per le imprese di navigazione marittima per la presenza di un mercato azionario asfittico che non favorisce

how e organizzazione". Cfr. Fabrizio Vettosi in *Rivista specialistica TTM Tecnologie, Trasporti, Mare*, n. 2 marzo/aprile 2022, p. 17.

¹³ Caspar C., Dias A.K., Elstrodt H.P., *The five attributes of enduring family businesses*, McKinsey & Company, 2010, <https://www.mckinsey.com/businessfunctions/organization/our-insights/the-five-attributes-of-enduring-family-businesses> (accesso 14 marzo 2024).

¹⁴ Burcu G. Tarhimen, *The transition of shipping companies from family business to corporate governance*, Master's thesis, Piri Reis Üniversitesi, 2020.

investimenti a medio e lungo termine e non stimola lo sviluppo di un azionariato popolare che favorisca investimenti in un settore caratterizzato da numerose specificità e criticità data l'elevata esposizione a variabili esogene.

Da un lato, il settore marittimo, come già evidenziato, rappresenta un settore industriale molto diverso rispetto ai tradizionali settori dei servizi in quanto trattasi di un business incentrato sul capitale con un alto livello di rischio e dove il potere finanziario è un prerequisito per rimanere nel settore nel tempo. L'atteggiamento manageriale delle imprese di navigazione marittima a conduzione familiare può dare un contributo significativo sia alle aziende dei proprietari che alle rispettive economie nazionali.

Dall'altro lato, i fenomeni che interessano il sistema economico, ossia la globalizzazione dei mercati unita all'internazionalizzazione delle imprese, contribuiscono a definire nuove opportunità di business, in termini di espansione e diversità per le imprese di trasporto marittimo a conduzione familiare, che tendono a diventare società sempre più complesse. Questo processo di espansione segue molte differenti direzioni, ciò significa che le imprese di navigazione marittima a conduzione familiare devono adattare i loro meccanismi di gestione, come la crescente separazione tra proprietà e governance, l'inclusione di nuove generazioni all'interno dell'azienda, o l'aggiunta di un numero crescente di amministratori non familiari. Di conseguenza, negli ultimi due decenni, la ricerca tende a raccomandare l'attenzione su alcuni specifici elementi, quali la proprietà, il controllo, la diluizione della proprietà e i sistemi di gestione che mettono ordine nella separazione tra proprietà e controllo. La corporate governance comporta il riferimento a molte normative e variabili diverse per il meccanismo del consiglio di amministrazione delle imprese di navigazione a conduzione familiare. Queste norme sulla struttura di governo societario contribuiscono a una forma disciplinata di gestione del consiglio di amministrazione delle imprese familiari. Questo approccio riguarda anche tutte le componenti (finanziaria, marketing, tecnica, etc.) dell'azienda. In relazione alle imprese di navigazione marittima, caratterizzate prevalentemente da una conduzione familiare, i fattori da attenzionare, al fine di definire efficaci modelli di corporate governance, non possono esclusivamente limitarsi agli specifici elementi suggeriti dalla ricerca, in quanto data la specificità e la complessità delle stesse imprese è opportuno considerare quale fattore principale la continuità della stessa impresa; in funzione di questo principio si compongono gli interessi e le aspettative interne all'impresa con particolare attenzione all'assetto proprietario della famiglia.

In termini generali, la corporate governance si qualifica come insieme di metodi di controllo che un'organizzazione adotta per evitare o distogliere amministratori potenzialmente interessati dall'impegnarsi in attività dannose per

la prosperità degli azionisti e delle parti interessate. Come minimo, il sistema di controllo è composto da un consiglio di amministrazione per monitorare la governance e un revisore esterno per esprimere un giudizio sulla credibilità del bilancio. Tuttavia, i sistemi di gestione sono influenzati da un gruppo molto più ampio di stakeholder che comprende proprietari dell'azienda, creditori, sindacati, clienti, fornitori, analisti degli investimenti, media, istituzioni pubbliche, istituti finanziari e autorità di regolamentazione¹⁵.

La corporate governance nel settore marittimo si concentra esclusivamente sulle forze di controllo interno e sul rapporto tra la performance finanziaria o aziendale e i principali meccanismi di controllo interno, compresa l'esistenza di amministratori delegati direttamente associati alla famiglia del fondatore/proprietario e la presenza e l'indipendenza dei consigli di amministrazione. Inoltre, le imprese di navigazione marittima a conduzione familiare necessitano di piani per sostenere le proprie attività con successo. Si conferma che il processo di successione della pianificazione futura include diverse dimensioni da implementare per il business, dimensioni che fanno maturare alcuni interrogativi e determinano gli obiettivi futuri delle imprese familiari nel business marittimo e influenzano le loro stesse visioni. Il processo di pianificazione della successione colpisce soprattutto le dimensioni finanziarie e gestionali delle imprese familiari nel settore della navigazione marittima. Le norme finanziarie e gestionali richiedono di attuare una attenta pianificazione della successione così da determinare il successo stesso della transizione dell'azienda alle nuove generazioni.

Alla luce di queste considerazioni matura un'idea che in realtà nelle imprese a conduzione familiare, che secondo parte della letteratura sul tema, alla fine della terza generazione nel proprio processo di successione siano destinate a fallire in quanto incapaci di definire modelli di corporate governance efficaci, costituisce solo una semplificazione di un problema complesso. In primis mancano studi storici sulla evoluzione delle imprese di navigazione marittima che possano validarla, ma, anzitutto, non spiega le cause della sua diffusa presenza particolarmente nel nostro paese; volendo assumerla per valida essa può rappresentare un motivo per stimolare futuri sviluppi di ricerche sul settore e riempire quella lamentata scarsa partecipazione di ricerche sull'argomento. Possiamo comunque affermare che l'impresa potrà sopravvivere e operare con successo nel momento in cui riesce a definire un sistema di norme e regole, una strategia e una visione, partendo dalle proprie specificità e dai propri punti di forza (bagaglio di conoscenze e di com-

¹⁵ Larcker D., Tayan B., *Corporate governance matters, a closer look at organizational choices and their consequences*, FT Press, Upper Saddle River, N.J., 2020.

petenze specializzate e ampie degli imprenditori del settore marittimo; elevata esperienza e capacità intuitive e creative) e cercando di prevedere e gestire quanto più efficacemente possibile i fattori rappresentanti le cosiddette variabili di stato non controllabili e per le quali l'esperienza induce all'esercizio delle strategie.

In questo scenario in cui le imprese di navigazione marittima sono state descritte e analizzate insieme ai possibili modelli di corporate governance a loro associabili, si procede ad una lettura conclusiva adottando i due diversi approcci allo studio della teoria della corporate governance, approccio strutturale e approccio procedurale.

Secondo l'approccio strutturale il panorama delle imprese di navigazione marittima in Italia evidenzia: non vi sono imprese di navigazione marittima quotate in borsa (il 50% trasporta merci e l'altro 50% trasporta passeggeri); con eccezione della Costa Crociere Italia S.p.A. e la Grandi Navi Veloci S.p.A., la prima quotata in borsa ed interamente appartenente alla Carnival P.L.G., la seconda con il 57% di proprietà del gruppo MSC. Anche se le imprese di navigazione marittima in Italia hanno la forma giuridica di S.p.A., che prevale sulla S.r.L., la quasi totalità delle imprese (le prime 80 con fatturato superiore a 100ml di euro) è a conduzione familiare ed è a conduzione familiare la Grimaldi Group S.p.A., la maggiore e più importante impresa marittima italiana. Nonostante la crisi economica mondiale – iniziata negli anni 2008/2009 e proseguita con le crisi legate ad eventi imprevedibili e occasionali nel campo sanitario e sociale con ricadute sull'economia globale come la pandemia da Covid-19 nel 2020, la guerra Russia-Ucraina nel 2022, il conflitto medio-orientale nel 2023 – abbia comportato molte difficoltà in tutto il settore della navigazione marittima fino anche ad eliminare dal mercato alcune imprese particolarmente impegnate nel trasporto petrolio e porta rinfuse (*bulkcarriers*), l'Italia continua ad essere il quarto paese marittimo dell'Unione Europea.

Con l'approccio processuale delle imprese di navigazione marittima si evidenzia la complessità del settore per effetto:

- della concentrazione degli investimenti in pochi fattori ad alta concentrazione di capitali occorrenti e di rischio economico connesso;
- della imprevedibilità della domanda di trasporto marittimo derivata dall'andamento del commercio nazionale ed internazionale (ovviamente diversa per i singoli settori, se di linea o *tramp*, merci o passeggeri, e così via) e per l'influenza di fattori esogeni dipendenti da fattori geo-politici mondiali;

- dell'esigenza di condurre preliminari e accurate analisi di investimento sia sul singolo mezzo navale che sulla composizione della flotta, sia sui collegati impianti infrastrutturali.

Tutto ciò attribuisce valore primario alla conoscenza sia per definire modelli di analisi di investimento sia per pervenire alla decisione finale basata su capacità intuitive e creative.

In conclusione, il processo decisionale rappresenta, quindi, un iter che segue questa logica: conoscenza globale del settore – analisi quali-quantitative – scelte decisionali coerenti con l'obiettivo strategico dell'impresa.

La sintesi dei due approcci (strutturale e processuale) alla *corporate governance* conduce alla consapevolezza della realtà in cui l'azienda opera tra opportunità e rischi, tra fattori interni ed esterni, per dare piena conoscenza e cognizione di causa a colui/colei/coloro al vertice dell'azienda che sia/siano poi in grado di dominare gli eventi e, in ultima istanza, ricercare il più idoneo modello di governo d'azienda.

Riferimenti bibliografici

- Berle A.A. jr., Means G.C. (1932), *The Modern Corporation and Private Property (describing how concentration of power "has brought forth princes of industry")*, The American Economic Review, 20(1), 54-71.
- Bertini U. (1987), *Introduzione allo studio dei rischi in economia aziendale*, Giuffrè, Milano.
- Bertini U. (2015), *La corporate governance, fattore di superamento della crisi e di sviluppo dell'economia*, Rirea, n. 1.
- Caspar C., Dias A.K., Elstrodt H.P. (2010), *The five attributes of enduring family businesses*, McKinsey & Company, <https://www.mckinsey.com/businessfunctions/organization/our-insights/the-five-attributes-of-enduring-family-businesses> (accesso 14 marzo 2024).
- Coase R.H. (1937), *The Nature of the Firm*, in *Economica*, n. 4.
- Ferrara G. (1979), *Analisi degli investimenti marittimi. Il processo decisionale*, Cedam, Padova.
- Howard R.A. (1966), *Dynamic programming*, *Management Science*, n. 12.
- Howard R.A. (1971), *Proximal decision analysis*, *Management Science*, n. 17.
- Jensen M.C. (2005), *Agency costs of overvalued equity*, *Financial Management*, n. 34.
- Jensen M.C., Meckling W.H. (1919), *Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure*, *Corporate governance*, Gower.
- Larcker D., Tayan B. (2020), *Corporate governance matters, a closer look at organizational choices and their consequences*, FT Press, Upper Saddle River, N.J.

- Marasca S., Cattaneo C. (2021), *Il sistema di controllo strategico: evoluzione, finalità, strumenti*, Giappichelli, Torino.
- Sassi S. (1956), *L'economia delle gestioni armatoriali e degli interventi governativi statunitensi*, in *Annali dell'Istituto Universitario Navale di Napoli*. Vol. XXV, Napoli.
- Syriopoulos T., Tsatsaronis M. (2011), *The corporate governance model of the shipping firms: financial performance implications*, *Maritime Policy & Management*, n. 38.
- Syriopoulos T., Tsatsaronis M. (2012), *Corporate governance mechanisms and financial performance: CEO duality, in shipping firms*, *Eurasian Business Review*, n. 2.
- Tarihmen B.G. (2020), *The transition of shipping companies from family business to corporate governance*, Master's thesis, Piri Reis Üniversitesi.
- Zattoni A. (1999), *The structure of corporate groups: The Italian case*, *Corporate Governance*, n. 7.
- Zattoni A. (2015), *Corporate Governance*, Egea, Milano.
- Zattoni A. (2019), *The evolution of corporate governance in Italy: formal convergence or path-dependence?*, *Corporate Governance and Research & Development Studies*, n. 1.
- Zattoni A., Douglas T., Judge W. (2013), *Developing corporate governance theory through qualitative research*, *Corporate Governance*, n. 21.

L'ISTITUZIONALIZZAZIONE DEGLI STUDI STORICI NELLE DISCIPLINE DI AREA AZIENDALE

di *Rosella Ferraris Franceschi, Federica Balluchi,
Giuseppina Iacoviello*¹

Abbiamo scelto questo argomento per mettere doverosamente in luce quanto il contributo di Umberto Bertini sia stato decisivo non tanto per la fondazione della Società Italiana di Storia della Ragioneria, quanto per aver avviato la Società ai suoi primi impegni istituzionali ed aver creato intorno ad essa un'immagine positiva di profondo consenso nel mondo accademico e dei cultori di ragioneria e discipline aziendali. Umberto, infatti, univa in sé una particolare lungimiranza nella visione del futuro ed una capacità singolare di tessere reti di relazioni scientifiche stabili e proficue. Proprio ciò che serviva ad una istituzione scientifica che stava nascendo!

1. La fondazione e il primo decennio della Società Italiana di Storia della Ragioneria

1.1. Anno 1984: la fondazione della Società

Negli anni di cui ci occupiamo il nostro campo di studi era denso di problematiche. Le teorie zappiane avevano posto l'azienda nella sua integralità al centro degli studi. L'oggetto delle rilevazioni sistematiche che secondo il Besta era rappresentato dal valore stock del patrimonio era stato sostituito da un valore flusso: il reddito, direttamente legato alle scelte della gestione. Ciò aveva portato con sé uno spostamento della prospettiva di osservazione e di analisi dalla ragioneria ad una disciplina che accostava a quest'ultima la gestione e l'organizzazione e che era stata definita economia aziendale. Si può ben immaginare quali e quante problematiche questa rivoluzione negli studi avesse comportato.

Comunque, i tempi erano maturi per rinsaldare gli obiettivi (alcuni almeno) del nostro consesso scientifico al fine di trasmettere alle nuove gene-

¹ Sebbene il presente capitolo sia frutto di un lavoro congiunto delle autrici, Rosella Ferraris Franceschi ha curato la stesura dei paragrafi 1 e 3; Federica Balluchi e Giuseppina Iacoviello hanno curato la stesura del paragrafo 2.

razioni di studiosi, mediante un messaggio di tradizione, il gusto della ricerca storiografica quanto meno per conoscere le proprie radici. Siamo consapevoli che nella continuità non è agevole sviluppare percorsi innovativi. Questi possono chiamarsi tali solo se nella catena di teorie e di applicazioni che formano la dottrina intervengono delle visioni nuove, quelle “rivoluzioni” che mettendo in discussione le asserzioni accolte e condivise lasciano intravedere un cambiamento degno di questo nome. Tutto questo però non trova compimento senza la conoscenza delle vie che il divenire degli studi ha seguito unita alla riflessione profonda sulle medesime, cioè senza una verifica sia delle debolezze sia degli ambiti di validità con la quale soltanto si giunge ad intravedere nuovi percorsi. Ciò è quanto gli studi storici sono grado di offrire alle discipline a cui sono rivolti.

La tradizione degli studi storici è sempre stata particolarmente viva nella Scuola toscana. Alberto Ceccherelli e Gaetano Corsani, gli allievi toscani del Besta, avevano legato il proprio nome ad importanti contributi di natura storica.

Il Besta, infatti, ai giovani studiosi che lo seguivano era solito chiedere una ricerca storica (di solito una monografia di esordio) e ciò consente a noi oggi di disporre delle pregevoli opere storiche di altri bestiani, Alfieri, Vianello, Rigobon, Ghidiglia.

Anche il nostro Maestro Giannessi consigliava a noi giovani allievi di iniziare l'attività scientifica con un lavoro storico di ricerca. E così Caramiello pubblicò le sue “Previsioni e prospettive nell'opera del Villa”, Bertini “Carlo Ghidiglia Saggio per un'interpretazione della sua opera”, la sottoscritta “Aspetti evolutivi della dottrina economico aziendale: Francesco Villa”.

L'amore per gli studi storici nella Scuola pisana lo ritroviamo anche nella consuetudine di Giannessi di dedicare a temi di storia della ragioneria una parte delle lezioni che teneva nei corsi di primo anno di Ragioneria generale e applicata. Giannessi era un appassionato indagatore dei fenomeni culturali di epoche precedenti per analizzare in profondità le vie lungo le quali il pensiero economico aziendale andava evolvendosi. La sua opera “Attuali tendenze negli studi economico-tecnici italiani” del 1954 e successivamente le numerose edizioni del testo “I precursori” dal 1971 in avanti (corredata ciascuna da una prefazione ad hoc nella quale si riflette il passare del tempo) lo dimostrano ampiamente. Nelle lezioni che teneva agli studenti era sempre presente una trattazione sistematica delle origini della metodologia di rilevazione in partita doppia insieme alla storia del pensiero ragioneristico e di economia aziendale.

L'insegnamento di Storia della ragioneria, introdotto nello statuto della Facoltà di Economia e Commercio pisana a partire dal 1958, aveva ricevuto ad

opera di Giannessi un impulso decisivo con la richiesta al Ministero di un primo bando per l'esame di libera docenza nell'anno accademico 1957/58, che aveva visto vincitore il prof. Carlo Antinori. Questi depositò il titolo nella Facoltà di Economia dell'Università di Parma e là tenne i corsi di Storia della ragioneria. Al primo bando fece seguito nel 1968 la richiesta, sempre da parte di Giannessi, di un secondo bando di libera docenza che si concluse nell'anno successivo col conferimento del titolo al prof Tito Antoni. Questi deteneva già l'incarico di insegnamento della disciplina nella Facoltà pisana e qui rimase come libero docente per arrivare poi, col cambiamento della normativa, ad essere il primo docente universitario titolare di una cattedra di Storia della ragioneria.

Questi eventi sono degni di nota per la rilevanza che ebbero nella fondazione della nostra Società. Tito Antoni era infatti da tempo un membro molto attivo nel "Committee of the History of Accounting" che riuniva diverse associazioni straniere ed organizzava, di solito a cadenza quadriennale, un congresso internazionale di Storia della ragioneria in un paese ogni volta diverso. Questo Congresso aveva avuto luogo nel 1970 a Bruxelles, nel 1976 ad Atlanta, nel 1980 a Londra, per il 1984 la sede prescelta era stata Pisa. Tito Antoni era stato designato Segretario del Congresso pisano e l'organizzazione di esso fu garantita dalla collaborazione di alcuni colleghi del Dipartimento di Economia Aziendale della Facoltà. Si tenne così a Pisa nel 1984 il "Fourth International Congress of the History of Accounting" dal 23 al 27 agosto.

Il Congresso, a tema libero, intendeva celebrare la figura di Leonardo Fibonacci matematico pisano e studioso di abaco, tanto che la medaglia consegnata ai partecipanti e riprodotta sulla locandina recava l'immagine del Fibonacci. I lavori del congresso si tennero nella sede universitaria della Sapienza e l'apertura ebbe luogo nell'Aula magna nuova con una relazione introduttiva del segretario generale Ernest Stevelinck a cui spettò anche la chiusura in seduta plenaria. Le quattro giornate furono dense di contributi di studiosi provenienti da tutte le parti del mondo, oltre all'Europa, Stati Uniti, Giappone, Cina, Australia, India, Brasile, Venezuela. L'occasione del Congresso era propizia anche per un'iniziativa di grande interesse che Tito Antoni sviluppò in modo esemplare. Si trattò di una Mostra bibliografica di Storia della ragioneria, realizzata presso la Biblioteca universitaria di Pisa (organo del Ministero per i beni culturali ed ambientali) dal 23 agosto al 7 settembre 1984, dove gli studiosi ed i cultori poterono fare una ricognizione del rilevante patrimonio di pubblicazioni e studi sulla disciplina. Ricordiamo il grande successo di questa iniziativa.

Il 27 agosto, ultimo giorno del Congresso, nel pomeriggio, nell'aula 2 della Sapienza si tenne un'assemblea di studiosi e cultori di discipline aziendali che procedettero alla costituzione di una libera associazione scientifica:

la Società Italiana di Storia della Ragioneria. Nelle giornate del Congresso, infatti, molti erano stati gli studiosi stranieri che insieme agli italiani avevano rilevato l'importanza dell'Italia nel percorso di sviluppo della ragioneria e la mancanza di una istituzione scientifica su cui far convergere studiosi e cultori della disciplina. All'assemblea parteciparono 31 membri promotori che provenivano da paesi diversi e da diverse università italiane. Come si evince dal verbale della seduta, venne data lettura di una bozza di Statuto predisposta da Tito Antoni. Il primo articolo di questa disponeva la costituzione della "Società Italiana di Storia della Ragioneria" con sede in Pisa presso il Dipartimento di Economia Aziendale, sotto gli auspici del "Comité international des Historiens de la Comptabilité" avente sede in Belgio, "The Academic of Accounting Historians" USA, "Accounting History Association" Giappone, "Institut Francais des Historiens Comptables" Francia, "Accountig History Society" Gran Bretagna.

Con la presidenza di Riccardo Varaldo, al tempo preside della Facoltà di Economia e Commercio, fu creato un Comitato per la costituzione della Società in cui furono designati Tito Antoni e Umberto Bertini.

I membri del Comitato di presidenza, delegati a compiere gli atti per la formale costituzione della Società, assolsero questo loro primo compito presso lo studio pisano del notaio Vichi. A questo punto il dado era tratto, ma il più restava ancora da fare: si trattava di infondere linfa vitale in questa creatura che aveva appena visto la luce.

L'assemblea del 24 luglio 1987 deliberò la costituzione degli organi sociali designando i nove membri del primo Consiglio direttivo ed i revisori. Infine, il Consiglio direttivo, nella seduta del 19 ottobre 1987, assegnò la presidenza ad Umberto Bertini (che la manterrà a lungo, fino al 1993), la vicepresidenza a Giuseppe Bruni e la segreteria alla sottoscritta.

Nel 1988 il presidente ed il vice presidente parteciparono al Quinto Congresso internazionale del "Committee of the History of Accounting" che si tenne a Sidney in Australia, da cui emerse ancora una volta l'elevato interesse della comunità scientifica internazionale per gli studi storici dell'Italia e per il patrimonio delle sue fonti contabili.

Tra le occorrenze di carattere pratico si trattava ora di scegliere il logo della Società e questo fu fatto prendendo in parte l'ispirazione dal manifesto del IV Congresso internazionale. Da questo, con Umberto, decidemmo di accogliere la R di Ratione (conto) a cui accostammo liberamente altri simboli che raffiguravano appieno oggetto e origine della Società: il Tempio quale emblema di cultura classica e di tradizione scientifica e infine la sezione del Nautilus che rappresenta graficamente la serie dei numeri di Fibonacci, il matematico del duecento che con l'introduzione dei caratteri arabi nella numerazione ed il suo

Liber abaci ha dato il via alle regole del calcolo ed ai primordi delle trattazioni di ragioneria. Secondo il matematico pisano la sezione in oggetto raffigura il cosiddetto “rapporto aureo” simbolo di “*divina proportione*”.

Ricordo ancora la mattina in cui, su idea di Umberto, ci recammo in Piazza S. Croce in Fossabanda presso lo studio dell’illustre disegnatore e scultore pisano Bertini (omonimo di Umberto senza legami di parentela) a chiedergli la disponibilità a tracciare il disegno ufficiale del logo che noi avevamo soltanto ideato ed a scolpire il calco della medaglia intitolata alla novella Società. Quest’ultima, a nostro parere doveva raffigurare sul *recto* il logo prescelto e sul verso l’immagine di Leonardo Fibonacci. L’artista pisano ci consegnò un’opera encomiabile. Così potemmo provvedere al conio delle medaglie che fu affidato alla ditta Pazzaglia di Ospedaletto. Tutto questo era necessario per il primo Convegno che si stava organizzando, in cui la Società si sarebbe presentata ufficialmente alla comunità degli accademici e cultori.

Degna di nota è stata la presenza del Consiglio Nazionale dei Ragionieri nella nostra Società fino dal momento della fondazione. Infatti, alcuni rappresentanti dell’istituzione compaiono già tra i promotori. L’interesse dei membri del Consiglio dei Ragionieri per gli studi storici è sempre stato assai vivo, ma dobbiamo riconoscere che la loro partecipazione al processo di costituzione ed allo sviluppo della Società è stata elemento decisivo per il contributo non solo ideale alle iniziative che venivano intraprese.

Si era giunti così al 1991, cioè al Primo Convegno nazionale della Società Italiana di Storia della Ragioneria. Questo si tenne presso l’Università di Siena il 20 e 21 dicembre 1991 e rappresentò la presentazione ufficiale della Società al mondo accademico e culturale. L’organizzazione del convegno fu assunta dai colleghi senesi, in particolare da Giuseppe Catturi che era stato uno dei promotori più attivi nel percorso di costituzione. Ci preme sottolineare la dedizione appassionata ed esemplare che Catturi e la squadra dei suoi giovani allievi dimostrarono in questo loro compito. Il convegno ebbe un successo strepitoso. I partecipanti, in numero superiore alle attese, intervennero a dimostrare che la lungimiranza dei fondatori e l’impegno che il presidente Bertini aveva profuso nella novella Società erano degni di premio e forieri di ampi segni di riconoscimento.

Il Primo Convegno si aprì con la prolusione di Tommaso Zerbi, Maestro milanese di storia della ragioneria, ed accolse saggi storici dedicati a temi ed epoche diverse. Il numero dei partecipanti rasentò il centinaio, ciò che per una associazione scientifica di settore, al suo primo apparire sulla scena nazionale era da ritenere cosa di tutto rispetto. Furono accolte ben trenta relazioni e il convegno si concluse con la consegna di un diploma e della meda-

glia fresca di conio ai membri della Società che, partendo dai suoi trentuno promotori aveva ormai raggiunto la considerevole cifra di ottanta associati.

Nel frattempo, il mondo della cultura procedeva secondo i suoi programmi e il 1992 vedeva lo svolgimento del VI Congresso internazionale del “Committee” a Kyoto, in Giappone. A questo Congresso prese parte in rappresentanza della Società una delegazione italiana, guidata da Giuseppe Catturi.

Nel 1993 dopo alcuni mandati erano ormai in scadenza gli organi sociali. L’assemblea del 19 marzo 1993 provvide al rinnovo del Consiglio direttivo designando i nuovi componenti. Infine, il Consiglio nella seduta dell’11 maggio assegnò la presidenza a Giuseppe Bruni che veniva affiancato da due vicepresidenti (Catturi e Ferraris Franceschi), da un segretario (Antonio Amaduzzi) e da un tesoriere (Elio Kunz).

Ai nuovi organi spettò la preparazione del Secondo Convegno nazionale che si tenne presso l’Università di Messina il 16 e 17 dicembre del 1993 sul tema “L’evoluzione degli studi di ragioneria dalla fine del XVIII secolo – Storie di imprese siciliane”. Come nel caso del primo convegno, il collega messinese Francesco Vermiglio, affiancato dagli amici siciliani, svolse un’opera magistrale. Il convegno vide una partecipazione molto nutrita anche di giovani studiosi. Degno di nota è in questo caso l’accostamento dei temi fondamentali della disciplina, di teoria e metodo, con studi di storia dell’impresa, a testimoniare l’apertura della Società ad una ulteriore branca della ricerca. Di concerto, risulta evidente l’interesse sempre più vivo che l’attività della Società continuava ad esercitare presso la comunità scientifica.

1.2. Anno 1994: il convegno internazionale e la celebrazione del Decennale

L’anno 1994 presentava una particolare opportunità: la ricorrenza del 500° anniversario dalla pubblicazione in Venezia dell’opera di Fra’ Luca Pacioli “*Summa de Arithmetica, Proportioni et Proportionalità*” del 1494, opera che rappresenta una pietra miliare nel processo che ha portato a porre le basi della cultura ragioneristica. La Società non poteva esimersi dal presentarsi sul piano internazionale organizzando un convegno sul tema.

La “*Special World Conference to celebrate Fra’ Luca Pacioli*” si tenne a Venezia presso il Centro Zitelle dal 9 al 12 aprile 1994. La nostra Società promosse la costituzione di un “Comitato pacioliano” con l’Università di Venezia e molte istituzioni italiane ed internazionali.

La particolare rilevanza dell’onere organizzativo in questo caso venne affrontata grazie alla collaborazione del Consiglio Nazionale dei Ragionieri e

del Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti, i quali si unirono costituendo un “Joint International Committee” ed offrirono un decisivo supporto agli organi della Società. La Special Conference vide la partecipazione di oltre trecento studiosi provenienti da tutte le parti del mondo ed il suo grande successo fu unanimemente riconosciuto.

Ma l’anno 1994 era cruciale anche perché rappresentava il decimo anniversario dalla fondazione della Società, data questa meritevole di adeguato riconoscimento.

Il Consiglio direttivo decise quindi di dedicare una giornata alla “Celebrazione del decennale”. Essa si tenne a Pisa presso il Convento delle Benedettine il 10 febbraio del 1995.

Si trattava in questo caso di un evento particolarmente importante per il carattere fondante che presentava per la Società. Fu, infatti, l’occasione per fare doverosamente il punto su alcuni aspetti che fino a questo momento erano stati lasciati indefiniti. Aspetti, necessari ad identificare con la dovuta chiarezza il campo di studi nelle sue numerose branche, nella metodologia di ricerca oltre alle funzioni che competevano alla Società.

La giornata si aprì con la presentazione della Società, da parte del presidente Bruni, e con i saluti delle autorità accademiche, vide poi gli importanti interventi del presidente della consorella Società degli storici dell’economia, Di Vittorio, del presidente del Consiglio dei ragionieri, William Santorelli e del *past president* Umberto Bertini che, avendo lasciato la Società nel 1993, aveva assunto la presidenza dell’Accademia Italiana di Economia aziendale.

Venne infine presentato e diffuso lo Statuto della Società nella sua ultima stesura e si annunciarono le ultime iniziative deliberate, tra le più significative la decisione di pubblicare una rivista, organo ufficiale della Società.

Nel corso della giornata venne presentato il documento che rappresenta una pietra miliare nella vita della Società: il “Manifesto”. In esso vennero finalmente definiti i fondamentali elementi che ne caratterizzano l’identità scientifica:

1. Il significato della ricerca storica.
2. La storia della ragioneria: oggetto e metodo.
3. La storia della ragioneria nelle Facoltà universitarie.
4. La storia della ragioneria ed i giovani.
5. La missione della Società Italiana di Storia della Ragioneria.

Il Manifesto fu redatto a tre mani, i primi tre paragrafi furono affidati alla sottoscritta (con un piccolo contributo sul primo paragrafo di Marcello Berti,

il collega pisano di storia economica). Il quarto a Giuseppe Catturi, il quinto al presidente Giuseppe Bruni.

Per serbare memoria della celebrazione del decennale, data l'importanza di questo evento, insieme al presidente Bruni pensammo di consegnare agli associati qualcosa di tangibile. Nacque così l'idea di un oggetto recante i simboli della Società.

Ricordo ancora la curiosità con cui andai a spigolare nel Museo della ceramica di Montelupo fiorentino alla ricerca di qualcosa che potesse servire al nostro scopo, che rappresentasse, cioè, il messaggio di tradizione e innovazione che volevamo trasmettere. Scoprii un piatto di ceramica su cui una nobile famiglia fiorentina del Cinquecento aveva fatto incidere lo stemma della casata. Fu questo magnifico oggetto a darci l'ispirazione. Sulla sua immagine il ceramista Eugenio Taccini di Montelupo realizzò l'oggetto emblematico del nostro decennale. Il nostro piatto recava al centro il logo della Società e nel contorno una corona di foglie verdi. Il verde non rappresenta forse la speranza, quindi il futuro?

Al termine della giornata del decennale si svolse la commovente cerimonia del conferimento della medaglia d'oro a Umberto Bertini, primo presidente della Società, quale riconoscimento del mirabile impegno con cui aveva contribuito a portare la Società nel mondo accademico e professionale, diffondendone funzioni ed immagine ed ottenendo un generale plauso sia per la sua fondazione, condizione indispensabile per la crescita e l'evoluzione, sia per l'affermazione nei primi e più delicati anni di vita.

La decisione di pubblicare una rivista della Società trovò una prima attuazione col fascicolo annuale del 1997 "Storia della ragioneria" Anno I, n. 0, a cui seguì nel 1998 la pubblicazione di un secondo fascicolo ambedue con la direzione di Antonio Amaduzzi e contenenti pregevoli articoli di vario argomento storico. A queste prime due pubblicazioni farà seguito dal 2001 con un percorso sistematico la rivista semestrale "Contabilità e cultura aziendale", sotto la direzione di Giuseppe Catturi.

A questo punto il primo periodo di vita della Società, quello più complesso della fondazione e dell'affermazione nel consesso scientifico, si può ritenere concluso. La Società Italiana di Storia della Ragioneria è ormai un soggetto scientifico operante a pieno titolo nel mondo accademico e delle professioni. La sua missione consistente nel contribuire all'avanzare delle conoscenze intorno ai meccanismi evolutivi che interferiscono nella vita delle aziende e al processo di trasformazione e adeguamento di queste alle mutevoli condizioni circostanti, è in piena realizzazione. I convegni si sus-

seguono a cadenza biennale ed il loro successo è ormai costante. Il seme gettato dieci anni prima ha germogliato e dato i suoi frutti, è nostro dovere riconoscere il merito di chi con indubitabile sensibilità per gli studi storici e grande lungimiranza nella visione del futuro ha creduto nel progetto ed ha profuso intelletto ed energie per superare gli inevitabili ostacoli.

Da questa data molti colleghi si sono avvicinati per garantire lo sviluppo della Società con risultati, occorre riconoscere, sempre molto positivi. Aggiungiamo che negli anni che seguirono la sua presidenza Umberto non fece mai mancare il suo appoggio e la sua presenza ai convegni ed alle altre iniziative della Società.

2. L'attività convegnistica della Società

La storia come metodo per la comprensione degli accadimenti aziendali, i convegni per l'apertura a dinamiche nuove e complesse: in questo convincimento si radica il contributo del presente paragrafo.

Il periodo durante il quale hanno avuto luogo i congressi, e poi convegni, non manca di turbolenze che hanno reso ancora più evidente l'importanza di un affaccio sul passato circa l'evoluzione degli studi economico-aziendali. Il carattere tradizionale degli studi storici, così come evidenziato in questo contributo, presenta un'apertura all'innovazione non semplice. Da qui, a parere di chi scrive, il contributo dei convegni in materia di storia della ragioneria e la costituzione della "Società Italiana di Storia della Ragioneria" e la presenza del Consiglio Nazionale dei Ragionieri nella Società.

Alla luce di quanto premesso, il nostro obiettivo è quello di proporre una prima analisi esplorativa dell'attività convegnistica della Società come elemento cardine per la diffusione delle conoscenze nell'ambito degli studi di discipline aziendali. Ci concentreremo sui convegni nazionali (biennali) svoltisi dal 1991 al 2018, fermando la nostra analisi al periodo pre-pandemia. La seguente tabella (Tab. 1) riporta il numero del convegno, il titolo, la sede che ha organizzato l'iniziativa e l'anno.

Tab. 1 – Elenco dei Convegni nazionali

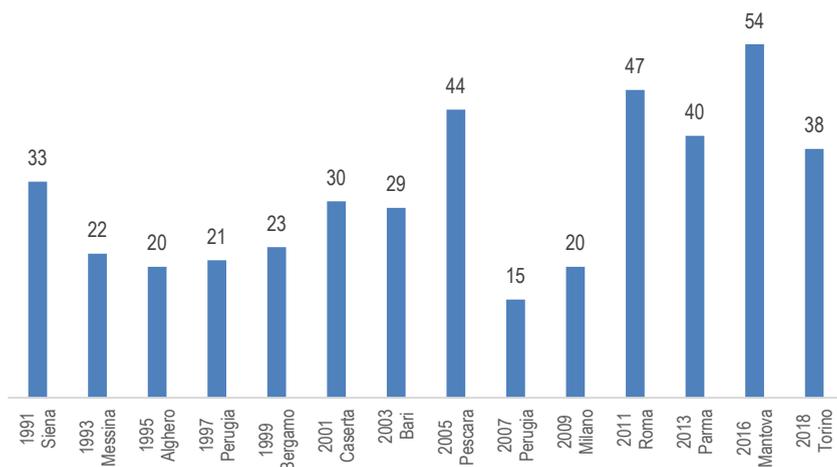
N.	Titolo	Sede	Anno
I	Primo Convegno Nazionale di Storia della Ragioneria	Siena	1991
II	L'evoluzione degli studi di Ragioneria dalla fine del XVIII secolo. Storie di imprese siciliane	Messina	1993
III	Vita economica e storia della Ragioneria in Sardegna dalla seconda metà del Settecento	Alghero	1995
IV	Storia di Imprese tra il XVI ed il XIX secolo	Perugia	1997
V	La Ragioneria verso il terzo Millennio tra continuità e rinnovamento	Bergamo	1999
VI	Contabilità e cultura aziendale	Caserta	2001
VII	Cultura Aziendale e Professionale fra passato e futuro	Bari	2003
VIII	Riferimenti storici e processi evolutivi dell'informativa di bilancio tra dottrina e prassi	Pescara	2005
IX	Dalla rilevazione contabile all'Economia Aziendale. Dottrina e prassi nell'amministrazione economica d'azienda	Perugia	2007
X	Contabilità e bilanci per l'Amministrazione Economica. Stato e Istituzioni di interesse pubblico in Italia dal XVI al XX Secolo	Milano	2009
XI	Finalità e ruolo delle aziende nel processo di costruzione dello Stato Unitario. Modelli aziendali e sistemi di produzione in Italia dal XIX al XX Secolo	Roma	2011
XII	Ragioneria e Accounting tra XIX e XX Secolo	Parma	2013
XIII	Storie di banche e di istituzioni finanziarie in una prospettiva economico-aziendale	Mantova	2016
XIV	Storia della Ragioneria e Arti	Torino	2018

In particolare, saranno analizzate l'entità dei contributi presentati e le relative tematiche, la rilevanza della partecipazione di studiosi diversi dagli accademici e la provenienza (nazionale e internazionale) degli autori.

Per quanto riguarda il numero di contributi, negli anni si osserva un andamento non costante probabilmente influenzato dal tema trattato o dalla posizione geografica della sede presso cui il convegno si è svolto. Quello che è tuttavia evidente, è una numerosità consistente, in particolare, negli ultimi quattro eventi. E già il primo convegno rivela l'interesse per gli studi storici che si concretizza in contributi frutto di processi di ricerca e che veicolano nei momenti di confronto così istituzionalizzati nuova conoscenza con uno sguardo critico rispetto al passato. Seguiranno altri convegni sulla cui presenza hanno inciso non poco fattori esogeni (si pensi allo sciame sismico a Perugia, piuttosto che al periodo di difficoltà politiche che ha interessato l'Italia proprio nel momento in cui il convegno viene tenuto a Messina), anche se sarà l'oggetto delle trattazioni a condurre gli studiosi negli atenei menzionati. L'VIII Convegno (2005) consolida l'interesse di accademici e professionisti sul più classico dei temi storici, ovvero l'evoluzione dell'informativa di bilancio nella

dottrina e nella prassi. L’XI convegno (Roma, 2011), su “Finalità e ruolo delle aziende nel processo di costruzione dello Stato Unitario. Modelli aziendali e sistemi di produzione in Italia dal XIX al XX Secolo” inietta nuova linfa, e il numero di contributi ne è l’evidenza (si veda Fig. 1).

Fig. 1 – Numero di contributi per convegno



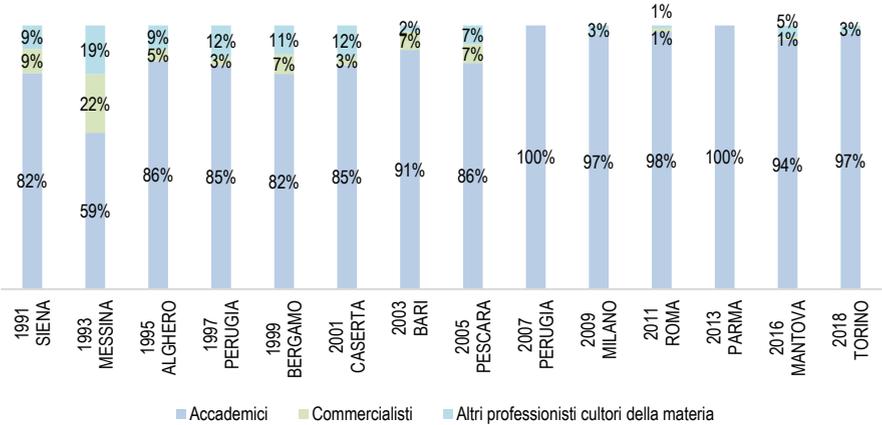
Fonte: propria elaborazione

Un’altra prospettiva di studio che abbiamo approfondito è stata quella relativa al tema trattato nell’ambito dei diversi contributi. Per l’individuazione delle varie categorie abbiamo fatto riferimento a quelle che il Manifesto della Società chiama “nuclei di ricerca”. Si tratta dei campi di indagine storica identificati come Storia della ragioneria (“analisi genetica ed evolutiva delle rilevazioni contabili”), Storia dell’impresa e delle istituzioni pubbliche (strettamente connessa al precedente tanto da poter costituire un unico nucleo di ricerca), Storia delle dottrine (“rivolta allo studio del processo evolutivo del pensiero economico aziendale”) e Storia delle professioni. L’analisi ha rilevato che più del 40% dei contributi presentati nell’ambito dei quattordici convegni ha avuto per oggetto ricerche dedicate alle imprese o alle istituzioni pubbliche, il 30% è stato dedicato all’analisi genetica ed evolutiva delle rilevazioni contabili, il 20% allo studio del pensiero economico-aziendale e il restante 7% alla storia delle professioni. Questi risultati sono probabilmente influenzati da un lato, dal fatto che diversi convegni hanno approfondito tematiche specifiche inerenti alle imprese (si pensi al secondo, al IV, al X,

all’XI e al XIII) e, dall’altro, dal fatto che il fenomeno aziendale rappresenta una prospettiva di studio anche quando il tema primario dei convegni è costituito dal nucleo di ricerca di Storia della ragioneria.

Abbiamo poi svolto un’analisi degli autori in relazione alla appartenenza o meno al mondo accademico. Come già osservato, il ruolo assunto dai professionisti (Dottori commercialisti e Ragionieri) è stato rilevante fin dalle prime iniziative convegnistiche sia in termini di contributo scientifico che organizzativo. In particolare, gli autori non accademici (commercialisti e altri professionisti cultori della materia) sono stati presenti a quasi tutti i convegni (si veda Fig. 2) e con una numerosità influenzata dal tema del trattato; si pensi, per esempio, al convegno di Messina (“L’evoluzione degli studi di Ragioneria dalla fine del XVIII secolo. Storie di imprese siciliane”) e a quello di Pescara (“Riferimenti storici e processi evolutivi dell’informativa di bilancio tra dottrina e prassi”).

Fig. 2 – Categoria autori (accademici e professionisti)



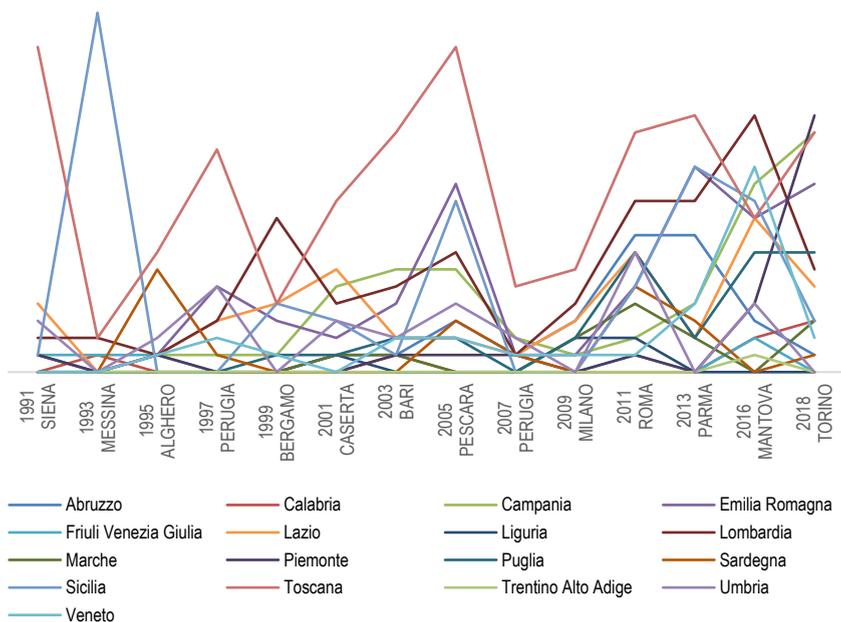
Fonte: propria elaborazione

Oggi il Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili rappresenta il socio sostenitore di maggior rilievo in termini di supporto annuale e periodico e un suo designato è presente come da Statuto della Società nel Consiglio direttivo della stessa.

Per quanto riguarda la provenienza regionale degli autori italiani, i contributi degli studiosi toscani e lombardi (sempre presenti ad ogni convegno) sono stati copiosi e questo a prescindere dalle tematiche o dalla sede dell’evento. L’avvicinarsi di contributi in relazione alla provenienza geo-

grafica diversa potrebbe essere legato alla sede di svolgimento del convegno, come evidenziato dalla seguente figura (Fig. 3).

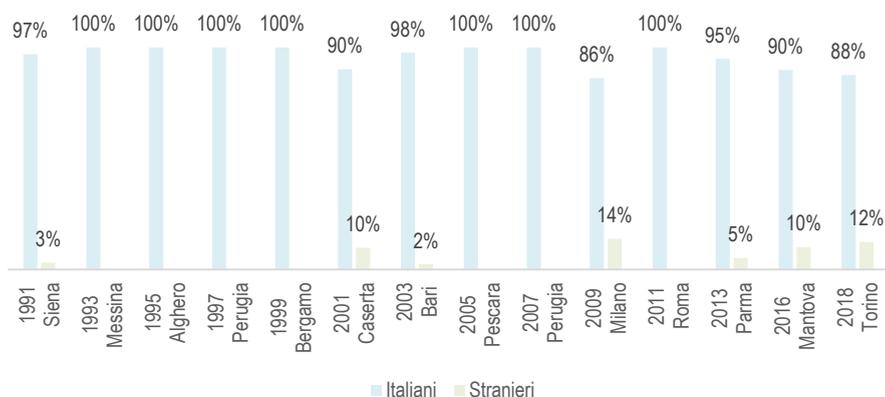
Fig. 3 – Provenienza regionale degli studiosi italiani



Fonte: propria elaborazione

La rilevanza degli studi di storia della ragioneria è testimoniata dai convegni che in Italia si sono tenuti presso vari atenei; tuttavia, fino al 2007, ancora non si registra una presenza significativa di interventi di studiosi stranieri – e qui, a parere di chi scrive, una possibile causa può essere probabilmente riscontrata nei non troppo diffusi rapporti con le istituzioni straniere. Il processo di internazionalizzazione ha sostanzialmente inizio con il X convegno tenutosi a Milano su “Contabilità e bilanci per l’Amministrazione Economica. Stato e Istituzioni di interesse pubblico in Italia dal XVI al XX Secolo”; è da quel momento, infatti, che si riscontra una presenza costante di studiosi stranieri, ad eccezione del convegno di Roma svoltosi in occasione del 150° Anniversario dell’Unità d’Italia (si veda Fig. 4).

Fig. 4 – Presenza di studiosi esteri



Fonte: propria elaborazione

Negli ultimi anni, i confronti sui nuclei di ricerca, l’approccio ai temi e la metodologia di analisi saranno forieri di quel tanto auspicato sviluppo della ricerca in prospettiva storica e internazionale, anche alla luce della sempre più frequente partecipazione della Società Italiana di Storia della Ragioneria alla organizzazione di congressi internazionali di *accounting history*.

3. Alcune considerazioni sulla funzione degli studi storici nelle discipline aziendali

Finora ci si è allineati con la generale assunzione che la Società Italiana di Storia della Ragioneria sia sorta per l’impegno e l’interesse di un gruppo di studiosi supportati da associazioni scientifiche straniere già istituzionalizzate.

Importante, però, è chiederci perché di una associazione scientifica dedicata alla storia delle nostre discipline si sia sentita la necessità proprio nei primi anni Ottanta, perché fin dal primo decennio dalla sua costituzione questa abbia accolto nelle sue file moltissimi studiosi giovani e meno giovani e perché, infine, continui a farlo a tutt’oggi.

È intuitivo che gli studi storici rispondono primariamente all’esigenza di fondo degli studiosi di una disciplina di ricercare le proprie radici. Ma è sufficiente questa motivazione?

Partendo dalla convinzione di una sostanziale continuità nel percorso evolutivo che va dalla ragioneria, finalizzata ad un sistema di rilevazioni, all'economia aziendale, in quanto studio dedicato alle relazioni che conducono allo svolgimento delle attività economiche attuato nelle aziende mediante le funzioni di produzione, distribuzione e consumo, è agevole notare che da un oggetto abbastanza ben definito – il sistema di rilevazioni – l'oggetto della ricerca si rivela ben più complesso: il sistema dinamico delle aziende nelle quali i valori economici e finanziari si formano e dinamicamente si sviluppano a seguito delle scelte di gestione nella realizzazione di scambi economici.

Il lavoro dello storico, come è possibile intuire, non risulta allora più ampio, visto che l'oggetto dinamico e complesso che si trova ad analizzare è il frutto di una molteplicità di scelte operate in presenza di condizioni ambientali e circostanti continuamente mutevoli?

Di pari passo con la complessità del compito che lo storico di nostre discipline si trova di fronte cresce, a nostro avviso, anche l'interesse per l'analisi storica. Quest'ultima deve, oggi come non mai, rivolgersi all'entità azienda nei suoi andamenti reali, nel suo tempo e nel suo ambiente, tenendo conto della molteplice serie di influssi provenienti dal mondo circostante, i quali giocano in modo da provocare una continua revisione ed adattamento delle scelte. Ciò rende le decisioni di ieri non più significative per l'oggi, poiché ogni epoca risulta un'epoca di transizione, ma incide finanche sulla formazione di concezioni, in ultima analisi, sulle teorie scientifiche.

Nel percorso della ricerca scientifica quella che viene definita come la "logica della scoperta" deve allora essere integrata dalla "logica della verifica", poiché senza di essa in nessun ambito scientifico – tanto meno nella storia, che è anch'essa scienza, soggetta ad identico metodo – potrà trovare spazio adeguato l'innovazione in quanto naturale risposta al mutare dei tempi.

Può allora il significato degli studi storici esaurirsi nella ricerca delle proprie radici? Quest'ultima è molto importante per la percezione di ciò che potrà accadere nel futuro indotta dalla conoscenza degli eventi passati e presenti. È innegabile la rilevanza dell'impegno a scoprire, a conoscere le uniformità relative che governano la dinamica aziendale mediante la comprensione delle loro origini, del modo in cui si sono formate.

È indiscutibile la necessità di integrare nella ricerca la "logica della verifica", ma questa richiede la possibilità di fare delle prove, di duplicare artificiosamente un oggetto, un evento e nel nostro campo di studio, così come nel più vasto ambito delle scienze sociali, non si può disporre di aziende se non in condizioni virtuali da utilizzare come base sperimentale. Ecco allora che a que-

sto scopo può valere la storia ed insieme ad essa la storiografia, cioè la composizione delle opere storiche relative ad un determinato periodo. Essa assume la funzione di laboratorio della scienza, in quanto la conoscenza del passato avvicina lo studioso ad una prima verifica delle concezioni relative al modo in cui si realizza la formazione dei valori economici. Essa consente, in certo qual modo, di separare la logica delle decisioni da quelle che sono state le sue concrete attuazioni sotto la spinta di comportamenti e fattori contingenti.

Le conoscenze del passato diventano un mezzo di verifica per distinguere le proposizioni da ritenere superate, in quanto frutto del loro tempo, dalle uniformità, pur sempre relative, che riassumono aspetti e caratteristiche ancora pregne di significato.

Nelle nostre discipline – sempre tenendo fermo l'assunto della continuità ragioneria-economia aziendale – il patrimonio di conoscenze consolidate è ormai maturo, tanto da potersi definire scientifico nel senso che può essere sottoposto ad una verifica costante superando se stesso, se necessario, senza tuttavia perdere la propria identità.

A nostro avviso, allora, non è un caso se nei primi anni Ottanta, quando ormai si era affermato il valore delle teorie zappane che avevano dato corpo all'economia aziendale ed al contempo si riconosceva l'eredità della scuola del Besta, si sia sentita la necessità di dare voce autonoma agli studi storici con la creazione di una società di storia. I tempi erano maturi perché gli studi storici facessero quel salto di qualità che consentiva loro di assolvere appieno alla funzione di laboratorio della scienza. È questa la funzione che consente di comparare le convinzioni, i concetti, le proposizioni generalizzanti che riassumono la dinamica delle relazioni economiche nelle aziende in una certa epoca, con la situazione dei tempi nuovi per distinguere il contingente dal significativo, l'effimero da ciò che, invece, risulta ancora verificabile, quindi valido.

Lo schema concettuale proposto, in merito alla funzione degli studi storici, è purtroppo semplificato e carente perché prescinde da molti interrogativi e problemi di base. Tutto questo, però, esula dalle finalità di questo breve lavoro il cui scopo consiste nel ricordare la sensibilità di Umberto Bertini per l'analisi storica ed il suo impegno costante nel processo di costituzione e sviluppo della Società Italiana di Storia della Ragioneria. Essa rappresenta ancora oggi un ponte gettato dal passato verso il futuro e continua a svolgere una intensa attività scientifica da cui emerge quella convegnoistica, come è attestato nel presente lavoro.

Riferimenti bibliografici

- Alfieri V. (1891), *La partita doppia applicata alle scritture delle antiche aziende mercantili veneziane*, Paravia, Torino.
- Bertini U. (1967), *Carlo Ghidiglia. Saggio per un'interpretazione della sua opera*, Colombo Cursi, Pisa.
- Caramiello C. (1965), *Previsioni e prospettive nell'opera del Villa*, Colombo Cursi, Pisa.
- Ceccherelli A. (1910), *Le scritture commerciali nelle antiche aziende fiorentine*, Lastrucci, Firenze.
- Corsani G. (1922), *I fondaci e i banchi di un mercante pratese del trecento*, La tipografica, Prato.
- Franceschi Ferraris R. (1970), *Aspetti evolutivi della dottrina economico aziendale: Francesco Villa*, Colombo Cursi, Pisa.
- Ghidiglia C. (1895), *La ragioneria nel passato, nel presente e nel-avvenire*, Froebel, Assisi.
- Ghidiglia C. (1898), *La pubblicazione dei documenti finanziari nell'antica Repubblica di Venezia*, Giornale degli economisti e rivista di statistica, Roma.
- Giannessi E. (1954), *Attuali tendenze delle dottrine economico-tecniche italiane*, Colombo Cursi, Pisa.
- Giannessi E. (1971), *I precursori*, 3^a ed. riveduta, Colombo Cursi, Pisa.
- Stark W. (1950), *La storia dell'economica*, L'Industria, Milano.
- Società Italiana di Storia della Ragioneria (1993), *Atti del Primo Convegno nazionale di storia della ragioneria*, Siena, 20-21 dicembre 1991.
- Società Italiana di Storia della Ragioneria (1994), *Atti del Secondo Convegno nazionale di storia della ragioneria: L'evoluzione degli studi di ragioneria dalla fine del XVIII secolo. Storie di imprese siciliane*, Messina, 16-17 dicembre 1993.
- La Società Italiana di Storia della Ragioneria nel decennale della sua fondazione*, Pisa, 1995.
- Storia della Ragioneria*, Pubblicazione della Società Italiana di Storia della Ragioneria (1997), Anno I°, N. 0, Rirea, Roma.
- Storia della Ragioneria*, Pubblicazione della Società Italiana di Storia della Ragioneria (1998), Anno II°, Rirea, Roma.
- Vianello V. (1896), *Luca Paciolo nella storia della ragioneria*, Trimarchi, Messina.

LA CULTURA DEL RISCHIO NELL'ECONOMIA BANCARIA

di Paola Ferretti

In un suo scritto del 1983 sul governo dell'impresa tra managerialità e imprenditorialità, Umberto Bertini affermava che *“Quella in cui viviamo è un'epoca di grandi trasformazioni tecnologiche, sociale, culturali. Le imprese [...] sono al centro di questo vasto processo di rinnovamento [...]. Data la loro caratteristica di sistemi aperti, le imprese risentono 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 impresa', determinandosi un diverso approccio con il sistema economico-sociale, in forza di una diversa filosofia di gestione”*¹.

Oltre all'attualità delle considerazioni svolte in tempi ormai lontani, colpisce la loro adattabilità a qualsiasi contesto d'impresa, quali le banche, sempre più interessate da cambiamenti dello scenario di riferimento che ne forgiavano, anche radicalmente, la filosofia di gestione.

Sono diversi, infatti, i fattori che hanno avuto nel corso degli anni un peso decisivo nel dare forma a tale processo evolutivo, peraltro ancora in atto, con impatti evidenti sul business bancario e sulle strategie adottate. Tra questi, la cultura del rischio ricopre un ruolo sempre più centrale, specie a fronte dei rapidi e tumultuosi cambiamenti del contesto operativo nel quale le banche sono chiamate a competere, da cui scaturiscono, oltre che opportunità, importanti sfide. Occorre pertanto che le banche colgano in tempo le minacce e i rischi emergenti, da affrontare con misure appropriate, e che gestiscano l'incalzare dei rischi già noti, favorendo lo sviluppo e la diffusione di una cultura del rischio integrata, ossia riferita a tutte le forme di rischio (rischi tradizionali e quelli più nuovi; rischi legati all'operativa corrente e quelli collegati alle strategie da realizzare; etc.) ed estesa a tutta l'organizzazione². Si tratta di accrescere la consapevolezza sui rischi e sollecitare un'adeguata cul-

¹ Umberto Bertini, *Scritti di politica aziendale*, Giappichelli, Torino, 2013, p. 13.

² Alessandro Carretta, *La cultura del rischio nel sistema finanziario*, Bancaria, marzo, 2016; Alessandro Carretta, Franco Fiordelisi, Paola Schwizer (eds.), *Risk Culture in Banking, Studies in Banking and Financial Institutions*, Palgrave Macmillan, 2017.

tura a tutti i livelli della banca, per riuscire a concorrere alla realizzazione di obiettivi di profittabilità sostenibile e di espansione del business nel medio-lungo termine. Solo così è possibile contribuire alla stabilità degli equilibri aziendali e, per questa via, alla solidità del sistema finanziario considerato nel suo complesso.

Il dibattito sulla cultura del rischio (e della cultura d'azienda più in generale) ha preso avvio a partire dalla crisi finanziaria internazionale e dai dissesti di molte istituzioni a essa correlati, quale espressione di veri e propri fallimenti culturali con effetti dirompenti sulle performance e sulla reputazione delle banche interessate dai default e, a cascata, dell'intero sistema finanziario. Come noto, ne sono derivati decisi interventi di vigilanza tesi al rafforzamento dei presidi della fiducia, della stabilità e del rischio, attraverso la previsione di misure quantitative di natura sia micro sia macroprudenziale. Tra le vulnerabilità riscontrate quella relativa alla cultura dell'assunzione di rischio ha evidenziato una certa rilevanza, palesando inadeguatezze e disfunzioni, anche gravi, nei meccanismi di governance delle banche. Da qui la necessità di intervenire per incidere anche sulla cultura aziendale, a salvaguardia della sana e prudente gestione delle banche.

Come anticipato, la centralità di questa tematica è stata avvertita dai supervisor specie a valle della crisi del 2008, risultando oggi centrale nel quadro regolamentare europeo e internazionale. Le norme dunque a sostegno di un adeguato sviluppo e diffusione della cultura d'azienda: ma non solo norme! Queste devono necessariamente accompagnarsi a buone pratiche di gestione dei rischi e a comportamenti virtuosi dei soggetti variamente coinvolti. D'altronde, le banche, al pari delle altre imprese, sono istituzioni complesse guidate dall'insieme delle interazioni tra persone e dalle loro decisioni. La cultura aziendale in generale e quella del rischio in particolare costituiscono alcune delle leve di intervento per favorire tali interazioni. In effetti, la cultura del rischio deve promuovere le relazioni dialettiche tra i dipendenti e garantire una consapevole assunzione dei rischi secondo una logica di medio-lungo periodo. In altri termini, la cultura deve permeare il *mindset* collettivo della banca e abbracciare l'insieme dei valori ispiratori del comportamento quotidiano dei suoi dipendenti³. A tal fine, assetti di governo efficienti, figure manageriali e funzioni di controllo adeguate svolgono a evidenza un ruolo cruciale. Altrettanto rilevante risulta la corretta messa a terra delle attività di risk management, compliance, antiriciclaggio e *internal audit*; la determinazione della propensione al rischio; la redazione dei codici

³ Paolo Angelini, *La cultura del rischio*, Intervento al Workshop su *Risk Culture Training & Awareness*, Piacenza, 15 ottobre 2021.

etici e di condotta; l'individuazione delle politiche di remunerazione e incentivazione; la determinazione degli standard di idoneità degli esponenti aziendali e la correlata valutazione; la definizione dei sistemi di whistleblowing; etc. Tutto ciò, secondo una logica di ottimale combinazione, intende sottolineare l'importanza della cultura aziendale e delle condotte dei soggetti ai fini dell'efficacia del governo dei rischi. La mera predisposizione di politiche e procedure, in assenza della percezione e l'inclusione delle dinamiche tra i componenti degli organi di vertice, e più in generale tra i dipendenti, non può condurre al medesimo risultato. Né si possono realizzare gli opportuni meccanismi di motivazione e incentivazione, *commitment* e responsabilità dei soggetti variamente coinvolti. Evidenti anche gli impatti sugli stakeholder, azionisti e clienti in primis, sempre più interessati a interagire con le istituzioni all'insegna di una rinnovata fiducia circa la capacità di gestire i rischi e osservare comportamenti corretti. Tutti elementi questi in grado di evitare e/o limitare danni reputazionali, il cui impatto può risultare di gran lunga più severo di quello riconducibile all'ipotesi di subire sanzioni.

In sintesi, cultura del rischio come fusione di norme e comportamenti atti ad assicurare la consapevole gestione dei rischi assunti e quelli connessi alle strategie da realizzare, e a supportare le decisioni aziendali ai fini dell'operatività quotidiana⁴. L'eventuale vulnerabilità della banca in termini di cultura del rischio potrebbe condurre a problemi, quali perdite e condotte inappropriate, anche in presenza di una posizione di equilibrio finanziario. Quest'ultima condizione può infatti mantenersi e rafforzarsi nel tempo, generando opportunità di creazione di valore, solo se accompagnata da una robusta cultura del rischio.

Diviene dunque necessario per la singola banca definire il proprio modello di cultura del rischio, di cui le autorità di vigilanza devono valutare l'adeguatezza (tramite interviste, partecipazioni alle sedute del Consiglio di amministrazione, valutazione della composizione quali-quantitativa del board, ispezioni, etc.), conducendo un'analisi delle sue dimensioni per comprenderne la coerenza con una sana e prudente gestione. I driver che qualificano la cultura del rischio fanno riferimento almeno ai seguenti⁵: *a. Tone from the top; b. Accountability; c. Effective communication and challenge; d. Incentives.*

Con il primo vengono chiamati in causa in particolare gli organi di vertice e il *senior management* delle banche, chiamati a definire e comunicare i prin-

⁴ Banca d'Italia, *Disposizioni di vigilanza per le banche*, Circolare n. 285 del 17 dicembre 2013 e successivi aggiornamenti.

⁵ EBA – European Banking Authority, *Final Report Guidelines on internal governance under Directive 2013/36/EU*, 26 September 2017.

cipi valoriali e le aspettative dell'istituzione, attraverso l'esempio virtuoso delle proprie azioni, sì da consentirne la trasmissione ai vari livelli dell'organizzazione e da influenzare gli standard di comportamento all'interno di tutta l'azienda (*role modelling*). Occorre poi promuovere e monitorare in via continuativa la cultura del rischio, considerarne l'impatto sulla stabilità, sull'esposizione al rischio complessivo e sulla governance della banca e, nel caso, adottare i dovuti aggiustamenti correttivi. A tal fine può essere utile progettare e impostare un dashboard in grado di consentire il monitoraggio del grado di penetrazione della cultura del rischio nella struttura aziendale, utilizzando indicatori ad hoc. Quale driver cruciale della cultura del rischio, il *tone from the top* implica la presenza di organi di vertice con adeguate conoscenze e competenze, tali da garantire una costruttiva attività di *challenging* nei confronti del management. A tale risultato si giunge anche intervenendo sul livello di *diversity* dei componenti degli organi apicali, una *diversity* di genere ma non solo, potendo abbracciare anche quella per *education*, nazionalità, età, *expertise*, etc. con impatti positivi, tra gli altri, sulla reputazione della banca⁶ e sulla sua performance⁷. Ne derivano benefici anche in termini di efficace funzionamento degli organi, mitigando per esempio fenomeni distorsivi come quello di *groupthink* e di *overconfidence*⁸.

Il secondo driver, l'*accountability*, si riferisce alla circostanza che i diversi soggetti devono essere consapevoli, rispetto al ruolo ricoperto e alle attività svolte, dell'aspettativa di presidio del *risk appetite*, e sono responsabili delle azioni compiute. In questo senso, per esempio, può risultare utile definire codici di condotta dove vengono chiarite le conseguenze di eventuali azioni non *compliant*.

Il fattore relativo alla *effective communication and challenge* richiama l'esigenza di un ambiente che favorisca il dialogo e il confronto e promuova

⁶ Paola Ferretti, Pierluigi Martino, Cristina Gonnella, Antonella Cappiello, *Caratteristiche del board e reputazione in banca*, in Paola Ferretti (a cura di), *La corporate reputation. Alcuni driver di sviluppo*, Giappichelli, Torino, 2021, pp. 231-254.

⁷ Pierluigi Martino, Paola Ferretti, Cristina Gonnella, *Board demographics and performance: evidence from European Union banks*, International Journal of Business Governance and Ethics, in corso di stampa, <https://dx.doi.org/10.1504/IJBGE.2024.10061454>.

⁸ Sul tema si vedano, tra gli altri, Amanda S. Shipman, Michael D. Mumford, *When confidence is detrimental: Influence of overconfidence on leadership effectiveness*, The Leadership Quarterly, 22(4), 2011, pp. 649-665; Po-Hsin Ho, Chia-Wei Huang, Chih-Yung Lin, Ju-Fang Yen, *CEO overconfidence and financial crisis: Evidence from bank lending and leverage*, in Journal of Financial Economics, 120(1), 2016, pp. 194-209; Tine Buyl, Christophe Boone, James B. Wade, *CEO narcissism, risk-taking, and resilience: An empirical analysis in US commercial banks*, in Journal of Management, 45(4), 2019, pp. 1372-1400; Paola Ferretti, Cristina Gonnella, *Governance Practices and CEO Hubris: An Italian Banking Case*, in Qaiser Rafique Yasser, Abdullah Al-Mamun (Eds), *Transforming Corporate Governance and Developing Models for Board Effectiveness*, IGI Global, USA, pp. 161-181.

una comunicazione aperta e una sana discussione, per un efficace processo decisionale fondato su una pluralità di vedute e prospettive. Tra le altre iniziative, le attività formative costituiscono senza dubbio una leva di sviluppo e consolidamento di questa dimensione.

Infine, l'ultimo driver sottolinea la rilevanza degli schemi di remunerazione ai fini della cultura del rischio. A questo riguardo, infatti, l'attenzione è posta sulla necessità che la banca ponga in essere adeguati incentivi in grado di indirizzare i comportamenti *risk-taking* coerentemente con il profilo di rischio della banca e con il suo interesse nel medio-lungo termine.

In sostanza, la banca, specie attraverso i suoi vertici, deve agire sui sopra-riciamati fattori chiave per gestire il proprio business e il correlato rischio, secondo una prospettiva di medio-lungo termine e all'insegna della trasparenza per rendere conto del proprio operato. Condotta ispirata dai vertici, insieme a responsabilità per le attività svolte e le strategie adottate, efficace reporting, *challenging* nel processo decisionale e incentivi per il personale rappresentano dunque le principali leve per formare una solida cultura del rischio, di cui occorre garantire una diffusione a tutti i livelli dell'organizzazione, in modo tale che possa incidere concretamente sul comportamento dei vari soggetti. È questa la linea che la banca deve adottare, tenuto conto delle proprie specificità quale base del proprio sistema valoriale, il cui sviluppo deve tendere a conciliare l'orientamento al profitto con il ruolo imprescindibile di sostegno a favore dell'economia reale. Il tutto per confermare e rafforzare l'affidabilità e la fiducia che il mercato le riconosce, non senza alti e bassi, a vantaggio della reputazione e del suo continuo potenziamento.

I cambiamenti intervenuti e le crisi succedutesi negli ultimi decenni hanno reso, e continuano a rendere, questa sfida ancora più grande. Le banche, ma non solo loro, si trovano a dover riflettere sul proprio sistema di valori e sul contesto culturale di riferimento, decidendo i necessari aggiustamenti e affinamenti. Nello scenario attuale, tale circostanza è amplificata dalle incertezze geopolitiche e dalle sollecitazioni collegate alla trasformazione digitale ed energetica. Riuscire a gestire i rischi emergenti e le nuove sfide derivanti da una economia sempre più improntata alla sostenibilità e alla digitalizzazione, cogliendone anche le opportunità allo scopo di sviluppare un vantaggio competitivo e una capacità di creare valore nel medio-lungo termine a favore di tutti gli stakeholder della banca, è divenuto oramai un imperativo imprescindibile. In tal senso l'affermarsi di una robusta cultura del rischio può fornire un valido aiuto, concorrendo a garantire la sana e pru-

dente gestione della singola banca e, a cascata, la stabilità del sistema finanziario considerato nella sua complessità⁹.

È dunque all'evoluzione in atto che occorre prestare attenzione con la lente culturale. In particolare, è opportuno guardare ai nuovi rischi, difficili da misurare e da governare, come quelli legati all'uso delle nuove tecnologie. L'innovazione tecnologica favorisce l'ampliamento della qualità dei servizi offerti e il miglioramento dell'efficienza aziendale, ma accresce l'esposizione al rischio. È il caso del rischio informatico e nello specifico di quello cyber, il cui presidio è fondamentale per bilanciare l'esigenza di dare spazio alla trasformazione digitale con quella di assicurare la cyber security, nell'ottica di conservare la fiducia del mercato nei confronti dell'operato del settore bancario e garantire la stabilità finanziaria.

La questione si accentua ulteriormente se pensiamo alla diffusione delle soluzioni di intelligenza artificiale. Come noto, queste permettono di conseguire risparmi di tempi e costi, di adottare decisioni sfruttando l'informazione disponibile e attenuando le asimmetrie informative, di migliorare l'offerta dei servizi per la clientela, accorciando notevolmente i tempi di risposta. Tutti aspetti che spingono gli intermediari alla sua adozione, che tuttavia deve accompagnarsi ad adeguate valutazioni sui profili di rischio. Con il progressivo ricorso ai modelli di *artificial intelligence* la correttezza delle pratiche commerciali e di condotta tende a essere sempre più legata ad algoritmi. I meccanismi di controllo e valutazione di questi ultimi inevitabilmente richiedono differenti modalità di gestione e monitoraggio di una cultura organizzativa che deve tuttavia continuare a ispirarsi all'etica e alla fiducia, pena il possibile indebolimento dei rapporti con il mercato di riferimento. Ancora una volta, ritroviamo il ruolo cruciale della governance bancaria, chiamata a garantire la più efficace combinazione tra l'efficienza aziendale, conseguibile con il ricorso a soluzioni tecnologiche sempre più sofisticate, e la centralità dell'agire umano nei processi decisionali, che devono essere opportunamente ispirati alla piena consapevolezza dei rischi. Ed è questa l'essenza della cultura del rischio!

Le considerazioni fin qui svolte consentono un secondo collegamento con il pensiero del Bertini, quando scrivendo dei rischi nell'economia aziendale introduce il tema della "coscienza del rischio". A testimonianza dell'attualità del pensiero a suo tempo espresso, diversi sono infatti i passaggi che evocano i concetti richiamati in questo contributo. Umberto Bertini parla di coscienza del rischio legandola alla consapevolezza ("*La piena coscienza del rischio,*

⁹ Paolo Angelini, *La cultura del rischio*, Intervento al Workshop su *Risk Culture Training & Awareness*, Piacenza, 15 ottobre 2021.

al contrario, determina uno stato di maggiore consapevolezza e, conseguentemente, riduce l'esposizione dell'azienda al rischio"¹⁰), al ruolo dei soggetti dell'organizzazione ("Si intende sottolineare un fatto di particolare importanza pratica: che cioè l'esposizione dell'azienda al rischio dipende in larga misura dal grado di coscienza insito negli operatori aziendali"¹¹) e al successo (sana e prudente) della gestione d'azienda ("La coscienza del rischio costituisce pertanto la premessa più valida alla politica dei rischi intesa come momento della politica aziendale"¹²).

In sostanza, tutti concetti centrali nella qualificazione della cultura del rischio!

Riferimenti bibliografici

- Angelini P. (2021), *La cultura del rischio*, Intervento al Workshop su *Risk Culture Training & Awareness*, Piacenza, 15 ottobre.
- Banca d'Italia (2013), *Disposizioni di vigilanza per le banche*, Circolare n. 285 del 17 dicembre e successivi aggiornamenti.
- Bertini U. (1987), *Introduzione allo studio dei rischi nell'economia aziendale*, Giuffrè, Milano.
- Bertini U. (2013), *Scritti di politica aziendale*, Giappichelli, Torino.
- Buyl T., Boone C., Wade J.B. (2019), *CEO narcissism, risk-taking, and resilience: An empirical analysis in US commercial banks*, *Journal of Management*, 45(4).
- Carretta A. (2016), *La cultura del rischio nel sistema finanziario*, *Bancaria*, marzo.
- Carretta A., Fiordelisi F., Schwizer P. (Eds.) (2017), *Risk culture in banking*, Palgrave Macmillan Studies in Banking and Financial Institutions, Palgrave Macmillan.
- EBA – European Banking Authority (2017), *Final Report Guidelines on internal governance under Directive 2013/36/EU*, 26 September.
- Ferretti P., Gonnella C. (2021), *Governance Practices and CEO Hubris: An Italian Banking Case*, in Qaiser Rafique Yasser, Abdullah Al-Mamun (eds.), *Transforming Corporate Governance and Developing Models for Board Effectiveness*, IGI Global, USA.
- Ferretti P., Martino P., Gonnella C., Cappiello A. (2021), *Caratteristiche del board e reputazione in banca*, Ferretti P. (a cura di), *La corporate reputation. Alcuni driver di sviluppo*, Giappichelli, Torino.
- Ho P.H., Huang C.W., Lin C.Y., Yen J.F. (2016), *CEO overconfidence and financial crisis: Evidence from bank lending and leverage*, *Journal of Financial Economics*, 120(1).

¹⁰ Umberto Bertini, *Introduzione allo studio dei rischi nell'economia aziendale*, Giuffrè, Milano, 1987, p. 154.

¹¹ Ivi, p. 155.

¹² Ivi, p. 157.

Martino P., Ferretti P., Gonnella C. (2024), *Board demographics and performance: evidence from European Union banks*, International Journal of Business Governance and Ethics, in corso di stampa, <https://dx.doi.org/10.1504/IJBGE.2024.10061454>.

Shipman A.S., Mumford M.D. (2011), *When confidence is detrimental: Influence of overconfidence on leadership effectiveness*, The Leadership Quarterly, 22(4).

ECONOMICITÀ, SISTEMATICITÀ E IDEE NEL PENSIERO DI UMBERTO BERTINI

di *Salvatore Ferri*

Partecipare agli “Scritti in onore” del Prof. Umberto Bertini è per me motivo di emozione ed entusiasmo, ma anche di nostalgia. Significa, infatti, tornare indietro negli ultimi venticinque anni e ripercorrere momenti personali e della vita accademica che ho avuto la fortuna di condividere con il Professore, il Maestro, costante ed ancora esempio da seguire e fonte di ispirazione.

La scelta dell’argomento mi ha suscitato un’iniziale indecisione perché tante sono le tematiche dove il contributo del Prof. Bertini è risultato innovativo e in cui ha evidenziato l’originalità del suo pensiero.

Tuttavia, quando ho ricevuto l’invito a partecipare ad un progetto di facoltà, su un tema in cui è attualmente vivace il dibattito scientifico, avente ad oggetto la sostenibilità, immediato è stato lo spunto sull’attualità del pensiero del Professore sul governo d’azienda.

1. Sostenibilità e sistematicità

La sostenibilità aziendale, benché sia un fenomeno non recente negli studi aziendali, sta interessando sempre più la letteratura aziendale italiana ed internazionale.

Nello specifico, il termine “sostenibilità” è stato introdotto nel rapporto “*Our Common Future*” dalla Commissione Brundtland nel 1987; da qui, lo sviluppo sostenibile è stato definito come lo sviluppo che soddisfa le necessità della generazione presente senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare le proprie esigenze¹.

Tale concetto ha visto, negli ultimi decenni, una rapida evoluzione con nuove teorie e principi. L’adozione degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs)² da parte degli Stati membri delle Nazioni Unite nel 2015 rappresenta proprio un importante progresso riconosciuto a livello globale.

¹ World Commission on Environment and Development, *Our Common Future*, Oxford Press, 1987.

² *Sustainable Development Goals (SDGs)* (Obiettivi di Sviluppo Sostenibile), disponibile online su <http://www.unric.org/it/agenda-2030>, p. 14.

A ben vedere, alcuni temi di ricerca su cui gli studiosi dibattono, non sempre sono connotati da elementi di assoluta originalità. In altri termini, argomenti attualmente molto investigati, seppur presentati come innovativi ed originali, sovente derivano da framework teorici già consolidati in letteratura, ovvero presenti – *in nuce* – nei contributi dei Maestri.

In questa direzione, il pensiero del Maestro Umberto Bertini è un valido esempio di quanto appena detto. Su tale assunto, l'obiettivo del presente contributo è quello di ripercorrere la Sua visione sotto la luce dei tre pilastri della sostenibilità: economica, sociale ed ambientale³, facendo emergere la lungimiranza del suo pensiero attraverso elementi quali la sistematicità, le idee e la funzione sociale dell'azienda.

Nel 2006, durante un dibattito sulla cultura aziendale apertosi in occasione della costituzione della SIDREA, il Maestro Bertini sosteneva che “*Gli uomini passano, le aziende no. La complessità ed eterogeneità delle operazioni poste in essere impone una organizzazione sistemica e lo svolgimento di una vasta gamma di funzioni e di processi da orientare verso un comune obiettivo gestionale suscettivo di esaltare i loro differenti ruoli tecnici*”⁴.

Ripercorrendo il pensiero dei Maestri Gino Zappa, Alberto Ceccherelli ed Egidio Giannessi⁵, già dal 1977 emergeva l'opportunità, da parte del Prof. Bertini, di riproporre l'attenzione sul concetto di azienda come sistema⁶.

Il richiamo al “sistema” consente di cogliere e sintetizzare sia i singoli elementi caratteristici, sia le relazioni esistenti tra essi (visione olistica); andando così oltre la prospettiva legale dell'attività economica. Attraverso il concetto di “*permanenza nella mutabilità*” veniva, infatti, enfatizzata la continua vitalità, simile a quella degli organismi biologici, che rimaneva inalterata nonostante i cambiamenti⁷.

A tal proposito, il grande contributo del Maestro Bertini è stato quello di integrare la teoria generale dei sistemi nell'economia aziendale, guardando alla sistematicità come interazione organizzata tra fattori soggettivi e ogget-

³ Becky J. Brown, Mark E. Hanson, Diana M. Liverman, Robert W. Merideth, *Global sustainability: toward definition*, Environmental Management, 1987, 11(6), 713-719.

⁴ Umberto Bertini, *Note sulla “cultura aziendale”*, Appunti per un dibattito sulla cultura aziendale, Società Italiana dei Docenti di Ragioneria ed Economia Aziendale, 2006.

⁵ Gino Zappa, *Tendenze nuove negli studi di ragioneria*, Istituto Editoriale Scientifico, Milano, 1927, p. 30; Alberto Ceccherelli, *Il linguaggio dei bilanci*, Le Monnier, Firenze, 1968, 8ª ed.; Egidio Giannessi, *Appunti di economia aziendale*, Pacini, Pisa, 1979.

⁶ Umberto Bertini, *Il sistema d'azienda. Uno schema di analisi*, Giappichelli, Torino, 1977, p. 16.

⁷ Umberto Bertini, *L'azienda come sistema cibernetico*, Rivista dei Dottori Commercialisti, n. 3, 1974, pp. 391-407.

tivi, mirata ad attribuire all'azienda una visione unitaria e a garantirne la durabilità nel tempo, e, quindi, l'economicità.

L'inscindibile nesso che lega il concetto di azienda a quello di sistema, porta il Maestro Bertini a condividere la visione di Galbraith, secondo cui "il fine ultimo dell'azienda è sé stessa"⁸. Seguendo questa logica "quanto più l'azienda sarà incline a generare valore, altrettanto agevole sarà per coloro coinvolti nella gestione soddisfare le proprie specifiche necessità personali e sociali"⁹.

Si osserva pertanto che, sin dai primi scritti fino ai dibattiti più recenti, persiste la costante volontà del Maestro Bertini di enfatizzare il concetto di unità aziendale. Tale unità non è intrinseca nella natura dell'azienda quale proprietà innata, ma richiede la creazione e la gestione da parte degli individui che operano all'interno dell'azienda a qualsiasi livello gerarchico.

A tal proposito, il Prof. Bertini vedeva nella sistematicità il fondamento dell'economicità aziendale¹⁰, in quanto sosteneva che ciascun sistema ha un suo particolare modo di contribuire alla creazione del valore. D'altra parte, il fondamento della sistematicità non va ricercato nelle azioni degli uomini d'azienda, bensì nei pensieri di questi. Sono le idee degli uomini aziendali a concepire l'operatività dell'azienda organizzata, determinata e indirizzata da questi stessi, dai quali si declina la sistematicità, e conseguentemente, l'economicità, nonché la creazione del valore¹¹.

Dunque, accettare l'economicità come fine ultimo implica includere anche aspetti extra-contabili negli interessi aziendali. Questo è evidente nel carattere aperto delle aziende, che non possono prescindere dall'ambiente esterno e dalle relazioni con esso. Pertanto, pur mantenendo la priorità sugli aspetti economici, indispensabili per la sopravvivenza aziendale, le aziende rispondono anche a finalità sociali, riconoscendo un ruolo sociale accanto a quello economico¹².

Il carattere della sistematicità porta ragionevolmente a conferire l'ulteriore carattere di universalità all'azienda, che prende forma attraverso l'abbattimento dei limiti o confini spaziali e temporali dell'attività d'impresa¹³.

⁸ John Kenneth Galbraith, *Il nuovo stato industriale*, Einaudi, Torino, 1968.

⁹ Ibidem.

¹⁰ Umberto Bertini, *Note sulla "cultura aziendale"*, Appunti per un dibattito sulla cultura aziendale, Società Italiana dei Docenti di Ragioneria ed Economia Aziendale, 2006.

¹¹ Ibidem.

¹² Vittorio Coda, *L'orientamento strategico d'impresa*, Utet, Torino, 1988.

¹³ Umberto Bertini, *Note sulla "cultura aziendale"*, cit.

Gli studi tradizionali distinguevano l'ambiente interno da quello esterno, ponendo l'azienda come collante tra i due mondi¹⁴; tuttavia, negli ultimi decenni si è affermato il venir meno dei confini aziendali, dando vita alla concettualizzazione di “un'azienda senza confini”¹⁵.

A tal riguardo, il pensiero del Maestro Bertini ha decisamente trovato riscontro all'interno dell'azienda contemporanea, dimostrandone l'attualità e la lungimiranza.

L'analisi effettuata ha, infatti, evidenziato come la sistematicità comporta l'abbattimento delle barriere spazio-temporali dell'azienda. Tuttavia, il fondamento della sistematicità deve essere ricercato nel sistema delle idee degli uomini d'azienda, piuttosto che nelle azioni delle persone.

2. Idee, denaro e creazione di valore

Il 10 dicembre 2014, in occasione dell'inaugurazione dell'anno accademico 2014-2015, il Maestro Bertini esordiva nella sua prolusione affermando che “*Il valore si crea con le idee e con il denaro: è dalla combinazione di questi due elementi che nasce l'azienda, come espressione autonoma di elaborazioni di pensiero e di trasformazioni di risorse, finalizzata al raggiungimento di un equilibrio economico a valere nel tempo*”¹⁶.

In linea, dunque, con l'attuale percorso di digitalizzazione e dematerializzazione delle risorse strategiche d'azienda¹⁷, sempre più centrali per la generazione di un vantaggio competitivo sostenibile¹⁸, il Maestro Bertini voleva enfatizzare come lo sviluppo, sebbene storicamente associato ad una visione quantitativa di crescita dimensionale d'azienda, non possa non dipendere da altrettanti elementi qualitativi posseduti (dall'azienda) e ge-

¹⁴ Aldo Amaduzzi, *Studi di economia aziendale*, Edizioni Kappa, Roma, 1995.

¹⁵ Roger Abravanel, *Le nuove prospettive dell'impresa senza confini*, L'impresa, 1994, 1; Claudio Dematté, *Competizione senza confini e senza protezioni di cambio: una sfida per le aziende e per il paese*, Economia e Management, 1997, 6; Renato Fiocca, *L'impresa senza confini: sviluppo e nuove forme di alleanza tra le aziende*, Etas, Milano, 1987; Stefano Garzella, *I confini dell'azienda. Un approccio strategico*, Giuffrè, Milano, 2000.

¹⁶ Umberto Bertini, *La corporate governance, fattore di superamento della crisi e di sviluppo dell'economia*, Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia aziendale, 1, 2015, pp. 14-20.

¹⁷ Carol Corrado, Charles Hulten, Daniel Sichel, *Intangible Capital and U.S. Economic Growth*, Review of Income and Wealth, International Association for Research in Income and Wealth, 55(3), 2009, pp. 661-685.

¹⁸ Jay Barney, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, Journal of Management, 17(1), 1991, pp. 99-120.

stiti (dal soggetto economico) sinergicamente. Pertanto, “*gli elementi qualitativi si presentano come gli autentici, primari fattori dello sviluppo*”¹⁹.

Strettamente connesse all’economicità d’azienda sono, dunque, le idee degli uomini. Infatti, il Prof. Bertini credeva fermamente che la migliore spiegazione della dinamica aziendale fosse imputabile più alle condizioni soggettive che sovrintendono le operazioni gestionali, rispetto che alle condizioni gestionali in stesse. Erano, quindi, le idee direttamente impiegate nella gestione a rappresentare *il vero fondamento dell’economicità aziendale*²⁰. In merito a quest’ultimo punto, la figura 1 intende ricordare come il c.d. *sistema umano*, quale sistema rappresentato delle persone impiegate nella gestione, discenda da due elementi interconnessi:

- il *pensiero*, rappresentato dalle idee degli uomini aziendali;
- e le *azioni*, intese come le operazioni aziendali.

Pertanto, è dal sistema umano che discendono i due sottosistemi: delle idee e delle operazioni, tenuti insieme da un terzo sistema, quello delle decisioni, quale *anello di collegamento tra il mondo del pensiero e quello dell’azione*²¹.

Il Prof. Bertini associava al sistema delle idee il fulcro del sistema umano, come base delle decisioni e, quindi, principale elemento di qualificazione delle operazioni. Appare, pertanto, evidente vedere nel sistema delle idee un pilastro dell’economicità aziendale.

Senza qui dettagliare il sistema delle idee, vale la pena riportare i principali punti del dibattito in merito proposti dal Maestro:

- un’azienda vale per le idee che ha;
- senza idee non c’è azienda;
- il sistema delle idee è espressione del sistema umano nella sua globalità²²;
- il sistema delle idee può essere sviluppato solo dal soggetto economico;
- l’economicità aziendale è il risultato del processo di conversione del sistema delle idee in sistema delle operazioni;
- tale processo coinvolge l’intero sistema umano²³.

¹⁹ Umberto Bertini, *Scritti di politica aziendale*, Giappichelli, Torino, 1990.

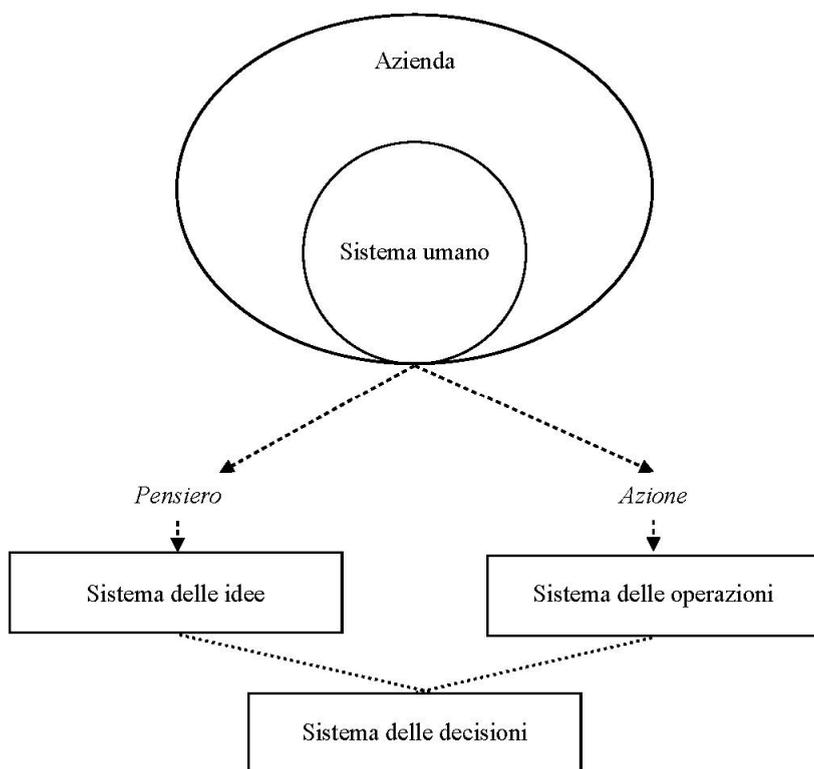
²⁰ Ivi, p. 81.

²¹ Ivi, p. 116.

²² Sulla stessa impostazione scrive Galeotti: “Le idee sono inscindibilmente legate alle persone”. Si veda Michele Galeotti, *Governo dell’azienda e indicatori di performance*, Giappichelli, Torino, 2006, pp. 93-94.

²³ Ivi, p. 25.

Fig. 1 – Il sistema umano, delle idee, delle operazioni e delle decisioni



Fonte: adattamento di Bertini (1990)

Da quanto emerge, il Prof. Bertini discuteva di una diretta connessione tra idee e risultato economico di gestione, ribadendo l'importanza di conoscere e attenzionare, in maniera scrupolosa, le idee del soggetto economico alla base delle decisioni e delle operazioni, al fine di poter fornire un giudizio ponderato sul valore aziendale.

Non a caso, la lungimiranza del Maestro trova riscontro all'interno delle più contemporanee configurazioni di valore d'azienda.

Dalle più recenti pratiche professionali, nonché dagli studi empirici sul valore e redditività d'azienda emerge, infatti, l'esigenza di misurare gli im-

patti sull'effettivo contributo economico e sulle prospettive future di crescita d'azienda di elementi quali: la sostenibilità e il grado di digitalizzazione²⁴.

In sostanza, se il soggetto economico non pone la sostenibilità come una priorità, potrebbe essere difficile garantire un equilibrio economico stabile nel lungo periodo²⁵.

3. L'azienda come contenitore dei “germi dello sviluppo civile”

Sebbene il concetto di sostenibilità sia stato introdotto negli anni Ottanta, già dai suoi primi scritti il Prof. Bertini aveva iniziato a integrare significative riflessioni su queste tematiche. In particolare, la visione a lungo termine che presentava in quegli anni evidenziava chiaramente la sua eccezionale lungimiranza, nonché l'importanza che attribuiva (indirettamente) alla sostenibilità nel contesto aziendale e sociale.

Nello specifico, a conclusione del suo libro *“Il Sistema azienda: schemi di analisi”*, in relazione al rapporto azienda e società ha evidenziato che l'entità aziendale rappresentava il fulcro della società stessa. L'azienda come contenitore dei *“germi dello sviluppo civile”* è la grande certezza con cui il Prof. Bertini ritiene di considerare l'azienda degli ultimi 40 anni; per cui, l'avanzamento ed il miglioramento della società di domani, non è altro che una mera conseguenza di come *“le nuove aziende saranno gestite e organizzate ed alle relazioni che sapranno iniziare a sviluppare”*²⁶.

Come detto in precedenza, il Maestro aveva già notato come un rafforzamento della funzione sociale (o in termini attuali, del pilastro *sociale* della sostenibilità) sarebbe diventato sempre più un fattore critico di successo per l'azienda moderna. Tuttavia, leggendo tra le righe della sua opera, emergeva la necessità di ribaltare la prospettiva di analisi del rapporto azienda e società. A tal riguardo, l'elemento su cui l'Autore si era soffermato, non riguardava tanto l'impatto dei fattori sociali sulla performance aziendale, bensì l'influenza prioritaria che l'azienda esercitava sulla società stessa; facendo così emergere la notevole funzione sociale dell'azienda. In tal senso, precisa il Maestro, che *“pur rispingendo la tesi secondo cui le aziende sono finalizzate al soddisfacimento dei bisogni umani, ci sembra che nessuno possa discono-*

²⁴ Wilbur Chen, Suraj Srinivasan, *Going digital: implications for firm value and performance*, Review of Accounting Studies, 29, 2024, pp. 1619-1665.

²⁵ Luciano Marchi, *Dalla crisi allo sviluppo sostenibile. Il ruolo dei sistemi di misurazione e controllo*, Management Control, 3, 2020, pp. 5-16.

²⁶ Umberto Bertini, *Il sistema d'azienda. Uno schema di analisi*, cit., p. 181.

*scere il ruolo di socialità che tutte le aziende, qualunque sia la loro natura giuridica, dimensione e settore produttivo di appartenenza, hanno*²⁷.

Il rapporto tra impresa e ambiente, tanto rimarcato dal Maestro, non può prescindere dal considerare il ruolo dell'impresa all'interno del paradigma ecologico²⁸. Sul punto, Miolo Vitali osserva come *“il graduale controllo dell'inquinamento deve essere uno dei motivi che indirizzano la politica innovativa dell'azienda, acquista maggior fondamento alla luce delle operazioni di adattamento che questa dovrà compiere nel lungo andare”*²⁹.

In questo senso, l'impresa, attraverso il capitale umano che la compone, tra cui l'organo di governo, deve dotarsi di nuovi valori utili a considerare e rispettare tutto ciò che è presente nei sub-sistemi e sovra sistemi che la circondano³⁰.

Da qui, lo stesso Maestro riconosce alla Corporate Governance il fine di rendere il più possibile armonico il quadro di rapporti tra l'ente e i suoi interlocutori³¹.

Dunque, partendo dalla sistematicità dell'azienda, passando per il ruolo centrale del soggetto economico, nonché giungendo agli aspetti sociali ed ambientali (indirettamente trattati), emerge nel pensiero del Prof. Bertini un'anticipazione della rilevanza nel governo dell'azienda di aspetti oggi ricondotti alla sostenibilità in un momento in cui non erano all'attenzione della comunità scientifica.

In particolare, ciò che affiora dal pensiero del Prof. Bertini è che nella sua prospettiva di analisi i pilastri della sostenibilità rappresentano già degli elementi che caratterizzano l'attività di governo dell'azienda.

Unendo il complesso reticolato di punti che contraddistingue l'evoluzione del pensiero del Maestro, emerge con assoluta chiarezza la sensibilità ai temi che oggi vengono sistematizzati in letteratura con il costrutto di sostenibilità.

In primo luogo, il concetto di sostenibilità si scorge – in embrione – nella visione sistemica del governo dell'azienda, delle persone che la compongono e delle idee di queste ultime. Nella prospettiva del Maestro, infatti, il carattere soggettivo del governo d'azienda assume un ruolo determinante. Pertanto, il concetto di sistematicità e di unità d'azienda, insieme alle idee delle

²⁷ Ivi, p. 38.

²⁸ Freudenreich Birte, Luedeke-Freund Florian, Schaltegger Stefan, *A Stakeholder Perspective on Business Models: Value Creation for Sustainability*, Journal of Business Ethics, 166, 2020, pp. 3-18.

²⁹ Paola Miolo Vitali, *Problemi ecologici nella gestione delle aziende*, Giuffrè, Milano, 1978.

³⁰ Gaetano M. Golinelli, *L'approccio sistemico vitale (ASV) del governo d'impresa. Verso l'impresa sostenibile*, 4ª ed., Cedam, Padova, 2017.

³¹ Umberto Bertini, *La corporate governance, fattore di superamento della crisi e di sviluppo dell'economia*, Rivista italiana di Ragioneria e di Economia aziendale, 2015, pp. 14-20.

persone al suo interno, sono componenti fondamentali del pilastro della sostenibilità economica, condizionando l'economicità, quindi, il successo duraturo dell'entità aziendale. Tale pilastro vede, dunque, l'economicità fortemente connessa agli ulteriori due pilastri, così come emerge da un contributo, in cui il Prof. Bertini afferma che: “*Mediante l'economicità 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.*”.

In seconda battuta, l'azienda, come espressione dinamica e vitale dei sistemi sociali, derivando da organizzazioni umane e sociali, non può ignorare gli aspetti etici, sociali ed ambientali. Il sottosistema delle relazioni proposto dallo schema di analisi del Prof. Bertini rappresenta dunque il legame tra la sua visione d'azienda e tali aspetti ambientali/sociali, dove il rapporto con l'esterno e l'enfasi sulla natura aperta dell'azienda diventano espressione del continuo sviluppo dell'azienda, nonché motore di un equilibrio dinamico che anima e guida ogni fatto, ogni decisione e ogni azione³².

Da qui, il sistema delle relazioni, nonché il grado di apertura dell'azienda, ci porta a pensare ad una buona approssimazione o anticipazione dell'attenzione ambientale e sociale che l'azienda di oggi deve dimostrare, prima per garantirsi la legittimazione dalla società³³, quindi l'approvazione da parte degli stakeholder³⁴, per poi ottenere la propria sostenibilità economica.

Da ultima, la visione invertita del rapporto tra azienda e società, in termini di rafforzamento della funzione sociale aziendale, vuole mettere in risalto l'importanza dell'azienda nel determinare la creazione di valore sia per il tempo attuale, sia per le generazioni future: ovvero, il “*successo della società del domani*”, portandoci a pensare proprio al processo di responsabilizzazione che l'azienda deve avere all'interno del contesto sociale. Di conse-

³² Umberto Bertini, *Scritti di politica aziendale*, cit.

³³ Come è noto, nell'impostazione della *Legitimacy Theory* esiste un contratto sociale – sebbene astratto – tra le imprese e la società, che deve essere rispettato ai fini della legittimazione. La ricerca della motivazione, pertanto, può essere interpretata come la spinta motivazionale che porta le aziende ad adottare determinati comportamenti in specifici contesti. Sulla teoria della legittimazione si rinvia a: Craig Deegan, *Legitimacy Theory*, in Zahirul Hoque (ed.), *Methodological Issues in Accounting Research: Theories, Methods and Issues*, Spiramus, London, 2006, pp. 161-181; Mark C. Suchman, *Managing legitimacy: strategic and institutional approaches*, *The Academy of Management Review*, 20(3), 1995, 571-610; Charles K. Lindblom, *The implications of organizational legitimacy for corporate social performance and disclosure*, *Critical Perspectives on Accounting Conference*, New York, 1993.

³⁴ Edward R. Freeman, *Strategic management. A stakeholder approach*, Boston, Pitman, 1984.

guenza, svariati sono gli aspetti del pensiero del Prof. Bertini che tendono verso il pilastro sociale della sostenibilità.

In conclusione, considerare l'azienda come collegamento tra la società di oggi e quella di domani, non significa altro che fare riferimento alla sostenibilità, nonché alla responsabilità sociale d'impresa. Non a caso, il Maestro chiude la sua opera del 1990 con una domanda ancora oggi attuale e, comunque, di difficile risposta: “*riuscirà l'uomo veramente a comprendere l'importanza di certi valori sociali?*”.

Riferimenti bibliografici

- Abravanel R. (1994), *Le nuove prospettive dell'impresa senza confini*, L'impresa (Vol. 1).
- Amaduzzi A. (1995), *Studi di economia aziendale*, Edizioni Kappa, Roma.
- Barney J. (1991), *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, Journal of Management, 17(1).
- Bertini U. (1974), *L'azienda come sistema cibernetico*, Rivista dei Dottori Commercialisti, 3, 391-407.
- Bertini U. (1977), *Il sistema d'azienda. Uno schema di analisi*, Giappichelli, Torino.
- Bertini U. (1990), *Scritti di politica aziendale*, Giappichelli, Torino.
- Bertini U. (2006), *Note sulla “cultura aziendale”*. *Appunti per un dibattito sulla cultura aziendale*, Società Italiana dei Docenti di Ragioneria ed Economia aziendale.
- Bertini U. (2015), *La corporate governance, fattore di superamento della crisi e di sviluppo dell'economia*, Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia aziendale, 14-20.
- Birte F., Florian L. F., Schaltegger S. (2020), *A Stakeholder Perspective on Business Models: Value Creation for Sustainability*, Journal of Business Ethics, 166, 3-18.
- Brown B., Hanson M., Liverman D., Merideth R. (1987), *Global sustainability: toward definition*, Environmental Management, 11(6), 713-719.
- Ceccherelli, A. (1968), *Il linguaggio dei bilanci (ottava edizione)*, Le Monnier, Firenze.
- Chen W., Srinivasan S. (2024), *Going digital: implications for firm value and performance*, Review of Accounting Studies, 29, 1619-1665.
- Coda V. (1987), *L'orientamento strategico d'impresa*, Utet, Torino.
- Corrado, C., Hulten C., Sichel D. (2009), *Intangible Capital and U.S. Economic Growth*, Review of Income and Wealth, 55(3), 661-685.
- Deegan C. (2006), *Legitimacy Theory*, in Hoque Z. (Ed.), *Methodological Issues in Accounting Research: Theories, Methods and Issues*, Spiramus, London, pp. 161-181.

- Dematté C. (1997), *Competizione senza confini e senza protezioni di cambio: una sfida per le aziende e per il paese*, Economia e Management, Vol. 6.
- Fiocca R. (1987), *L'impresa senza confini: sviluppo e nuove forme di alleanza tra le aziende*, Etas, Milano.
- Freeman E. R. (1984), *Strategic management. A stakeholder approach*, Pitman.
- Galbraith J. K. (1968), *Il nuovo stato industriale*, Einaudi, Torino.
- Galeotti M. (2006), *Governo dell'azienda e indicatori di performance*, Giappichelli, Torino, pp. 93-94.
- Garzella S. (2000), *I confini dell'azienda. Un approccio strategico*, Giuffrè, Milano.
- Giannessi E. (1960), *Le aziende di produzione originaria (Vol. 1)*, Colombo Corsi, Pisa.
- Giannessi E. (1979), *Appunti di economia aziendale*, Pacini, Pisa.
- Golinelli G.M. (2017), *L'approccio sistemico vitale (ASV) del governo d'impresa. Verso l'impresa sostenibile*, 4ª ed., Cedam, Padova.
- Lindblom C. K. (1993), *The implications of organizational legitimacy for corporate social performance and disclosure*, Critical Perspectives on Accounting Conference, New York.
- Marchi L. (2020), *Dalla crisi allo sviluppo sostenibile. Il ruolo dei sistemi di misurazione e controllo*, Management Control, 3, 5-16.
- Miolo Vitali P. (1978), *Problemi ecologici nella gestione delle aziende*, Giuffrè, Milano.
- Rifkin J. (2000), *L'era dell'accesso. La rivoluzione della new economy*, Mondadori, Milano.
- Suchman M. C. (1995), *Managing legitimacy: strategic and institutional approaches*, The Academy of Management Review, 20(3), 571-610.
- World Commission on Environment and Development, *Our Common Future*, Oxford Press, 1987.
- Zappa G. (1927), *Tendenze nuove negli studi di ragioneria*, Istituto Editoriale Scientifico.

VARIETÀ DEGLI ASSETTI PROPRIETARI E DI GOVERNO E DIFFERENZIAZIONE DEI PERCORSI STRATEGICI DELLE IMPRESE

di *Luca Ferrucci*

1. Introduzione

Il saggio del Prof. Umberto Bertini sul tema dell'imprenditorialità e managerialità pubblicato nel 1995¹ rappresenta un contributo, per molti aspetti, originale e innovativo nell'ambito della dottrina economico-aziendale del nostro paese. La sua carica innovativa, per l'epoca in cui è stato scritto, costituisce un "mattoncino" fondamentale dell'evoluzione del pensiero economico-aziendale nel nostro paese.

Infatti, all'epoca, il pensiero dominante ortodosso dell'economia aziendale appariva ancora proiettato e concentrato essenzialmente nella identificazione di una sorta di "monomorfismo" aziendale finalizzato ad identificare i caratteri comuni a tutte le tipologie di azienda operanti in tutti i settori, riconducendolo, pur con tutte le precisazioni, ad un finalismo complessivo di equilibrio economico durevole e a valere nel tempo.

Il Suo Maestro Egidio Giannessi aveva infatti affermato: "L'azienda può essere intesa come una unità elementare dell'ordine economico-generale, dotata di vita propria e riflessa, costituita da un sistema di operazioni, promanante dalla combinazione di particolari fattori e dalla composizione di forze interne ed esterne, nel quale i fenomeni della produzione, della distribuzione e del consumo vengono predisposti per il conseguimento di un determinato equilibrio economico, a valere nel tempo, suscettibile di offrire una remunerazione adeguata ai fattori utilizzati e un compenso, proporzionale ai risultati raggiunti, al soggetto economico per conto del quale l'attività si svolge"².

Altri Maestri della dottrina economico-aziendale italiana avevano allora precisato che "[...] il fine ultimo che l'impresa e l'imprenditore si propongono, dopo aver assolto, rispettivamente, di fronte alla società la funzione

¹ Umberto Bertini, *Il governo dell'impresa tra "managerialità" e "imprenditorialità"*, in U. Bertini, *Scritti di politica aziendale*, Giappichelli, Torino, 1995.

² Egidio Giannessi, *Le aziende di produzione originaria*, Vol. I, Colombo Corsi, Pisa, 1960, p. 46.

produttiva e l'obbligo del produttore, si riassume nell'ottenimento di quella forma di lucro che va sotto il nome di profitto o reddito"³. Pertanto, "[...] la conoscenza del reddito conseguito dall'impresa è necessaria per poter determinare l'ammontare dei prelevamenti spettanti ai partecipanti [...]"⁴.

Ancora, "le imprese debbono essere costituite e condotte secondo il criterio della economicità [...] l'economicità dell'impresa si giudica in relazione alle condizioni economiche cui l'impresa deve soddisfare perché possa avere durevole esistenza, ed ai risultati economici cui essa perviene [...] l'economicità deve essere giudicata [...] in relazione alla durevole esistenza ed al conveniente sviluppo dell'azienda"⁵.

La centralità dell'economicità è confermata da Ferrero: "l'impresa per essere durevole nell'espletamento della propria funzione strumentale, deve acquisire e mantenere una stabilizzata capacità propria di sopravvivenza, ancorata alla sua vitalità economica, l'aspetto economico delle scelte di convenienza non può che essere fondamentale e sempre rilevante, anche se altri aspetti debbono pure esser tenuti presenti e, in alcune circostanze e in date decisioni, possono talvolta riflettere un peso prevalente, tale addirittura da implicare ineliminabili condizionamenti alle scelte di un concreto operare [...] devesi tenere presente che l'economicità non esclude sistematicamente la socialità, ma la comprende, dal momento che essa costituisce il presupposto per la durabilità di ogni sistema aziendale [...] sia nell'ambito pubblico che in quello privato, produzione di ricchezza vuol dire, in ultima analisi, produzione di benessere, non soltanto per coloro che partecipano ai rischi d'impresa in quanto portatori di interessi interni, ma anche per la collettività ambientale"⁶.

Se il risultato economico costituisce un finalismo caratterizzante le imprese, l'assegnazione di esso dipende da una molteplicità di soggetti, riconducibili a ciò che è chiamato soggetto economico.

Secondo Giannessi "Il soggetto giuridico [...] rappresenta la figura più importante agli effetti esterni, in quanto può stipulare contratti, assumere obbligazioni e, in genere, rendere formalmente perfetta qualsiasi operazione aziendale [...] il soggetto economico è la figura per conto della quale l'attività aziendale si svolge; su di esso grava la responsabilità del successo o dell'insuccesso dell'azienda; ad esso compete l'ottenimento di un compenso

³ Alberto Ceccarelli, *Economia aziendale e amministrazione delle imprese*, Barbera Editore, Firenze, 1948, p. 279.

⁴ Gino Zappa, Lino Azzini, Giovanni Cudini, *Ragioneria generale*, Giuffrè, Milano, 1955, p. 240.

⁵ Pietro Onida, *Economia d'azienda*, Utet, Torino, 1965, pp. 55-57.

⁶ Giovanni Ferrero, *Impresa e management*, Giuffrè, Milano, 1987, p. 108.

proporzionale ai risultati raggiunti o il sostenimento di una determinata perdita”⁷. In altre parole, il soggetto economico è costituito da “[...] l’insieme delle persone fisiche nell’interesse delle quali l’istituto è posto in essere e governato: sono dunque membri del soggetto economico le persone fisiche cui pertengono gli interessi istituzionali economici che fanno capo a quell’azienda detti con altra espressione interessi economici interni [...]”⁸.

Saraceno distingue imprese private e imprese pubbliche. La discriminante che esamina è proprio quella del soggetto economico. Al riguardo scrive “[...] solo se il soggetto economico di un’impresa risulta essere lo Stato od altro ente pubblico, esso non potrà identificarsi in una persona fisica ove si prescinda, s’intende, dalle forze politiche e sociali che detengono i posti di comando dell’ente pubblico; si distinguerà quindi tra imprese pubbliche e imprese private a seconda che il loro soggetto economico sia un ente pubblico oppure un gruppo di persone fisiche [...]”⁹.

2. La chiave di lettura della dicotomia imprenditorialità-managerialità

Sebbene non in discontinuità con tale finalismo e con la natura e caratteristiche del soggetto economico, il Prof. Bertini introduce l’idea di una varietà “genetica” dei modelli proprietari e di governance delle imprese.

Per poter addivenire a sviluppare questa tematica, il Professor Bertini, in modo corretto, evidenzia come il cambiamento delle imprese non si debba osservare ed analizzare nel cambiamento dei prodotti, dei processi produttivi, delle tecnologie o dei mercati di riferimento, ma occorre dare una centralità ai modelli di governance e ai processi decisionali assunti nei vari modelli di impresa.

Ciò significa che la decisione diviene il fattore fondamentale per comprendere la natura dell’impresa, e in modo particolare gli equilibri, mai statici e definitivi, che si vanno realizzando tra i diversi stakeholders, a partire da quello rappresentato dal nucleo imprenditoriale e dal nucleo manageriale di un’impresa.

Se il cambiamento di un’impresa va dunque letto nella governance e nei conseguenti processi decisionali, il professor Bertini lancia quindi una sfida, per molti aspetti nuova nella dottrina economico-aziendale: questi aspetti non debbano essere ricondotti ad una lettura prettamente giuridica, fondata sulla

⁷ Egidio Giannessi, *Le aziende di produzione originaria*, Vol. I, Colombo Corsi, Pisa, 1960, p. 103.

⁸ Carlo Masini, *Lavoro e risparmio. Economia d’azienda*, Utet, Torino, 1970, p. 28.

⁹ Pasquale Saraceno, *La produzione industriale*, Libreria Universitaria Editrice, Venezia, 1963, p. 55.

forma giuridica delle imprese e quindi sulle regole formali sottostanti ai loro processi decisionali, ma piuttosto in relazione alla governance che è in primis un fatto economico-aziendale, prima ancora che giuridico, e riguarda la sostanza delle dinamiche e delle interazioni tra i soggetti all'interno delle aziende. Si delinea, quindi, un governo delle imprese dove gli equilibri di potere sostanziale tra persone che ricoprono ruoli e status diversi possono divenire multipli.

In modo illuminante il Prof. Bertini sostiene che la proprietà è solo un aspetto – ma non è l'unico né qualche volta quello più rilevante – capace di condizionare i processi decisionali dell'azienda. In questo senso, il professor Bertini si apre ad una letteratura, già consolidata da tempo nel Nord America, sulla tecnostuttura e sulla managerialità delle grandi imprese, sulla scorta di autori come Berle, Means e Galbraith.

La dicotomia imprenditorialità-managerialità rappresenta una prima chiave di lettura, per il Prof. Bertini, della varietà dei modelli di governance delle imprese.

Nelle imprese esiste, in modo imprescindibile, una dose di imprenditorialità completata, in un equilibrio dinamico e mai cristallizzato, da quella della managerialità.

L'imprenditorialità presenta caratteristiche proprie che la differenziano da quella della managerialità, anche se il confine tra l'una e l'altra, nell'evoluzione delle imprese, sembra divenire sempre più evanescente.

La linea di demarcazione, infatti, tra imprenditorialità e managerialità diviene una chiave di lettura importante. È come se si trattasse di due assi per una rappresentazione dicotomica della varietà delle imprese, con le differenti "dosi" di imprenditorialità e di managerialità.

Per imprenditorialità, ovviamente, si attinge al mainstream economico dell'epoca, nel quale tale soggetto è interpretato, in termini di caratteristiche definitorie, come colui che conferisce capitale di rischio, assume decisioni incerte e non rischiose (à la Knight), svolge attività di coordinamento organizzativo dei fattori della produzione (à la Say o à la Marshall) oppure persegue lo sviluppo di innovazioni (à la Schumpeter).

La managerialità, invece, presenta caratteristiche definitorie differenti, quali quella della specializzazione professionale, magari attinta in una formazione culturale all'interno di istituzioni universitarie, che consente di fronteggiare problemi, per loro natura complicati e complessi, che richiedono una varietà e una profondità di competenze specialistiche non necessariamente possedute dal nucleo imprenditoriale di un'impresa. Se, dunque, per poter decidere occorre essere informati e, soprattutto, saper gestire e interpretare tali livelli specialistici di sapere e di informazione, ne deriva che, all'aumentare

della complessità organizzativa e strategica nelle imprese, diviene necessaria una dotazione di capacità manageriale, per taluni aspetti anche sostitutiva (sebbene in modo non totalizzante) dell'imprenditorialità presente. In altri termini, la managerialità diviene un "ingrediente" del processo decisionale delle aziende, specialmente laddove la proprietà non riesca compiutamente a svolgere tale ruolo.

Con l'innesto, pertanto, della managerialità nel governo delle aziende, non si può più ritenere che una caratteristica fondante dell'imprenditorialità – il coordinamento organizzativo dei fattori di produzione – sia appannaggio unicamente ed esclusivamente di quest'ultima. In modo simile, se i processi di innovazione nelle aziende divengono fondati su strutture organizzative articolate, basate sull'apporto di numerosi soggetti espressione di competenze specialistiche anche differenti tra di loro, nonché sull'apporto di capitali finanziari rilevanti, non si può certo affermare che l'innovazione sia una caratteristica definitoria dell'imprenditorialità, e non anche della managerialità.

In questo senso, il confine tra imprenditorialità e managerialità, per quanto teoricamente utile, rischia, in molte realtà aziendali, di divenire ibrido ed evanescente. La stessa remunerazione – tradizionalmente riconducibile al profitto per l'imprenditorialità e allo stipendio per la managerialità – tende a divenire meno chiaro in un contesto in cui, per questa seconda soggettività, emergono forme di remunerazione variabile legata ai risultati (come i pay for performance contracts) o, addirittura, grazie alle stock option, assume anche lo status di azionisti.

C'è dunque una zona ibrida, di un confine indistinto tra quella che è imprenditorialità e managerialità nei suoi stessi aspetti definitivi e nelle sue stesse funzioni economiche, organizzative e decisionali che vengono perseguite.

3. Verso la varietà dei modelli proprietari e di governance delle imprese

Pertanto, questa chiave di lettura di tipo dicotomico non può essere esaustiva nell'analisi della varietà dei modelli proprietari e di governance delle imprese. Il Prof. Bertini fa comprendere come la varietà dei modelli proprietari e di governance sia più ampia, rispetto al continuum imprenditorialità-managerialità, portandolo a enucleare forme di azienda assai differenziate, dove la stessa imprenditorialità e la stessa managerialità assumono connotati e caratteristiche decisamente diverse.

Rispetto al saggio pionieristico del Prof. Bertini, oggi possiamo ben dire che, nell'universo dei modelli di azienda operanti all'interno di qualsiasi sistema economico e di qualunque settore produttivo, si riscontrano cinque famiglie, caratterizzate da finalità economiche, articolazione dei processi decisionali, strutture organizzative e strategie competitive particolarmente diverse tra loro. Il Prof. Bertini esplicita le diversità caratteristiche proprietarie e di governance di tre modelli aziendali, ovvero quello capitalistico-imprenditoriale, quello manageriale e quello pubblica. Oggi, assai probabilmente, Egli avrebbe indicato anche altri due modelli proprietari e di governance, ossia le cooperative e le organizzazioni non profit.

Ma ciò che è rilevante sottolineare del contributo del Prof. Bertini consiste nel fatto che, in questi diversi modelli proprietari e di governance, si genera una diversità strutturale, quasi di tipo "genetico", del modo di essere sia dell'imprenditorialità che della managerialità: ad esempio, i modi di essere, i processi decisionali, le strategie competitive nonché le finalità economiche e sociali perseguite, anche quando le aziende operano nello stesso contesto di mercato, sono diversi, impattando sulle caratteristiche della managerialità stessa. In altri termini, un manager formatosi culturalmente e professionalmente nel mondo delle imprese cooperative, con grande difficoltà, si potrà adattare ai *modus operandi* di tipo organizzativo e decisionale propri di altri modelli proprietari e di governance delle imprese. C'è dunque un livello di specificità della managerialità, così come del modo di essere dell'imprenditorialità, rispetto alle cinque "famiglie" di aziende indicate sopra.

All'interno di ciascuna di tali "famiglie", non vi è dunque solo una differente dose di imprenditorialità e managerialità, ma perfino una diversa "qualità" di tali due soggettività¹⁰.

In definitiva, questo percorso interpretativo del Prof. Bertini porta ad "aprire" la dottrina economico-aziendale all'analisi dello studio della varietà delle forme aziendali, una diversità "genetica" di tipo economico assai diversa dalle diverse forme giuridiche delle stesse: in altri termini, due aziende aventi la stessa forma giuridica, ad esempio di capitali, possono assumere configurazioni completamente diverse in termini di assetti proprietari e di governance (e, quindi, di imprenditorialità e di managerialità), andando da quella della *family company*, sino a quella pubblica, passando per *public company* con azionariato frammentato e variabile.

In questo senso, la chiave di lettura iniziale, promossa dal Prof. Bertini sulla dicotomia imprenditorialità-managerialità, ha assecondato processi

¹⁰ Luca Ferrucci, *Modelli di corporate governance e varietà evolutiva delle imprese*, FrancoAngeli, Milano, 2019.

evolutivi alla dottrina economico-aziendale di particolare valore, “aprendola” ai diversi finalità aziendali, alla differenziazione dei processi decisionali collettivi e alla varietà dei percorsi strategici perseguiti.

Il Prof. Bertini ci dimostra che questo passaggio dicotomico imprenditorialità-managerialità è stato solo l’inizio di un percorso, assai più affascinante e importante, per arrivare a dimostrare la natura delle diversità dei modelli proprietari e di governance delle imprese.

Riferimenti bibliografici

- Bertini U. (1995), *Il governo dell’impresa tra “managerialità” e “imprenditorialità”*, in Bertini U., *Scritti di politica aziendale*, Giappichelli, Torino.
- Ceccarelli A. (1948), *Economia aziendale e amministrazione delle imprese*, Barbera, Firenze.
- Ferrero G. (1989), *Impresa e management*, Giuffrè, Milano.
- Ferrucci L. (2019), *Modelli di corporate governance e varietà evolutiva delle imprese*, FrancoAngeli, Milano.
- Giannessi E. (1960), *Le aziende di produzione originaria*, Vol. I, Colombo Corsi, Pisa.
- Masini C. (1970), *Lavoro e risparmio. Economia d’azienda*, Utet, Torino.
- Onida P. (1965), *Economia d’azienda*, Utet, Torino.
- Saraceno P. (1963), *La produzione industriale*, Libreria Universitaria Editrice, Venezia.
- Zappa G., Azzini L., Cudini G. (1955), *Ragioneria generale*, Giuffrè, Milano.

LE STRATEGIE AZIENDALI: QUANDO IL MAESTRO “CAMBIA” IL PAESAGGIO

di *Raffaele Fiorentino*

1. L'avvento della strategia aziendale nella dottrina economico-aziendale

Nel 1974 Umberto Bertini, mettendo a sistema la nostra dottrina economico-aziendale e gli spunti emergenti negli studi anglosassoni, introduceva nell'Università italiana un insegnamento che affrontava i temi della “strategia aziendale”¹. Il Maestro la definiva come un'azione di governo particolarmente innovativa in grado di modificare radicalmente, e in modo virtuoso, le condizioni operative del sistema aziendale mediante un apporto significativo di economicità a valere nel tempo². Governance, innovazione, cambiamento radicale ed economicità erano individuati come i pilastri della strategia aziendale.

I Maestri, come i leader aziendali, hanno l'abilità, da un lato, di trasformare la visione del futuro in precisi obiettivi e, dall'altro, di fornire un nuovo orientamento mentale ai propri allievi al fine di tradurre in risultati concreti quella visione e quegli obiettivi. Con l'introduzione di un insegnamento sulle “strategie aziendali” Umberto Bertini trasformava la visione sulle sfide delle aziende, apriva nuovi preziosi campi di indagine per gli studiosi e sviluppava una nuova mappa per analizzare il “paesaggio” dell'economia aziendale³.

Quella mappa – che si caratterizzava sia per la capacità di cogliere, in anticipo sui tempi, i fenomeni maggiormente rilevanti per il governo strategico delle aziende sia per il ruolo attribuito al carattere “dinamico” del sistema d'azienda e al “cambiamento”⁴ – ha profondamente influenzato il mio percorso accademico.

¹ Umberto Bertini, *Prefazione*, in Galeotti M., Garzella S., *Il governo strategico dell'azienda*, Giappichelli, Torino, 2013.

² Umberto Bertini, *Scritti di politica aziendale*, Giappichelli, Torino, 1995.

³ Richard Normann, *Ridisegnare l'impresa. Quando la mappa cambia il paesaggio*, Etas, Milano, 2002.

⁴ Scrive Bertini: “la gestione strategica si fonda su di un processo di cambiamento che coinvolge non soltanto la posizione dell'azienda sul mercato, ma anche la struttura organizzativa interna”, Umberto Bertini, *Scritti*, op. cit., p. 86.

2. L'avvento della strategia aziendale nel mio percorso accademico

Nel 2004, trent'anni dopo l'introduzione della strategia aziendale, all'avvento del dottorato di ricerca inizio a conoscere i lavori dei Maestri dell'economia aziendale e gli scritti di Umberto Bertini.

Dallo studio del "sistema d'azienda" apprendo che l'azienda è sistema sociale: "L'azienda costituisce l'espressione più elevata del comportamento umano sul piano economico. Essa è istituzione sociale in quanto creata dagli uomini per il soddisfacimento di finalità umane nel contesto della collettività organizzata"⁵.

E l'uomo ha un ruolo essenziale, tanto che nel pensiero di Umberto Bertini gli studi di strategia aziendale vanno ricondotti innanzitutto ai comportamenti degli uomini di governo: "Queste persone, pur nella diversità dei ruoli e delle funzioni svolte, 'disegnano', con i loro comportamenti, il corso dell'azienda, dando vita al 'sistema delle operazioni' che costituisce il fondamento della gestione"⁶.

Del resto, come afferma Bertini: "Solo rinnovando costantemente la struttura dell'azienda e adeguandola continuamente alle esigenze del mercato, quasi forzandone gli orientamenti, è possibile, infatti, definire un quadro organico di strategie autenticamente vincenti.

Questo atteggiamento del soggetto economico rappresenta la vera, unica chiave del successo aziendale"⁷.

Il cambiamento, reattivo e/o ancora meglio proattivo, viene individuato come il primo fattore di successo delle strategie aziendali.

"Il cambiamento strategico nel governo dell'azienda"⁸ non poteva che essere il focus del mio dottorato di ricerca e l'oggetto di studio della mia tesi. D'altronde, Bertini afferma: "come è noto l'azienda è un fenomeno perennemente dinamico. L'approccio sistematico enfatizza questa caratteristica che vuole ricongiunti unitariamente fenomeni manifestatisi in tempi e luoghi diversi"⁹.

⁵ Umberto Bertini, *Il sistema d'azienda. Schema di analisi*, Giappichelli, Torino, 1990, p. 34.

⁶ Umberto Bertini, *Scritti*, op. cit., p. 4.

⁷ Ivi, p. 105.

⁸ Raffaele Fiorentino, *Il cambiamento strategico nel governo dell'azienda*, Aracne Editrice, Roma, 2011.

⁹ Umberto Bertini, *Il sistema d'azienda*, op. cit., p. 110.

3. Il cambiamento strategico nel governo dell'azienda

Nel 2024, cinquant'anni dopo l'introduzione della strategia aziendale, il cambiamento è ancora, e forse ancor più, un elemento centrale nel governo delle aziende che devono vincere le sfide poste dagli attuali megatrend, come la trasformazione digitale e la sostenibilità.

L'importanza di studiare "l'impresa di fronte al cambiamento"¹⁰ era stata colta con grande anticipo da Umberto Bertini quando sosteneva che: "il dinamismo ha permeato a tal punto le manifestazioni sociali da rendere dinamico ciò che per definizione, nella sua più generale accezione, è statico: la struttura"¹¹. Gli uomini impegnati nel governo dell'azienda devono, di conseguenza, ricercare e sviluppare, con frequenza sempre maggiore, nuove strategie in grado di risultare vincenti nei mercati del domani.

L'azienda si confronta costantemente con i mercati e con l'ambiente esterno: "al pari degli organismi viventi, l'azienda tende a riprodursi e 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"¹².

In tal senso, il cambiamento delle aziende diventa così importante da diventare "motore" dei sistemi economici e sociali: "Per le interconnessioni esistenti, di fronte ad ogni rapporto che l'azienda instaura con il proprio ambiente si determinano reazioni a catena in tutto il corpo sociale. È come se si mettesse in moto un meccanismo che fa ruotare ciascuna componente elementare su sé stessa, alimentando, al tempo medesimo, il sistema sociale nel suo complesso. Esso costituisce il fondamento e il presupposto della dinamica sociale"¹³.

4. Il cambiamento nel futuro degli studi di strategia aziendale

In futuro, e per molti anni ancora dopo quell'intuizione del 1974, l'analisi del cambiamento negli studi di strategia aziendale potrà continuare a beneficiare di quanto scritto da Umberto Bertini, ripartendo dai concetti cardine

¹⁰ Umberto Bertini, *Scritti*, op. cit., p. 25.

¹¹ Umberto Bertini, *Il sistema d'azienda*, op. cit., p. 31.

¹² Ivi, p. 33.

¹³ Ivi, pp. 83-84.

individuati dal Maestro: governance, cambiamento radicale, innovazione ed economicità.

Ricerche future sono richieste nell'ambito della corporate governance. Dovranno analizzare con ancora maggiore energia il ruolo del soggetto economico “quale stratega del cambiamento, [...] non soltanto nel contesto aziendale, ma anche in quello politico e sociale”¹⁴. Come afferma Bertini, “è nostro fermo convincimento che la migliore spiegazione della dinamica aziendale, più che nella “realtà” dei fatti che contraddistinguono le operazioni gestionali, possa 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”¹⁵.

Allo stesso tempo, gli studi dovranno ulteriormente approfondire il ruolo dell'innovazione e risulterà quindi importante analizzare il cambiamento rifiutando spinte riduzionistiche e concentrandosi sui comportamenti degli uomini d'azienda e sulla loro capacità, tramite la “creatività produttiva”¹⁶ e la capacità innovativa, di anticipare il futuro¹⁷. “Stimolando la creatività, le strategie determinano l'innovazione e creano i presupposti oggettivi del successo. Quando la gestione assume un orientamento strategico, la creatività diventa, infatti, il principale fattore propulsivo della politica aziendale; il coinvolgimento di tutto il sistema umano in un processo di cambiamento avviene allora più facile”¹⁸.

Per sviluppare cambiamenti radicali di successo, sarà utile che le ricerche future analizzino le possibili evoluzioni dell'ambiente, non solo in una prospettiva adattivo/reattiva ma anche e soprattutto di tipo proattivo. Un filone di letteratura di crescente rilievo è quello che si occupa delle analisi predittive e dell'intelligence aziendale¹⁹. Come afferma Bertini: “Espressione dell'esigenza umana di avvicinare il futuro al presente, al fine di assicurare

¹⁴ Umberto Bertini, *Scritti*, op. cit., p. 38.

¹⁵ Ivi, p. 14.

¹⁶ La creatività in economia aziendale “diventa significativa – afferma Bertini – se collegata con gli obiettivi della gestione. È sinonimo di ‘opera dell'ingegno’ finalizzata al conseguimento di un risultato economico positivo: e cioè creatività produttiva” in Umberto Bertini, *Scritti*, op. cit., pp. 79 e seg.

¹⁷ “Le opposte esigenze presenti e future comportano: “alle volte, anche la necessità di dover rinunciare a sinergie ed economicità reali ed attuali al fine di poter ‘arrivare per primi al futuro’ e dedicare maggiori energie e risorse alla ricerca delle prospettive di economicità del domani” in Stefano Garzella, *Il governo delle sinergie*, Giappichelli, Torino, 2006, p. 26.

¹⁸ Umberto Bertini, *Scritti*, op. cit., p. 115.

¹⁹ “Nella previsione della domanda è molto importante poter contare su indicatori anticipatori. Si tratta di misurazioni relative a fenomeni che si manifestano, nei loro andamenti e nelle loro tendenze, in anticipo rispetto all'evoluzione della domanda relativa al mercato oggetto di analisi”: Michele Galeotti, *Strategic intelligence: le analisi e le informazioni per il governo strategico dell'azienda*, in Galeotti M., Garzella S., op. cit., p. 512.

un andamento regolare e positivo alla gestione, la pianificazione aziendale ha la sua essenza nel processo interpretativo, in chiave probabilistica, della dinamica aziendale. La sua sfera di azione è quella dell’“intelligenza aziendale”, intesa come “attività speculativa volta al conseguimento delle migliori condizioni di durevole economicità del sistema d’azienda”²⁰.

Per far questo, tuttavia, le aziende dovrebbero essere in grado di acquisire tempestivamente le informazioni sul “futuro”²¹ per cogliere e anticipare i trend e/o i *megatrend*, che con frequenza sempre maggiore²², orienteranno l’evoluzione dei business e dei mercati. Come afferma Bertini: “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 fatto scontato”²³.

E se guardiamo agli attuali *megatrend*, come la trasformazione digitale²⁴ e la sostenibilità²⁵, le ricerche potranno far tesoro delle intuizioni che Umberto Bertini aveva colto con grande anticipo²⁶. D’altronde, i principi che oggi caratterizzano concetti di grande attualità come lo sviluppo sostenibile e la sostenibilità erano già presenti nell’interpretazione che il Maestro dava all’economicità e al ruolo dell’economicità nell’economia aziendale e nella strategia aziendale.

²⁰ Umberto Bertini, *Scritti*, op. cit., pp. 51-52.

²¹ Afferma Di Stefano: “[...] si rendono necessarie altre fonti di informazione, differenti non soltanto e non semplicemente per contenuto informativo ma anche in relazione alla tempestività dello stesso” Giancarlo Di Stefano, *Il sistema delle comunicazioni economico-finanziarie nella realtà aziendale moderna*, Giuffrè, Milano, 1990, p. 6 e s.

²² “Ciò che pare caratterizzi il mondo d’oggi non è pertanto la ‘presenza’ o l’‘ampiezza’ dei ‘cambiamenti’ né la ‘complessità’ degli stessi, che deve essere giudicata non in termini assoluti ma relativamente alle conoscenze dell’uomo in un determinato tempo, quanto la maggiore ‘frequenza’ e ‘velocità’ con cui essi si attivano e si realizzano”. Silvio Bianchi Martini, *Idee e Strategia. Modelli di analisi e schemi interpretativi dell’‘Azienda-pensiero’*, Il Borghetto, Pisa, 2001, p. 3.

²³ Umberto Bertini, *Scritti*, op. cit., p. 35.

²⁴ Rosita Capurro, Raffaele Fiorentino, Stefano Garzella e Stefano Marciano, *Metaverse: Value creation and performance measurement across physical and digital world*, Management Control, 1, 2024.

²⁵ Rosita Capurro, Raffaele Fiorentino e Stefano Garzella, *La corporate social responsibility e il green management: dalla “dimensione sociale” verso la complessiva formula strategica*, in Stefano Garzella (a cura di), *L’azienda e la Corporate Social Responsibility*, FrancoAngeli, Milano, 2018.

²⁶ Nel 1975 il Maestro pubblicava il seguente lavoro: Umberto Bertini, *Realtà e prospettive dell’impiego degli elaboratori elettronici nei processi di gestione*, Rilevazioni ed organizzazione d’azienda – Rivista dei dottori commercialisti.

In tal senso, Bertini affermava: “Questa prospettiva di pensiero e di azione dovrebbe ricondursi ad una nostra precisa e chiara collocazione: 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, in ogni tempo e in ogni luogo, nei suoi obiettivi gestionali e nei suoi fini istituzionali. Questa impostazione ci dovrebbe essere abbastanza congeniale in quanto il fondamento dell’azienda è l’economicità, senza la quale vengono meno gli stessi presupposti della sua esistenza. Mediante l’economicità 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. L’economicità, quindi, finisce per conciliare tutte le esigenze della vita dell’azienda e costituisce anche la base del sistema di principi posti a fondamento dell’economia aziendale”²⁷.

Anche in futuro, con la “mappa” giusta, “le cose andranno come devono andare”²⁸.

Riferimenti bibliografici

Bertini U. (1975), *Realtà e prospettive dell’impiego degli elaboratori elettronici nei processi di gestione*, in Rilevazioni ed organizzazione d’azienda – Rivista dei dottori commercialisti.

Bertini U. (1990), *Il sistema d’azienda. Schema di analisi*, Giappichelli, Torino.

Bertini U. (1995), *Scritti di politica aziendale*, Giappichelli, Torino.

Bertini U. (2006), *Nota sulla “cultura aziendale”*, in AA.VV., *Appunti per un dibattito sulla cultura aziendale*, Sidrea, Roma.

Bianchi Martini S. (2001), *Idee e Strategia. Modelli di analisi e schemi interpretativi dell’Azienda-pensiero*, Il Borghetto, Pisa.

Capurro R., Fiorentino R., Garzella S. (2018), *La corporate social responsibility e il green management: dalla “dimensione sociale” verso la complessiva formula strategica*, in S. Garzella (a cura di), *L’azienda e la Corporate Social Responsibility*, FrancoAngeli, Milano.

Capurro R., Fiorentino R., Garzella S., Marciano S. (2024), *Metaverse: Value creation and performance measurement across physical and digital world*, Management Control, 2024, 1.

Di Stefano G. (1990), *Il sistema delle comunicazioni economico-finanziarie nella realtà aziendale moderna*, Giuffrè, Milano.

²⁷ Umberto Bertini, *Nota sulla “cultura aziendale”*, in AA.VV., *Appunti per un dibattito sulla cultura aziendale*, Sidrea, Roma, 2006, p. 34.

²⁸ Michele Galeotti, *Le cose vanno come devono andare*, in *Liber amicorum per Umberto Bertini*, FrancoAngeli, Milano, 2012, p. 350.

- Fiorentino R. (2011), *Il cambiamento strategico nel governo dell'azienda*, Aracne Editrice, Roma.
- Galeotti M. (2012), *Le cose vanno come devono andare...*, in *Liber amicorum per Umberto Bertini*, FrancoAngeli, Milano, p. 350.
- Galeotti M. (2013), *Strategic intelligence: le analisi e le informazioni per il governo strategico dell'azienda*, in Galeotti M., Garzella S., *Il Governo strategico dell'azienda*, Giappichelli, Torino,
- Galeotti M., Garzella S. (2013), *Il governo strategico dell'azienda*, Giappichelli, Torino.
- Garzella S. (2006), *Il governo delle sinergie*, Giappichelli, Torino.
- Normann R. (2002), *Ridisegnare l'impresa. Quando la mappa cambia il paesaggio*, Etas, Milano.

CORPORATE GOVERNANCE E GESTIONE DEI RISCHI: SCENARI EVOLUTIVI

di *Giovanni Fiori*

1. La corporate governance prima dei grandi scandali finanziari

Nel lontano 1987 Umberto Bertini pubblicava, con grande lungimiranza, un fondamentale lavoro sul sistema dei rischi d'impresa¹, un tema poco trattato fino ad allora dalla dottrina italiana ed internazionale².

In quell'epoca gli studi sulla corporate governance erano, a dir poco, ad uno stato embrionale sia in Italia che all'estero: fanno eccezione i due lavori fondamentali di Berle e Means del 1932³ sulla struttura dell'azienda moderna e di Jensen e Meckling del 1976 che introdusse la arcinota (e forse abusata) "agency theory"⁴.

La scelta di volere studiare ed approfondire il sistema dei rischi d'impresa si rivelò perciò, come già detto, molto lungimirante: non vi è alcun dubbio, infatti, che la successiva esplosione degli studi sulla corporate governance e l'ipertrofia regolatoria che ne conseguì furono certamente dovuti al fatto che a molti di quei rischi individuati da Umberto Bertini non si diede il giusto peso a suo tempo.

Ma andiamo con ordine. A partire dagli anni Novanta, e soprattutto a seguito della caduta del Muro di Berlino, si giunse alla convinzione che il modello di sviluppo economico basato sul capitalismo anglosassone fosse quello vincente e destinato ad essere dominante in tutti i Paesi del mondo⁵. E questo non soltanto nei Paesi ex comunisti, vittime del fallimentare modello comunista e sovietico ma anche (ed è questo uno dei punti nodali) in tutti i Paesi che, pur avendo sviluppato una efficiente e prospera economia di

¹ Umberto Bertini, *Introduzione allo studio dei rischi nell'economia aziendale*, Giuffrè, Milano, 1987.

² Da ricordare il primo grande studio sul tema della scuola italiana, da parte di un vero precursore: Salvatore Sassi, *Il sistema dei rischi d'impresa*, Vallardi, Milano, 1940.

³ Adolf Bearle-Gardner Means, *The modern corporation and private property*, U.S., 1932.

⁴ Michael C. Jensen, William H. Meckling, *Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure*, Journal of Financial Economics, 1976.

⁵ All'epoca qualcuno parlò addirittura di "fine della storia". Francis Fukuyama, *La fine della storia*, in The National Interest, U.S.A., 1989.

mercato, la avevano sviluppata mantenendo un ruolo importante non solo dello Stato ma anche di molti stakeholder diversi dagli azionisti, quali dipendenti, banche, comunità territoriali, ecc.

Stiamo parlando, evidentemente, di Paesi ricchi e liberi quali la Germania, la Francia, l'Italia, il Giappone, ma in pratica la lista può essere estesa a tutti i Paesi capitalisti non di stampo anglosassone. Di fatto tutti tranne UK e USA.

Negli anni Novanta, diventano di gran moda due teorie economico-aziendali elaborate con finalità diverse, ma pericolosamente confinanti: la teoria dello “shareholders value creation” e la “efficient market hypothesis”.

Secondo la prima teoria, l'azienda deve perseguire unicamente la creazione di valore per i soci e non per gli altri stakeholder: questi ultimi infatti sarebbero indirettamente beneficiari del valore creato per gli azionisti, avendo la garanzia del perdurare delle condizioni di prosperità dell'azienda stessa.

In base alla seconda, i mercati finanziari sono tendenzialmente efficienti, e dunque per capire se e quanto valore è stato creato dal CEO la migliore proxy è il prezzo delle azioni: aumentare il prezzo delle azioni diventa così l'obiettivo fondamentale di ogni CEO, che così facendo soddisfa certamente le aspettative degli azionisti, ma soprattutto soddisfa anche le proprie visto che, per allineare i suoi interessi a quelli dei soci e ridurre il problema di agenzia di cui parlavano Jensen e Meckling nel 1976, i meccanismi di compensation dei top manager delle grandi corporate americane prevedono in maniera massiva il ricorso a stock option ed altri strumenti che consentono enormi incrementi di retribuzione nel caso di buona performance del titolo azionario.

Poco importa che, con questo scenario, il rischio di azzardo morale e soprattutto le incongruenze (che poi vedremo) delle due teorie fossero evidenti: questo era il modello di corporate governance vincente, e chi non lo applicava era considerato all'epoca poco “al passo con i tempi”.

L'Italia, che soprattutto nelle scienze economiche spesso brilla per estrofilia e per accondiscendenza acritica verso il pensiero anglo-americano, si è presto adeguata, pur restando lontana delle iperboli raggiunge oltre oceano. La prima versione del Codice di autodisciplina delle società quotate è la dimostrazione di quanto appena descritto: di fatto le società quotate dovevano dotarsi di un modello di governance “legale” basato sul Codice Civile, ed allo stesso affiancarne un altro, parzialmente diverso, orientato alla governance anglo-americana.

Anche altri Paesi europei, con meno complessi di inferiorità, si sono tuttavia dovuti adattare a questo scenario economico che, lo ripetiamo, appariva dominante ed incontrastato.

2. I grandi scandali finanziari e l'esplosione degli studi di corporate governance

A rompere questo monopolio culturale sono intervenuti, all'inizio del XXI secolo, due fenomeni economici di rilevanza epocale: la bolla delle internet-companies ed alcuni grandi scandali finanziari che, sia in Usa che in Europa (con l'Italia in primo piano), hanno prodotto danni enormi a lavoratori e risparmiatori.

Le incredibili quotazioni raggiunte dai titoli tech, prive di qualunque relazione rispetto ai fondamentali economici delle aziende sottostanti, e la successiva inevitabile caduta rovinosa dei prezzi azionari, hanno dimostrato quanto fosse errata la tesi dell'efficienza dei mercati finanziari e quanto queste quotazioni di Borsa fossero in realtà lontane anni luce rispetto ai valori "reali" delle aziende stessa.

I grandi scandali finanziari degli USA (Enron, Worldcom) ed europei (Cirio, Parmalat) hanno invece dimostrato in modo chiaro ed inequivocabile come nessun modello di corporate governance potesse aspirare ad essere considerato migliore degli altri, e che ogni modello possedeva in sé lacune ed elementi di elevata rischiosità.

Il modello italiano ha confermato le tradizionali debolezze in termini di abuso di potere da parte del socio maggioritario, a scapito dei soci di minoranza e degli altri stakeholder.

Il modello anglosassone, a sua volta, si è dimostrato fallace sia in termini di inadeguatezza della dottrina di creazione di valore per i (soli) azionisti che in termini di corretta percezione dei rischi aziendali di medio periodo.

La tesi per cui la finalità principale dell'azienda sia quella di creare valore per gli azionisti può anche avere un suo fondamento valido, a due condizioni: che si calcoli in modo corretto il valore creato, e che la creazione di valore per gli azionisti non avvenga a scapito di altri stakeholder (e cioè riducendo o limitando i salari ovvero incrementando a dismisura i rischi per i finanziatori terzi).

Ciò non è avvenuto, sia perché la proxy utilizzata per misurare il valore creato era costituita dalle quotazioni dei titoli in Borsa, che esprimevano spesso valori lontanissimi dal vero valore delle aziende, ma anche perché l'azzardo morale derivante dalla necessità di perseguire risultati economici nel breve periodo (e dall'esigenza di rendicontarli con cadenza trimestrale al mercato), hanno portato i manager a creare valore anche a scapito di finanziatori, lavoratori e comunità sociale e, soprattutto, ad esporre le loro aziende a relevantissimi rischi nel medio termine.

Questi due choc economici, succedutisi in rapida sequenza nei primi del secolo, hanno portato ad una vera e propria esplosione degli studi di corpo-

rate governance e, parallelamente, ad un continuo incremento della produzione normativa volta a fronteggiare i rischi, ad incrementare i controlli all'interno delle aziende e a cercare di limitare i pericoli per i risparmiatori e gli altri stakeholder.

Negli USA è stato emanato il Sarbanes-Oxley act nel 2002, in Italia è stato riformato il Codice civile, le funzioni di controllo interno ed esterno si sono moltiplicate e la legislazione è diventata sempre più complessa ed articolata. Ancora una volta Umberto Bertini colse i temi che si stavano delineando, in uno scritto in cui riproponeva le sue intuizioni sul sistema dei rischi aziendali, mettendole in collegamento con gli studi di corporate governance che si stavano sviluppando⁶.

Negli ultimi anni, a ciò si è aggiunta la crescente attenzione agli ESG e più in generale alla sostenibilità sociale.

Da un lato, ciò ha condotto al definitivo abbandono della teoria di creazione di valore per i soli azionisti, ed alla sua sostituzione con un più ampio concetto di sviluppo sostenibile dell'impresa, che tenga conto non solo del legittimo interesse degli azionisti ad ottenere una congrua remunerazione ma anche degli altrettanto legittimi diritti ed interessi di tutti gli altri stakeholder e della società nel suo complesso.

Ma dall'altro, ciò ha inevitabilmente condotto a nuova regolamentazione, nuovi adempimenti da rispettare, nuovi controlli e dunque ad un'esplosione delle esigenze di compliance.

Non è raro assistere (soprattutto nelle banche) a riunioni dei consigli di amministrazione nei quali i temi di compliance occupano la maggior parte del tempo a disposizione, relegando gli aspetti strategici ad un ruolo da comprimari. Ed è inevitabile che, giunti a questo punto, qualcuno si stia domandando se “il gioco vale la candela”.

3. Declino della corporate governance?

Si è detto del moltiplicarsi degli studi di corporate governance e della rilevanza che il tema assunto, negli ultimi 20 anni, sia a livello di accademia che di management.

Una quota importante di queste ricerche si è anche rivolta alla ricerca di una relazione tra la “buona” corporate governance e la performance delle imprese, proprio allo scopo di capire se la governance, oltre a rappresentare

⁶ Umberto Bertini, *Dissesti aziendali e sistemi di controllo interni*, in *Studi in onore di Isa Marchini*, FrancoAngeli, Milano, 2006.

un argine verso abusi nei confronti degli stakeholder, potesse anche rappresentare un boost per la performance delle imprese.

Come è noto, questi studi non sono mai riusciti a trovare un nesso statisticamente rilevante tra i due fenomeni⁷, e ciò per due ordini di ragioni.

La prima ragione è l'oggettiva difficoltà, se non impossibilità, nel trovare i parametri corretti per definire la corporate governance "buona" o "cattiva"; in proposito, sono stati esperiti numerosi tentativi di trovare indici sintetici per misurare la "qualità" della corporate governance, ma senza risultati apprezzabili.

In altre parole, parametri quali la dimensione del board, il numero di amministratori indipendenti, il numero di riunioni dell'audit committee ed altri simili, si sono dimostrati assolutamente inadeguati ad esprimere la qualità della governance: si consideri che la Enron e la Lehman Brothers erano considerate, da questo punto di vista ed in base ai suddetti parametri, delle best practice, ed invece sono collassate anche per evidenti problemi di funzionamento della governance.

La seconda ragione è meramente statistica, e consiste nel fatto che la relazione tra le due variabili non è mono direzionale (c.d. endogeneity): in altre parole la buona governance potrebbe portare a migliore performance, ma allo stesso potrebbe essere proprio la buona performance ad essere la causa della migliore governance.

Questo fattore, oltre alla sempre più invadente proliferazione di adempimenti e di compliance, sta iniziando a far cambiare la direzione del pendolo.

Vi sono, negli ultimi anni, alcuni evidenti segnali di un cambiamento (se non una vera e propria inversione), della direzione di marcia.

Anzitutto, si sta registrando una sensibile riduzione delle aziende che si vogliono quotare in Borsa ed allo stesso tempo un incremento del delisting di aziende anche molto rilevanti.

Altre aziende, invece, non rinunciano alla quotazione ma si spostano verso mercati finanziari più flessibili, con meno costi, meno regolamentazione e, conseguentemente, meno vincoli per gli emittenti.

Spesso queste scelte sono dettate dalla volontà di mantenere il controllo della società mediante l'utilizzo del voto multiplo o di altri meccanismi analoghi, ma altrettanto spesso sono dovuti alla ricerca di una riduzione dei costi e degli adempimenti, ovvero ad una semplificazione della corporate governance.

⁷ Gli studi sulla relazione tra corporate governance e performance sono numerosissimi e dunque ci asteniamo in questa sede dal citarne uno piuttosto che un altro.

Un altro fenomeno rilevante è una certa inversione di tendenza nella diffusione della CEO duality (e cioè della scelta di non concentrare in un'unica persona la figura di Chairman e CEO). Per anni la CEO duality è stata considerata un fattore di buona governance, in quanto considerato un fattore idoneo a limitare lo strapotere del CEO.

Negli USA, infatti, la CEO duality non ha mai trovato grande applicazione, a differenza di quanto avviene in UK e in molti Paesi europei. Negli ultimi anni, è stato riscontrato che molte imprese nelle quali Presidente ed Amministratore Delegato sono la stessa persona risultano più efficienti e performanti rispetto a quelle in cui i ruoli sono divisi.

In altre parole, le imprese in cui il processo decisionale è concentrato in una persona risultano essere più efficaci rispetto a quelle in cui i livelli decisionali richiedono numerosi passaggi e meccanismi decisionali più complessi⁸.

Anche sul fronte della sostenibilità e degli ESG si sta assistendo ad un rallentamento e ad una certa inversione di tendenza. Ma questo tema richiederebbe una trattazione a parte.

Dobbiamo dunque concludere che serve meno governance e meno regolamentazione?

In parte certamente sì, perché è stato ampiamente dimostrato che la moltiplicazione delle regole e dei livelli di controllo non portano assolutamente ed una riduzione dei rischi di frode e di danni per gli stakeholder.

È dunque indispensabile una razionalizzazione dei controlli, al fine di evitare sovrapposizione di ruoli ed inutili e costose ripetizioni, che certamente non aumentano l'efficacia dei controlli stessi.

In particolare va ripensata la funzione di risk management che si è mediamente rivelata poco adeguata nel cogliere i rischi reali e si è spesso limitata ad evidenziare rischi già noti senza cogliere eventi quali la pandemia (evento che pure molti ricercatori avevano annunciato come assolutamente possibile) ovvero le guerre tipo Russia-Ucraina (dimenticando che la Russia aveva già annesso la Crimea nel 2014).

Va invece rafforzato il ruolo dell'internal auditing, che l'esperienza dimostra essere l'unica vera funzione aziendale realmente in grado di contrastare le frodi e di fronteggiare i rischi: ne va ribadita l'assoluta indipendenza dal top management e l'adeguatezza in termini di risorse.

⁸ Si ricorda che la dottrina italiana ha da sempre individuato nell' "unità di comando" un principio organizzativo fondamentale. Si veda, per tutti: Pietro Onida, *Economia d'azienda*, Utet, Torino, 1960.

Va ridotta la compliance, concentrandola sui rischi reali in modo da evitare adempimenti costosi, ed il cui rapporto costi-benefici risulta decisamente sfavorevole.

Ma allo stesso tempo non bisogna commettere l'errore di rinunciare ai grandi benefici che gli studi di corporate governance hanno portato alle aziende e al mercato, garantendo una trasparenza ed una qualità delle informazioni un tempo sconosciute. E ricordiamoci sempre che le asimmetrie informative sono il principale nemico di una buona economia di mercato.

Il vero tema, come ricordava Umberto Bertini, è la corretta individuazione e gestione dei rischi, e la loro corretta collocazione all'interno del sistema azienda. Una lezione più che mai attuale.

Riferimenti bibliografici

- Bearle A., Means G. (1932), *The modern corporation and private property*, U.S.
- Bertini U. (1987), *Introduzione allo studio dei rischi nell'economia aziendale*, Giuffrè, Milano.
- Bertini U. (2006), *Dissesti aziendali e sistemi di controllo interni*, in *Studi in onore di Isa Marchini*, FrancoAngeli, Milano.
- Fukuyama F. (1981), *La fine della storia*, The National Interest, U.S.A.
- Jensen M., Meckling W.H. (1976), *Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure*, Journal of Financial Economics.
- Onida P. (1960), *Economia d'azienda*, Utet, Torino.
- Sassi S. (1940), *Il sistema dei rischi d'impresa*, Vallardi, Milano.

INTRODUZIONE ALLO STUDIO DEI RISCHI NELL'ECONOMIA AZIENDALE

di *Raffaele Fiume*

Il mio incontro con la produzione scientifica di Umberto Bertini è avvenuto all'alba della mia esperienza accademica quando, ancora dottorando, mi cimentai con il mio primo lavoro monografico su *La copertura dei rischi*¹. Il mio lavoro di ricerca partiva dalla ricostruzione di un *framework* economico-aziendale entro cui collocare i profili gestionali e di bilancio degli strumenti di copertura dei rischi finanziari.

Il lavoro sistematico di Umberto Bertini su “Introduzione allo studio dei rischi nell'Economia aziendale”, pubblicato nel 1969² – troppo modestamente intitolato “introduzione” – fu una pietra miliare.

Riletto con gli occhi dello studioso di oggi, si staglia ancor di più per la portata innovativa, rispetto al dibattito dottrinario in cui si collocava all'epoca, e per l'attualità tuttora apprezzabile.

1. La portata innovativa

Fino allo studio di Bertini, la dottrina economico-aziendale ha riconosciuto nel rischio un elemento essenziale della vita dell'azienda, una caratteristica intrinseca all'attività economica stessa, ma, pur considerando l'incertezza un connotato qualificativo, non è mai giunta ad individuarne una valenza definitoria cardinale nell'analisi e nella rilevazione dei processi di gestione.

Onida, ad esempio, scriveva “La realizzazione di simile relazione [di equilibrio] tra costi e ricavi di esercizio non è affatto sicura, ma è sempre più o meno incerta, tanto sono mutevoli e mal prevedibili le numerose condizioni dalle quali essa dipende: in questa incertezza consiste il rischio economico

¹ Raffaele Fiume, *La copertura dei rischi*, Giappichelli, Torino, 2000.

² Umberto Bertini, *Introduzione allo studio dei rischi nell'economia aziendale*, Giuffrè, Milano, 1969.

generale dell'azienda che in una economia di mercato intraprende la produzione per lo scambio"³.

La prosa di Onida è emblematica di una visione del sistema d'azienda che si era fatto strada nell'elaborazione del paradigma scientifico zappiano⁴, attraverso i lavori sistematici dei più eminenti studiosi: oltre al già citato Pietro Onida, Aldo Amaduzzi⁵, Alberto Ceccherelli⁶ ed altri,

L'azienda è un sistema che opera in un ambiente perturbato e dinamico, avvolto da incertezze. Dalla capacità di relazionarsi con queste incertezze dipendono la persistenza degli equilibri economici e, in relazione a questi, la durabilità del sistema stesso.

L'incertezza è, dunque, una condizione connaturata all'azienda in quanto proveniente dall'ambiente in cui l'azienda è inserita.

Resta, tuttavia, abbastanza sullo sfondo nelle analisi e negli approfondimenti che seguono le dichiarazioni definitorie dell'oggetto di studio dell'Economia aziendali.

Si evidenzia, inoltre, una certa indistinzione tra i concetti di incertezze e di rischio.

Il concetto di rischio, con una connotazione più definita ed operativa, torna nella categoria del "rischio di impresa", che serve a collegare il reddito atteso, o previsto con il capitale, nella teoria del valore economico del capitale⁷, legata prevalentemente all'elaborazione della Scuola napoletana di ragioneria.

Il rischio d'impresa è uno dei parametri necessari a sostanziare il tasso di conversione tra redditi attesi e valore economico del capitale, pietra angolare della costruzione redditualista di Zappa.

L'impostazione concettuale si fonda sulla dichiarata primazia del reddito rispetto al capitale.

Sul piano contabile, il primato si traduce nell'attribuzione di un valore al capitale in funzione dell'attualizzazione dei redditi futuri, ad un tasso che tenga conto anche del rischio di impresa.

³ Pietro Onida, *Economia d'azienda*, Utet, Torino, 1968, p. 9.

⁴ Gino Zappa, *Tendenze nuove negli studi di ragioneria*, Istituto Editoriale Scientifico, 1927 e *Il reddito di impresa*, 2^a ed., Giuffrè, Milano, 1937.

⁵ Aldo Amaduzzi, *L'azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, Utet, Torino, 1967.

⁶ Alberto Ceccherelli, *Economia aziendale e amministrazione delle aziende*, Barbera, Firenze, 1961.

⁷ Cfr. ibidem; Gino Zappa, *Il reddito d'impresa*, op. cit., 1937; Domenico Amodeo, *Ragioneria generale delle imprese*, Giannini, Napoli, 1964.

In sintesi, nella dottrina economico aziendale, il rischio era citato come generico riferimento ad una condizione costitutiva dell'azienda, derivante in sostanza dall'essere l'azienda stessa un fenomeno sociale evolutivo, oppure era utilizzato come parametro contabile ai fini valutativi.

Si può ben affermare, dunque, che all'epoca della pubblicazione della "Introduzione" di Bertini, il fenomeno oggetto del lavoro dello studioso era stato solo accennato ma mai approfondito e sviscerato negli studi sistematici di economia aziendale e ragioneria.

Punto di partenza del ragionamento è la seguente affermazione:

"i rischi sovrastano tutte le concrete manifestazioni della gestione nelle quali, in ultima analisi, vengono a riflettersi. Abbandonano, cioè, la veste di fenomeni astratti e indefiniti ed assumono, nel quadro delle operazioni gestionali, il carattere di 'fattori determinanti della vita aziendale'"⁸.

Il rischio viene definito come prospettiva eventuale di danno legata ad un certo evento.

È l'alea che l'azienda è costretta a sopportare in seguito al possibile manifestarsi di eventi che ricadono nella sua orbita. È connaturato all'azienda stessa, in quanto l'azienda è fenomeno umano, ma non è semplice incertezza. L'incertezza è elemento caratteristico del rischio. E tuttavia il rischio non è riconducibile semplicemente all'incertezza.

L'incertezza pertiene all'inconoscibile, all'imprevedibile, all'incapacità soggettiva, legata ad insufficiente conoscenza od insufficiente esperienza, di prevedere esiti od eventi futuri. Essa è relativa soprattutto ai problemi di valutazione in generale.

Il rischio è relativo a scelte di cui è possibile tenere conto dell'esperienza passata e della probabilità futura; è un fenomeno che, anche se non offre concrete possibilità di misurazione, può essere razionalmente ipotizzato. Esso informa preminentemente i fenomeni della gestione⁹.

I rischi sono sistematicamente avvinti, pur essendo discriminabili sul piano analitico. La configurazione più astratta di rischio è il rischio economico generale, che non è riconducibile a fatti concreti immediatamente percettibili all'esterno, ma investe l'essenza stessa della vita dell'azienda. Esso è sensibile alla dinamica dei rischi particolari, ma lo trascende; ed è, ovviamente, ineliminabile¹⁰.

⁸ Cfr. Bertini U., *Introduzione allo studio dei rischi*, op. cit., prefazione.

⁹ Cfr. *ivi*, pp. 20-23.

¹⁰ Cfr. *ivi*, pp. 37-39.

Il grado di approfondimento dell'analisi sistematica costituisce un passo in avanti decisivo nella percezione e nella qualificazione del rischio nel sistema d'azienda.

Non più astratta e generale condizione della gestione ma specifico connotato, misurabile o comunque prevedibile, strutturale dell'azienda e categoria funzionale di analisi delle politiche di gestione.

L'analisi dello studio di Bertini procede con la proposta di una tassonomia delle variabili che determinano gli stati di rischio: i "fattori di incidenza dei rischi", articolati come segue:

- i fenomeni fisici e biologici;
- l'indole delle persone;
- l'azione dei gruppi sociali e dello stato;
- il progresso scientifico e tecnico;
- la politica delle aziende;

e con la tipizzazione dei rischi nelle varie fasi della vita dell'azienda:

- la fase pre-aziendale;
- la fase istituzionale;
- la fase gestionale;
- la fase terminale.

Le pagine su cui ritengo più interessante soffermarmi in questa sede riguardano la gestione dei rischi. Dopo un capitolo dedicato alla disamina delle tecniche di gestione, preventiva e susseguente dei danni, Bertini si sofferma con acuta e profonda analisi sui profili gestionali.

La politica dei rischi è

il complesso delle scelte tendenti in qualunque modo e con qualsiasi mezzo al fronteggiamento dei rischi. Essa include, dunque, ogni tipo di trattamento che venga dall'azienda riservato ai rischi, non in modo casuale, ma secondo uno schema logico predisposto¹¹

e ancora:

il fatto che la politica generale dell'azienda e la politica dei rischi tendano sempre più ad identificarsi l'una con l'altra, al punto che le vie perseguite per la loro attuazione diventano le stesse nella quasi totalità dei casi, ci sembra che offra una nuova spiegazione alla tesi del contenuto economico dei rischi aziendali. [...] il rischio costituisce l'essenza del problema gestionale¹².

¹¹ Cfr. *ivi*, p. 189.

¹² Cfr. *ivi*, p. 191.

Si tratta di un passo in avanti decisivo nella concezione dell'azienda.

Il rischio non è una dimensione generale o, meglio diremmo, generica, in cui l'azienda è immersa, ma è la dimensione sostanziale della gestione, prospettiva preminente della determinazione, dell'esecuzione e dell'osservazione delle politiche aziendali.

La politica dei rischi si sovrappone alle politiche funzionali (della produzione, commerciale, organizzativa, finanziaria), ma è comunque distinguibile da queste in quanto costituita non dagli obiettivi specifici delle politiche funzionali, ma dalla sintesi delle azioni finalizzate a ridurre i rischi o a coprirne i danni da essi promananti¹³:

Tra la politica dei rischi e le altre politiche di gestione esiste una profonda correlazione, in base alla quale la prima fornisce alle seconde gli elementi per meglio e più correttamente operare, e queste, mediante i risultati ottenuti nei diversi settori, offrono alla politica dei rischi gli elementi della conoscenza che riducono il margine di incertezza e conferiscono, al tempo stesso, una volta avvenuto il loro inserimento nelle successive ipotesi, un carattere di maggiore attendibilità alle scelte in materia di rischi¹⁴.

A mio avviso, questa prosa costituisce il più alto punto di arrivo dello studio di Bertini.

La sua portata innovativa va colta collocandosi nell'anno di pubblicazione, il 1969, e sulla base del punto di arrivo delle visioni sistematiche dei maestri dell'economia aziendale, citati all'inizio di queste brevi pagine.

I rischi, con la loro inevitabile apertura al futuro delle previsioni, emergono dallo sfondo dell'interpretazione dell'azienda e diventano chiave di lettura essenziale della gestione aziendale, delle "politiche" aziendali.

Tutti conosciamo, poi, l'enorme contributo che lo stesso Umberto Bertini avrebbe dato nei decenni successivi agli studi sulla strategia e sulle politiche aziendali, proprio a partire da questa indagine monografica che, mi piace pensare, gli ha consentito, in qualche modo, di fare i conti con il passato e di aprire uno squarcio verso il futuro degli studi di economia aziendale.

2. La modernità

La centralità dei rischi e delle politiche di gestione degli stessi come chiave di lettura del sistema di impresa fu nitidamente posta dallo studio di Bertini.

¹³ Cfr. *ivi*, p. 222.

¹⁴ Cfr. *ivi*, p. 223.

Oggi è un punto di arrivo essenziale del reporting economico-finanziario.

La monografia che stiamo leggendo si chiude con alcune pagine dedicate all'analisi economica e sulla rappresentazione dei rischi.

Definisce la categoria concettuale di “costo del rischio” come espressione monetaria della perdita di economicità dovuta all'evento avverso. “Determinare il costo del rischio significa accertare la consistenza del sacrificio economico al quale va incontro l'azienda per effetto delle eventualità contrarie”¹⁵.

Conduce un approfondimento sulle politiche contabili centrate sulla predisposizione delle migliori condizioni per assorbire i danni, ossia le conseguenze negative della manifestazione degli eventi incerti qualificanti i rischi. Ciascuna delle politiche essenziali (accantonamenti di utili lordi o netti, premi di assicurazione) ha un costo, ma si tratta del costo della politica adottata per ridurre l'impatto del rischio e non del “costo del rischio” come già definito:

Il costo del rischio al pari del rischio stesso è un fenomeno che astrattamente si presta a facili intuizioni, ma che non consente alcun tipo di quantificazione. Si potrebbe anzi dire che esiste economicamente ma è completamente assente dal punto di vista contabile. Nessun dubbio sulla sua esistenza, come sul fatto che esso grava sull'azienda originando ‘un costo’; ma questo, non potendo essere appalesato, è contabilmente inesistente. Dal punto di vista economico, invece, tale costo non solo è vivo e reale, ma, come tutti i costi, è soggetto a variare¹⁶.

L’“Introduzione allo studio dei rischi” si chiude con queste parole, che mettono a fuoco un problema centrale del reporting aziendale, problema ancora oggi centrale e solo marginalmente risolto.

Praticamente impossibile sarebbe stata l'individuazione di soluzioni già allora, dato lo stato di avanzamento della dottrina e delle prassi contabili del 1969, non solo nazionali.

Con la conoscenza odierna, però, sappiamo quanto si ritenga essenziale il reporting sui rischi a cui soggiace la gestione e quanto ancora sia aperto il problema dell'individuazione di soluzioni soddisfacenti.

Si pensi, ad esempio, alla letteratura sul risk reporting e, in particolare, ai noti studi di Mary Barth sull'evoluzione del financial reporting, studi che

¹⁵ Cfr. *ivi*, p. 240.

¹⁶ Cfr. *ivi*, pp. 264-65.

sovente concentrano l'attenzione sulla capacità dei bilanci di rappresentare al rischiosità della gestione¹⁷.

Sul piano della prassi, si consideri l'integrazione dell'informativa dei rischi nella relazione sulla gestione (art. 2428 cod. civ.), che deve contenere "una descrizione dei principali rischi e incertezze cui la società è esposta". Tale integrazione è stata apportata in attuazione delle norme comunitarie sul management commentary.

Ancora, si pensi alla normativa del codice della crisi, che obbliga amministratori e sindaci a verificare la sussistenza dello stato di solvibilità a tendere, anche sulla base di indicatori e schemi di lavoro orientati al monitoraggio precoce della rischiosità per gli early warnings, schemi che si fondano su misure quantitative e di carattere contabile.

Si sta, in altri termini, giungendo ora alla configurazione di comportamenti concreti che sostanziano di applicabilità l'impostazione di fondo che già quasi 50 anni era stata posta da Umberto Bertini nel suo studio. E la strada non è ancora conclusa.

Riferimenti bibliografici

- Amaduzzi Al. (1967), *L'azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, Utet, Torino.
- Amodeo D. (1964), *Ragioneria generale delle imprese*, Giannini, Napoli.
- Barth M. (2018), *The future of financial reporting: insights from research*, Abacus.
- Badia M., Barth M., Duro M., Gaizka Ormazabal (2020), *Firm risk and disclosures about dispersion of asset values: evidence from oil and gas reserves*, Accounting Review.
- Barth M. (2022), *Accounting standards: the too difficult box – the next big accounting issue?*, Accounting and Business Research.
- Bertini U. (1969), *Introduzione allo studio dei rischi nell'economia aziendale*, Giuffrè, Milano.
- Ceccherelli A. (1948), *Economia aziendale e amministrazione delle aziende*, Barbera, Firenze, 1961.
- Fiume R. (2000), *La copertura dei rischi*, Giappichelli, Torino.
- Onida P. (1968), *Economia d'azienda*, Utet, Torino.

¹⁷ Cfr., tra gli altri, Mary Barth, *The future of financial reporting: insights from research*, Abacus, 2018; Marc Badia, Mary Barth, Miguel Duro, Gaizka Ormazabal, *Firm risk and disclosures about dispersion of asset values: evidence from oil and gas reserves*, Accounting Review, 2020; Mary Barth, *Accounting standards: the too difficult box – the next big accounting issue?*, Accounting and Business Research, 2022.

Zappa G. (1927), *Tendenze nuove negli studi di ragioneria*, Istituto Editoriale Scientifico.

Zappa G. (1937), *Il reddito di impresa*, 2^a ed., Giuffrè, Milano.

LA CORPORATE GOVERNANCE: DAI POTENZIALI CONFLITTI AGLI OBIETTIVI DI SOSTENIBILITÀ

di *Giovanni Frattini*

1. Nota introduttiva

Nel corso della mia lunga esperienza professionale mi sono spesso imbattuto in complesse situazioni conflittuali tra azionisti, amministratori e sindaci, anche di società quotate e quando sono stato coinvolto, in quanto Consulente, Sindaco o Consigliere di Amministrazione, non per valutazioni giuridiche ma semplicemente per commentare i rischi di possibili controversie o per tentare di orientare situazioni di potenziali conflitti verso scenari meno insostenibili o più socialmente responsabili, ho riscontrato non poche resistenze.

Vorrei introdurre questo mio scritto in memoria del carissimo Prof. Umberto Bertini, ricordando un breve percorso professionale che ci aveva coinvolto nel tentativo, rivelatosi inutile, di evitare conflitti tra l’Azionista e l’Organo di governo.

Agli inizi degli anni duemila, era stato proposto a me e ai professori Umberto Bertini e Vittorio Coda l’incarico di costituire un “Comitato di garanti” con il compito di assistere il Consiglio di Amministrazione e la Direzione Generale della società nella definizione delle linee strategiche del nuovo piano industriale e nella conseguente gestione del processo di ristrutturazione e rinnovamento della azienda.

Avevamo presentato al Consiglio di Amministrazione un primo documento contenente le linee guida per il superamento della crisi in atto e per lo sviluppo della società, reso possibile dalla ristrutturazione progettata.

Si era anche convenuto un programma di lavoro per il monitoraggio degli stati di avanzamento e a me era stato affidato l’incarico di mettere a punto un progetto di fusione e incorporazione delle società che avevano accumulato ingenti perdite e che compromettevano l’economicità dell’intero Gruppo.

Il documento finale del piano strategico, con il nostro parere, condiviso dalla Direzione Generale, era stato presentato al Consiglio di Amministrazione ed era

stato approvato all'unanimità assieme al budget che attestava il recupero della economicità del Gruppo senza danni per il personale dipendente.

Il nostro impegno si era concluso con ampi apprezzamenti; ma l'Azionista non aveva condiviso l'ampio lavoro prospettato. Il Presidente del Consiglio di Amministrazione, per evitare conflitti, aveva rassegnato le dimissioni e l'attuazione del piano industriale, credo che sia stata sospesa con rinvio delle perdite pregresse accumulate alle successive governance.

2. I potenziali conflitti nelle corporate governance

Il caso ricordato nella breve introduzione attesta un potenziale conflitto tra l'Azionista e l'Organo di governo determinato da una errata applicazione della "delega" o da un cambiamento strategico dell'Azionista-proprietario.

Le "deleghe" nascono dalla separazione dei poteri della proprietà dall'organo di governo dell'impresa e dall'indipendenza dell'organo di controllo.

La "governance" si fonda su un sistema di regole scritte (lo statuto e/o i patti parasociali) che vincolano i comportamenti sia degli azionisti che dei soggetti delegati al governo. La loro applicazione esige un assetto organizzativo, amministrativo e contabile e un sistema di controllo della struttura organizzativa adeguati alle dimensioni dell'azienda e alla natura dell'attività svolta ma idonei ad assicurare agli "stakeholders" (dagli Azionisti minoritari, che hanno conferito capitale, ai Dipendenti; dall'Erario agli Enti preposti alla tutela dell'ambiente) una corretta, trasparente ed equa gestione dell'impresa.

Ma spesso volte non bastano le regole scritte e le procedure attuative; a monte delle "deleghe" è necessaria la condivisione degli obiettivi, delle strategie da attuare e, soprattutto, della applicazione corretta del Codice Civile, del Testo Unico delle Imposte e dei Regolamenti ambientali. Altrimenti, quando qualcuno si propone interessi diversi, magari in contrasto con i vincoli normativi e regolamentari, si pongono inevitabili problemi di conflittualità: con l'Erario (per ipotesi di evasione, di elusione, di transfert-price etc.); con il Ministero dell'ambiente e gli Enti territoriali (per gravi problemi di inquinamento e/o bonifiche ambientali) e magari anche con gli Enti preposti alla sorveglianza dei mercati (Banca d'Italia e Consob).

Anche tra i membri dell'organo di controllo si possono porre problemi conflittuali per i diversi apprezzamenti degli accadimenti d'impresa e dei requisiti di indipendenza di amministratori e sindaci. Eppure, l'articolo 2387 del c.c. sancisce chiaramente che non possono essere considerati indipendenti gli amministratori e i sindaci dipendenti o "partner" di studi professionali o di società di consulenza che hanno avuto negli anni precedenti una

significativa relazione con i dirigenti della società o con gli stessi amministratori esecutivi.

Un altro tema “sensibile” per azionisti, amministratori e sindaci, riguarda i rapporti con le “parti correlate” per i quali sono prescritti vincoli normativi e obblighi di una adeguata informativa di Bilancio (cfr. art. 2427 c.c. – comma 22 bis).

Lo IAS 24 definisce parti “correlate” quei soggetti che in virtù di clausole statutarie o di patti parasociali controllano un altro soggetto ovvero su di esso esercitano una notevole influenza sulle scelte operative e sulle politiche finanziarie.

L’OIC 12 riporta alcuni esempi di operazioni che possono assumere rilevanza ai fini dell’art. 2427 del c.c. (acquisti e vendita di beni, di servizi e di cespiti; operazioni finanziarie e di leasing etc.); tale articolo prescrive l’obbligo di annotare nella Nota Integrativa le operazioni fatte in quanto possono determinare particolari rischi o possono produrre effetti distorsivi dei risultati di Bilancio.

Spetta agli amministratori indipendenti e ai sindaci vigilare sui rapporti che intercorrono con le parti correlate e dare assicurazioni che tali rapporti non hanno pregiudicato gli interessi degli altri “stakeholders”.

Le società che esercitano attività di “direzione e coordinamento” di altre società controllate in qualche caso potrebbero anche essere tentate di agire nell’interesse della controllante, magari in violazione dei principi di corretta gestione. Perciò l’articolo 37 del Regolamento dei mercati prevede l’obbligo per le società sottoposte a “direzione e coordinamento” di altre società, di costituire un Comitato di controllo composto da amministratori indipendenti.

Il Codice Civile sancisce inoltre che le controllanti sono direttamente responsabili nei confronti dei soci della controllata per i pregiudizi che possono essere arrecati alla redditività ed al valore della partecipazione. Ma possono essere responsabili anche nei confronti dell’Erario e/o di altri Enti pubblici per i danni eventualmente arrecati beneficiando di agevolazioni fiscali e/o contributive, come si potrebbe verificare nel caso di partecipazioni in società aventi finalità mutualistiche o sociali.

3. L’evoluzione normativa e regolamentare

I casi esposti nelle pagine precedenti attestano la necessità di gestire l’impresa con senso di responsabilità e correttezza sostanziale.

La “sostenibilità della governance” presuppone il superamento dei potenziali conflitti e si fonda su una sana gestione economica integrata da una par-

ticolare attenzione per il sociale e per la tutela dell'ambiente (la cosiddetta "triple bottom line").

La recente normativa introdotta dal D.lgs. n 14/2019 apportando modifiche all'art. 2086 secondo comma del c.c., impone a tutte le imprese che operano in forma societaria o collettiva il dovere di attuare all'interno dell'impresa un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla sua natura e alla sua dimensione ma idoneo alla rilevazione tempestiva della eventuale crisi economica, patrimoniale e finanziaria dell'impresa, spesso determinate anche dalle conflittualità nella gestione.

Per la sua attuazione, l'assetto amministrativo e contabile esige procedure adeguate alla rilevazione delle transazioni e alla valutazione degli accadimenti di impresa, in funzione dei principi contabili generalmente accettati (GAAP) o degli standard internazionali di rendicontazione finanziaria (IFRS).

Il monitoraggio dell'andamento gestionale dovrebbe essere affidato all'analisi dei flussi di capitale circolante e di cassa netti e alla valutazione delle performance economiche di breve e medio termine.

Audit interni ed esterni dovrebbero poi attestare la conformità (compliance) della gestione alle normative civili, fiscali ed ambientali vigenti e garantire adeguate informazioni agli "stakeholders".

Per le società quotate al Mercato Telematico Azionario (MTA), il "Nuovo Codice di Corporate Governance" adottato da Borsa Italiana nel mese di gennaio 2020, che ha sostituito il precedente Codice di Autodisciplina, oltre agli assetti organizzativi, amministrativi e contabili sopra ricordati, raccomanda obiettivi di trasparenza nelle scelte strategiche di breve e medio termine, adeguati sistemi di controllo e il monitoraggio dei rischi e della sostenibilità della gestione.

Il Nuovo Codice si rivolge a tutte le società con azioni quotate; l'adesione è volontaria ma deve essere esplicitata nella Relazione annuale sul governo societario; definisce i "principi" per il perseguimento del "successo sostenibile" e gli "obiettivi" per una buona governance e raccomanda comportamenti adeguati alla loro realizzazione. Il tutto graduato in funzione della dimensione della società e dei suoi assetti proprietari (fino a 1 miliardo di capitalizzazione le modalità attuative sono semplificate).

La "governance" non può essere una organizzazione formale interessata a tutelare in prevalenza interessi attuali e/o di particolari "stakeholders"; la ricerca del "bene comune" raccomandato dal nuovo Codice di Corporate Governance esige comportamenti sostanzialmente sostenibili e non formalmente strumentali.

Il successo “sostenibile” delle imprese e la salvaguardia dei diritti degli “stakeholders” si fondano principalmente sulla corretta e sostanziale applicazione delle leggi e sulla equità dei comportamenti. Allo stato attuale, le leggi vigenti, i regolamenti in essere e le raccomandazioni del nuovo Codice di Corporate Governance già costituiscono un importante baluardo alla conflittualità. Ma il cammino verso la sostenibilità è ancora lungo da percorrere, come vedremo nel prossimo paragrafo.

4. Il cammino verso la sostenibilità

Umberto Bertini, fin dagli anni Settanta¹ aveva definito l’impresa “unità economica elementare del sistema sociale”; in seguito, all’inizio degli anni 2000, la dottrina economico-aziendale aveva avviato un dibattito sulla responsabilità sociale dell’impresa centrato sulla teoria degli “stakeholders” nella versione “normativa” o in quella “strumentale”².

La prima, auspicata dalle Direttive Comunitarie nell’ambito del “Green Deal Europeo”, si propone di soddisfare e tutelare le diverse classi di portatori di interesse; quella “strumentale” si propone invece la massimizzazione del profitto come remunerazione netta del capitale investito.

L’approccio “normativo” si ravvisa anche nella Direttiva Comunitaria n. 2464/2023, sull’obbligo di rendicontazione delle informazioni non finanziarie.

L’attuazione pratica ed equa della teoria “normativa” suggerirebbe di delegare ad altri parte dei doveri e dei

poteri insiti nella “governance” o di farsi rappresentare da amministratori indipendenti come avviene nelle “public company” o nel mondo delle aziende cooperative e delle imprese sociali. E ciò al fine di orientare i comportamenti delle “corporate” verso la responsabilità sociale, senza compromettere gli interessi degli azionisti ma neppure quelli dell’Erario, quelli degli Enti preposti alla tutela dell’ambiente e quelli delle future generazioni, come raccomanda l’ISO 26000.

Certi modelli gestionali, molto speculativi e magari poco etici, non sono più compatibili con gli obblighi di informativa non finanziaria previsti da ESG (Environmental Social and Governance) di cui alla Direttiva Comunitaria n. 34 del 2013.

¹ Cfr. Umberto Bertini, *Il sistema d’azienda: uno schema di analisi*, Giappichelli, Torino, 1977.

² Cfr. Stefano Zamagni, *Responsabilità sociale delle imprese e “Democratic Stakeholding”*, AICCON Working Papers, 26, 2006.

La più recente Direttiva Comunitaria del dicembre 2022/2464 (CSRD Corporate Sustainability Reporting Directive) riguardante la rendicontazione societaria, tendente a migliorare l’informativa sulla sostenibilità, si rivolge non solo alle società quotate ma a tutte le imprese con almeno due dei seguenti criteri dimensionali: 250 dipendenti, 25 milioni di attivo investito e 50 milioni di ricavi netti. Per tali imprese l’obbligo di rendicontazione decorrerà dal 1° gennaio 2025 (reporting 2026).

I “reports” di sostenibilità dovranno essere assoggettati alla “limited assurance” e dovranno essere collocati all’interno della Relazione sulla Gestione (e non più in un documento a sé stante). E ciò al fine di garantire una maggiore integrazione tra le informazioni di carattere finanziario e quelle sulla sostenibilità.

Per una maggiore comparabilità delle informazioni, le imprese saranno anche tenute ad adottare un unico standard di rendicontazione (ESRS – European Sustainability Reporting Standard); nel mese di luglio 2023 la Commissione Europea ha varato il primo “set” di standard applicativi, composto da ben dodici standard di cui cinque ambientali, quattro sociali, uno sulla governance e altri due riguardanti i requisiti generali.

A questi standard nei prossimi anni dovranno adeguarsi tutte le imprese medio-grandi garantendo verificati livelli di sostenibilità economica, finanziaria, ambientale e sociale.

Spetta ora all’innovazione tecnologica agevolare la gestione dei “reports” di rendicontazione, magari integrati dalla pianificazione degli obiettivi strategici; di questo se ne dovrà fare carico la “governance dell’agenda digitale”.

5. Considerazioni finali

Il “successo sostenibile” delle imprese transita inevitabilmente dal superamento dei potenziali conflitti, non solo quelli interni alla governance ma anche, e soprattutto, quelli esterni verso le Istituzioni: dall’Erario agli Enti che tutelano l’ambiente e la salute pubblica.

Sono questi i pilastri sui quali si fonda la sostenibilità della gestione!

Gli aspetti organizzativi, amministrativi e contabili e i sistemi di controllo sono ormai generalmente adottati e avviati verso l’innovazione tecnologica, ma esigono una sostanziale condivisione degli obiettivi tra governo proprietario e organi di governance.

Dalla “green week” 2024, recentemente svoltasi a Parma, è emersa una buona notizia: la sostenibilità fa bene alle imprese, le rende più competitive e più affidabili e soprattutto crea valore aggiunto! Molte aziende si avviano

ad integrare nella propria strategia di sviluppo gli obiettivi ESG, investendo nella “green economy”, creando nuovi posti di lavoro e incrementando le esportazioni.

Riferimenti bibliografici

Bertini U. (1977), *Il sistema d'azienda: uno schema di analisi*, Giappichelli, Torino.
Zamagni S. (2006), Responsabilità sociale delle imprese e “Democratic Stakeholding”, AICCON Working Papers, 26.

VARIAZIONI REDDITUALI E VARIAZIONI MONETARIE D'IMPRESA. ASPETTI ECONOMICO-AZIENDALI

di *Giuseppe Galassi*

1. Grandezza reddituale, dinamica economica e dinamica monetaria

Un assioma dell'Economia Aziendale dice che l'*orientamento al reddito* è strettamente congiunto all'*equilibrio monetario*, assioma che soccorre ancora, particolarmente oggi in tempi di trasmodante dinamica, accentuata da pandemia e conflitti armati, al fronteggiamento e soluzione dei molteplici problemi aziendali. L'accento è sulla grandezza dei *flussi reddituali* per le decisioni d'azienda, ove la *dinamica monetaria e creditizia* è interpretata negli aspetti di *produzione di reddito*, di mantenimento dell'*equilibrio monetario*, di controllo della struttura del capitale.

A tal riguardo il dato *reddituale*, in differenti configurazioni, è costruzione fondamentale inevitabile per le decisioni e successive attuazioni, segnatamente nelle più avverse condizioni e situazioni aziendali, considerando nel processo decisionale tutte le variabili che esplicitamente riflettono l'economia dell'azienda nel suo unitario, dinamico, continuo sistema. Di qui il costante controllo anche dell'*equilibrio monetario* attraverso adatti caratteristici "processi produttivi" e appropriati "processi monetari-finanziari".

Il controllo può essere effettivo anche quando il riferimento è a condizioni generali, come al *reddito totale d'impresa*. In altri termini, per la determinazione del *reddito* e per scopi di *liquidità* l'unità appropriata è l'alternativa più ampia, considerando la singola "condizione produttiva", l'azienda, o talora una super azienda, nella più estesa e più robusta prospettiva delle classi di interesse, i loro bisogni, le loro aree decisionali, i loro "schemi di reazione".

Giova sottolineare che il *continuo equilibrio monetario* va interpretato in congiunzione e integrazione con l'*equilibrio economico*, l'*equilibrio patrimoniale*, quindi il *generale equilibrio aziendale* (per la composizione del sistema di equazioni rappresentative dell'equilibrio aziendale si veda diffusamente Paolone 2024) e conseguentemente con il perseguimento dei fini isti-

tuzionali dell'azienda (cf. Masini 1979: §§ 9.1-9.4). Per tale via la “dinamica monetaria e creditizia” è investigata nell'aspetto di *produzione di reddito*, della correlazione con la conservazione dell'*equilibrio monetario* e con il controllo della struttura del patrimonio.

I problemi di valutazione vanno considerati in un ambiente strutturato ove domina la rilevanza delle relazioni, con preferenza, per avvicinarsi alla *grandezza reddituale*, di una prospettiva ampia nello spazio ed estesa nel tempo, che abbraccia l'intera vita aziendale, per poi applicare regole di valutazione riferite ai singoli componenti positivi e negativi (Zappa 1937: 338-43); nella prospettiva classica i *risultati economici* prima sono imputati all'azienda e poi alle singole “condizioni produttive”, tenuto presente che i principi di determinazione del *reddito d'impresa* comportano la prevista sostituzione di queste e il loro congetturato contributo alla *produzione di valore*. Costi e ricavi sono grandezze economicamente congiunte, di congiunto compimento e *realizzazione* (Zappa 1956, I: 264-69; Zappa *et al.* 1955:136-38).

Ciò non significa evitare i problemi di contributi separabili, di servizi economici, nei processi economicamente congiunti e l'esigenza di attribuzione di singoli contributi agli eventi futuri, situazioni prospettiche economico-finanziarie. Non va dubbio che stime e congetture di costi e ricavi futuri, di future *variazioni monetarie* per un'intera impresa, vanno correlati in qualche maniera a singoli servizi necessari per il mantenimento dei continui *flussi reddituali* e *flussi monetari*, e questi servizi sono tipicamente in relazione con particolari fonti, potenziali per specifici contributi.

2. Classi di valori, equilibrio economico ed equilibrio monetario

Differenti classi di valori, “valori storici”, “valori correnti di entrata” (costi di sostituzione), “valori correnti di uscita” (prezzi potenziali di vendita, tra cui valori realizzabili netti o “equivalente corrente di cassa”, *current cash equivalent* nell'espressione di Chambers, 1966; 1980), “valori economici attualizzati” (in particolare sulle valutazioni a valori correnti e a valori storici giova consultare Andrei 2004: *passim*; Ferrero 1995: 199; *passim*) e così via, possono essere rilevanti per le decisioni, il controllo e la determinazione dei risultati aziendali (per i principi di valutazione, in definiti contesti, metodologie, considerazioni critiche, questioni aperte, dibattiti, cf. Comuzzi 2021: 551-74; Mora *et al.* 2019; Donleavy 2022).

I criteri di valutazione sono strumenti e la determinazione di mezzi alternativi per scopi differenti costituisce il cuore dell'Economia Aziendale, *en-*

tity economics nella letteratura anglo-sassone (cf. Mattessich's Conditional Normative Accounting Methodology, 1995: 11).

Le condizioni di economicità, *equilibrio economico, monetario, finanziario, patrimoniale, generale* sono estremamente complesse e strettamente connesse con fini e obiettivi aziendali, condizioni forgiate con decisioni relative all'impiego di "condizioni produttive", strategiche e non (si consulti ampiamente Coda 2023), processi produttivi, combinazioni e coordinazioni economico-finanziarie (cf. Amaduzzi 1957; Galassi 1974: §§24, ss.). Il concetto di "sopravvivenza aziendale" (di sopravvivenza e prosperità dell'impresa dice Vittorio Coda 2023: 2) senza altra qualificazione, non esprime la *capacità di reddito*, quindi le condizioni di vita economica duratura (una focalizzazione su "sopravvivenza continua" dell'azienda è in Alexander *et al.* 2019); anche il concetto di "sviluppo aziendale" non è in ogni caso condizione necessaria al riguardo (Azzini 1982: 16.1; Bianchi 2007: 39; 41-42).

Tutto questo dice delle crescenti difficoltà di apprezzamento delle condizioni economico-finanziarie d'impresa e richiede in correlazione metodologie di informazione orientate alla gestione del continuo *equilibrio monetario* (Galassi 1987: 624-28). Le valutazioni sono su specifiche alternative tramite un processo di comparazione tra situazioni economico-finanziarie attese future e altre situazioni prospettiche proprie di differente impiego dei fondi patrimoniali, ad esempio da disinvestimenti, tenuto presente che questi sono sovente strettamente connessi a complessi problemi propri del fattore lavoro.

Con riferimento alla correlazione tra *variazioni positive e variazioni negative di moneta*, disponibilità immediate, va osservato che la rinuncia a un processo o a una particolare combinazione produttiva non costituisce propriamente un disinvestimento, bensì un cambiamento di investimento, poiché le disponibilità, anche monetarie, sono una forma di investimento; quanto al loro reinvestimento si argomenta di opportunità multiple, ma le *disponibilità monetarie*, come forma di investimento, possono perseguire *condizioni di elasticità* per tutte le "condizioni produttive" di un'azienda, tenuto presente l'ampia complessa varietà di intrecci (cf. Azzini 1961).

Va sottolineato che quando nelle imprese processi produttivi o specifiche combinazioni produttive cessano, in ipotesi fisiologica, risultano *disponibilità monetarie* impiegate in azienda per i più disparati investimenti, come riduzione di debiti, incremento di crediti, investimenti in attività immobilizzate e così via; non v'ha la sola ipotesi di inizio di altri processi o "combinazioni di processi". Con riferimento alla grande varietà di situazioni economiche è semplificata l'ipotesi di processi con un *ciclo monetario* e il recupero di *disponibilità monetarie* investite, che consentono, in concomitante correlazione al ciclo, di iniziare nuovi processi.

In un processo di realizzo, i “valori realizzabili” (il *postulato della realizzazione* è ampiamente trattato in Galassi 1966) dicono dei “costi opportunità”, ma non necessariamente offrono le opportunità realmente consentite nelle aziende in funzionamento, così come la potenziale *capacità di reddito*. Non v’ha dubbio che i “valori di realizzo” siano definitivamente rilevanti nelle complesse decisioni d’impresa; se queste si considerano nella *dimensione temporale* (breve, media, lunga) e nella *dimensione spaziale* (specifico mercato, più mercati, un’operazione, una particolare area di combinazioni produttive, l’insieme di unità economiche relative e la combinazione generale d’impresa) sempre, soprattutto nelle *variazioni monetarie e creditizie* rivelano complessi intrecci, di più che non appaia nelle *variazioni reddituali*.

3. Sviluppo aziendale e situazione economico-finanziaria d’impresa

Va tenuto presente che la strategia di “sviluppo aziendale”, incremento della quota di mercato, può avere primamente effetti favorevoli sulla *produzione di reddito*, ma se non propriamente configurata può comportare conseguenze sfavorevoli sulla *situazione finanziaria*, così come nelle condizioni di *equilibrio monetario* (su dimensione aziendale, saggio di reddito e capacità di auto espansione tramite il *cash flow* si leggano le belle pagine di Tancredi Bianchi 2007: 38-39). Solitamente la strategia di sviluppo determina, *ceteris paribus*, nuovo fabbisogno di fondi monetari, con l’implicanza che non raramente l’attenzione è più sui problemi della *gestione finanziaria*, *lato sensu*, e della *gestione monetaria* che non sui problemi della *gestione reddituale* caratteristica e della *gestione patrimoniale* o infine della “struttura d’impresa”, *governance*, come operazioni o combinazioni produttive, gestione del personale e così via (per i risultati d’impresa, *lato sensu*, in connessione alla responsabilità dei *managers* si consulti Coda 2020a)¹.

Nella determinazione delle prospettive “situazioni economico-finanziarie” d’impresa, sistema continuo di “condizioni produttive”, la *grandezza reddituale*, in qualche configurazione tra le varie possibili, è costruzione essenziale che deve essere implementata e possibilmente migliorata, non già il *reddito* come guida al prelievo, *reddito consumabile* (Zappa 1937: 285-88; Hicks 1939: 172; Onida

¹ Va anche sottolineato che il passaggio da una dimensione d’impresa costante all’ipotesi di suo incremento comporta effetti cumulativi di “fabbisogno monetario”; in connessione emerge, tra l’altro, il problema di “autonomia finanziaria”, per dire come le politiche di strategia di crescita spesso coinvolgono perdita, parziale o totale, di siffatta autonomia nelle più ampie possibili forme.

1951: 54-56; Alexander *et al.* 2019: 355; Alexander e Fasiello 2021: 29), che tende a enfatizzare gli *aspetti di liquidità della realizzazione*, quanto la determinazione del *reddito economico*, “reddito effettivo”, grandezza orientata alle decisioni e attuazioni aziendali (Galassi 1966: *passim*).

Il riferimento alla correlazione tra *redditi e flussi di cassa netti* è ipotesi di primissima approssimazione che correla, ad esempio, il *reddito lordo* di particolari combinazioni produttive con la medesima grandezza di *disponibilità monetaria* nell’esercizio, e periodo che dà nome all’esercizio, di riferimento della determinazione del *reddito lordo* (intorno all’*earnings management* e *cash flows management* cf. Arrighi e Daniele 2023).

Nella realtà effettuale v’hanno *risultati reddituali lordi* e *risultati reddituali netti* di “esercizi particolari” e di “esercizi generali”; d’altra parte v’hanno *disponibilità monetarie*, tutte in un tempo discreto (circa le relazioni tra *breakeven point* economico e *breakeven point* finanziario si veda Canestri e Pais 2023), cioè in un progresso di variazioni, ciascuna con alcune caratteristiche: incrementi e decrementi, variazioni positive e variazioni negative, per differenti operazioni in periodi differenti (per le relazioni tra calcolo del *cash flow* e componenti di reddito cf. Arrighi e Daniele 2023: 590-91).

L’attenzione alla *capacità di reddito* va focalizzata anche, ad evidenza, su condizioni interne ed esterne in totale unità, cioè sulle aspettative della situazione economico-finanziaria d’impresa (sulla visione del tutto e “teoria della complessità strutturale dell’impresa” v. Coda 2023: 2). Per la profonda connessione dei problemi di *equilibrio monetario*, di *equilibrio economico*, di *generale equilibrio* d’impresa è necessario conoscere le connessioni di tutti i fenomeni e accadimenti (non solamente di quelli rappresentati dai valori propri delle sintesi generali, *reddituali*, di *capitale* di *bilancio*, di *flussi di cassa*, di *flussi di fondi* e così via.) dei tempi e degli esercizi di riferimento delle sintesi reddituali e di capitale (cf. Masini 1982).

4. Redditi prospettici e potenza finanziaria

I “valori realizzabili” dicono anche di controllo dell’impresa sulle sue “risorse”, in ipotesi di uno specifico insieme di condizioni. La differenza tra questa qualificata capacità di controllo in due punti del tempo potrebbe essere impiegata come succedaneo, o anche come definizione di *risultato economico*, tenuto presente che questa definizione di *reddito* ha scarsa applicazione e certamente è soggetta ad accesa critica; nella realtà effettuale il *reddito* proviene dalla gestione d’impresa, cioè dalle risorse umane e di capitale in intima congiunzione economica (ampiamente in Masini 1979: §§ 10-11 e in molti altri suoi rilevanti scritti),

ma il *reddito* non può essere attribuito solamente alle risorse umane e di capitale, tenuto presente le difficoltà di misurazione delle due componenti, in luogo che all'impresa nella sua inscindibile unità.

L'ipotesi di azienda funzionante implica la determinazione di suoi “valori attesi”, anche di quelli di unità economiche alternative, migliori possibili opportunità consentite dall'impiego di fondi capitali da realizzo diretto o indiretto di investimenti in essere; i “valori realizzabili” da disinvestimenti costituiscono certamente elementi rilevanti in questa ampia prospettiva del processo decisionale, la cui conoscenza soccorre nel determinare la gamma e la grandezza di alternative sostenibili, considerando che altre fonti di finanziamento, ad esempio la *capacità di credito*, assumono primaria rilevanza nelle decisioni finanziarie.

Il *valore di realizzo* di investimenti in atto è solamente misura parziale di “potenza finanziaria”, molto meno rilevante delle opportunità fondate sulla *capacità di reddito*, essendo i *redditi prospettici d'impresa in funzionamento*, tra l'altro, indicatori di “potenza di finanziamento” (su pareggio economico e fabbisogno finanziario si consulti Canestri e Pais 2023): un'assioma dell'Economia Aziendale dice che la *capacità di credito*, e di finanziamento in generale, proviene dalla *capacità di reddito*, non già, *vice versa* (Caprara 1954: 91; 201; Zappa 1957, II: 567; 754).

La *capacità di credito* di un'impresa, e conseguentemente la varia elasticità di composizione delle “disponibilità monetarie” in un continuo *equilibrio monetario*, varia temporalmente in funzione (a) della sua dinamica reddituale, (b) dei cambiamenti della sua struttura del capitale, (c) della dinamica dell'offerta di disponibilità nei mercati dei capitali monetari e finanziari².

Nell'azienda in funzionamento l'interesse è ai *redditi futuri attesi*, ove i “costi correnti di entrata”, valori di sostituzione, assumono crescente rilevanza. Il *reddito realizzabile*, con i dati di “costi opportunità”, appare preferibile nel breve andare, ma il *reddito d'impresa* con i dati dei “costi correnti di sostituzione” è di maggior ausilio nel lungo periodo. Ad evidenza l'ipotesi è di un'impresa funzionante che dovrà sostituire “condizioni produttive correnti”, con i connessi fabbisogni finanziari scarsamente connessi a transeunti “costi di entrata correnti”, che sono sostituiti di costi futuri attesi.

² In ogni impresa, per la sua dinamica interna ed esterna, è necessario periodicamente determinare le variabili chiave da tenere sotto controllo per mantenere l'*equilibrio monetario*, che consenta decisioni ed azioni tempestive nelle più avverse situazioni, quali perdite di esercizio, crisi creditizie generali e particolari, declino dei mercati e così via. Queste variabili possono essere riferite a parti dell'impresa, unità economiche relative, ma nella decisione non si può prescindere da alcune variabili che esplicitamente riflettono l'impresa nel suo sistema unitario, dinamico, continuo.

La rilevanza dei “valori di realizzo”, in ordine ai “risultati economici d’impresa”, è accentuata allorché l’uscita è continua opportunità; in tale ipotesi i valori di mercato esprimono abilità a muovere verso possibili alternative, non già indicano singole opportunità di reinvestimento, e a questo riguardo il costante controllo delle “condizioni produttive”, specificamente dell’*equilibrio monetario*, assume più generale pienezza e risonanza³.

Essenziale è la conoscenza dell’*elasticità* dell’impresa (Azzini 1961: *passim*), la sua reazione e adattabilità ai fattori esogeni, particolarmente alle variazioni di condizioni ambientali (Galassi 2023). In tempi di trasmodante dinamica siffatte variazioni costituiscono rischi di *default* (Bertini 1987: 120-28) tali da sovvertire, per un processo, una combinazione particolare o generale, il riferimento allo schema tipico delle fasi aziendali di “costituzione, sviluppo, maturità, declino⁴, estinzione”.

La distruzione di valore nel tempo, riduzione di valore del *capitale economico*, risulta (a) dal deterioramento dei *flussi reddituali*, particolarmente dalle aspettative proprie di questi flussi e (b) dall’incremento dei rischi d’impresa (Azzini 1964: *passim*; Bertini 1987: *passim*; Guatri 1986: parte I; 1995: 6-7). Segnatamente in tempi di accentuata perturbazione economica, oltre la complessità degli intrecci dei *movimenti reddituali* si aggiunge una specifica dinamica di *variazioni monetarie e creditizie*, tale che rende difficile la ricerca di “relative uniformità”, fondamento per il perseguimento di un *continuo equilibrio monetario*.

5. Rischi d’impresa, gestione economica, gestione monetaria e finanziaria

Segue che l’apprezzamento dei risultati d’impresa si fonda sulle grandezze degli scopi conseguiti nella definita situazione economica, monetaria-finanziaria, patrimoniale, come pure sulle grandezze di situazioni raggiungi-

³ Scrive Gino Zappa G.: “Nei complessi investimenti d’impresa anche la liquidità, o, meglio, la possibilità di rapida trasformazione, almeno parziale, degli impieghi, è circostanza che si giudica atta a diminuire i rischi che il futuro può serbare ad ogni più sicuro investimento di capitali”. Cfr. Gino Zappa G., *Il reddito d’impresa*, Giuffrè, Milano, 1937, p. 345. Per i rischi propri delle funzioni aziendali di fase gestionale vedi Bertini U., *Introduzione allo studio dei rischi in economia aziendale*, Giuffrè, Milano, 1987, pp. 112-120.

⁴ Nella sequenza suddetta l’“estinzione” potrebbe essere sostituita dal ritorno alla ‘produzione di valore’, *turnaround* attraverso tutti i processi sistematici di recupero dell’impresa. Cfr. Arcari A., *Preventing crises and managing turnaround processes in SMEs. The role of economic measurement tools*, Management Control, 2018, n. 3; Brugger G., Galbiati P.E., *Corporate Turnaround. The Italian Perspective*, McGraw-Hill, Milano, 2020. Per il cosiddetto “risanamento delle imprese” e il conseguente fabbisogno di *disponibilità liquide* si veda Zappa G., *Le produzioni nell’economia delle imprese*, Giuffrè, Milano, 1956-57.

bili in condizioni differenti, effettive opportunità passate disponibili o attese opportunità future (Azzini 1962: 43-45; *passim*), considerando la rilevanza delle opportunità passate per le decisioni future, poiché esse offrono indicazioni sull'elasticità e adattabilità d'impresa. Una grandezza dei “costi opportunità” per non attitudine all'adattamento, rigidità di gestione dell'impresa, potrebbe allora essere determinata in termini di *risultati economici* nella situazione vincolata.

Il rischio dell'azienda investitrice è dunque riferito anche alle opportunità mancate. Il rischio del “progresso tecnico” e della “parziale obsolescenza” (Bertini 1987: 78-84) è incluso nei risultati economici attesi di un'impresa funzionante o “in uscita”, tenuto conto che questi fattori di rischio influenzano sia i “valori di sostituzione” che i “valori di realizzo”, non influenzati invece dalla prospettica situazione economico-finanziaria propria di un'impresa di non grandi dimensioni (intorno all'informativa sui rischi societari si veda Baschieri 2023).

Una correlazione tra le grandezze del *reddito periodico di esercizio*, come caratteristica fondamentale delle combinazioni produttive di un'azienda (Masini 1979: § 9) richiede, con riferimento a “rischi sostenibili”, una connessa appropriata “struttura strategica” (Coda 2020b) intorno alla “gestione finanziaria”, *lato sensu*, e alla “gestione monetaria”; segue una strettamente connessa strategia di assunzione del rischio nell'*equilibrio monetario* (vedi ampiamente Azzini 1962: 29-31; Bertini 1987: 181-86).

È consueta ipotesi l'attesa di qualche “ritorno”, sacrificando la “liquidità”, ritorno tendenzialmente proporzionale alla distanza tra i “fondi liquidi”, grado di inflessibilità, e grado di riluttanza a investire in “condizioni produttive” durature (sulle interrelazioni tra *situazione economica*, *situazione finanziaria*, *situazione di liquidità* si veda Zappa *et al.* 1955: 105-108), con il rischio funzione diretta della distanza dalla *liquidità*.

Nel breve orizzonte è possibile stimare le *variazioni di moneta, di credito di regolamento* e di crediti e debiti di varia specie; nel tempo medio le stime sono estremamente incerte, con accentuazione dei margini di sicurezza, cosiddette *riserve liquide* e fondi, incluso la capacità di credito. Quanto a macro-insiemi di eventi ambientali le prospettive sono tipicamente di lungo orizzonte, ma anche queste sovente cambiano ogni tempo breve.

Ciascuna operazione che determina *variazioni di moneta e di credito* va analizzata sia nell'aspetto di *produzione del reddito*, in correlazione alla conservazione dell'*equilibrio monetario* e infine al controllo della struttura patrimoniale.

In un'impresa funzionante il cambiamento del fattore di rischio è connesso al divario tra “valori correnti di sostituzione” e “valori di realizzo”. Il

rischio di illiquidità deriva anche dal rischio di non poter cedere “condizioni produttive” senza evitare implicazioni rilevanti, tali da diminuire il valore dell’intera azienda o il valore di “unità economiche relative”, ad esempio unità divisionali; in altre parole, il “valore di realizzo” ottimale, assunta la possibilità di uscita, richiede considerazioni intorno a differenti combinazioni e coordinazioni economiche.

Anche la gestione di “unità divisionali” va vista non solamente nell’ottica di *produzione di reddito* – controllo dei centri di costo, dei centri di ricavo, centri di reddito per aree o per iniziative – ma per acquisire un sinergico *equilibrio economico generale* è necessario conoscere il loro influsso nell’assorbire o produrre, in una definita dinamica, *disponibilità monetarie*; di qui frequentemente le ragioni per imprese diversificate *lato sensu*, non solamente per la *produzione di reddito*, ma anche per il mantenimento, in maniera sinergica, dell’*equilibrio monetario*.

Riferimenti bibliografici

- Alexander, D., Fasiello, R. (2021), *Prudence and Directive 34 – Reality and rethoric in accounting regulation*, Accounting in Europe, vol. 18.
- Alexander, D., Fiondella, C., Maffei, M., Spanò, R. (2019), *Reporting comprehensive income: the incoherencies of the IASB system and the possible contribution of Economia Aziendale*, Accounting in Europe, 16, 3: 340-59.
- Amaduzzi, A. (1957), *Conflitto ed equilibrio di interessi nel bilancio dell’impresa*, 2ª ed., Cacucci, Bari (1ª ed. 1949).
- Andrei, P. (2004), *Valori storici e valori correnti nel bilancio di esercizio*, Giuffrè, Milano.
- Arcari, A. (2018), *Preventing crises and managing turnaround processes in SMEs. The role of economic measurement tools*, Management Control, 3.
- Arrighi, D., Daniele, M. (2023), *Le determinanti: della manipolazione dei flussi di cassa nel mercato finanziario: prime evidenze empiriche nel contesto italiano*, Rivista dei Dottori Commercialisti, n. 4, ottobre-dicembre: 589-607.
- Azzini, L. (1961), *L’elasticità della gestione*, in *Studi in Onore del Prof. Gino Zappa*, vol. 1, Giuffrè, Milano.
- Azzini, L. (1962), *Le situazioni finanziarie investigate nella dinamica economia delle aziende*, Giuffrè, Milano.
- Azzini, L. (1964), *I processi produttivi e i rischi di andamento dei prezzi nel tempo*, Giuffrè, Milano.
- Azzini, L. (1982), *Istituzioni di economia d’azienda*, Giuffrè, Milano (1ª ed. 1980).
- Bertini, U. (1987), *Introduzione allo studio dei rischi nell’economia aziendale* (1ª ed., Colombo Corsi, Pisa, 1968), Giuffrè, Milano.
- Baschieri, G. (2023), *L’informativa dei rischi societari. Evoluzione e prospettive in un contesto internazionale*, FrancoAngeli, Milano.

- Bianchi, T. (2007), *Ottanta anni dopo*, Contabilità e Cultura Aziendale, vol. VII, 1: 33-46.
- Brugger, G., Galbiati, P. (2020), *Corporate Turnaround. The Italian Perspective*, McGraw-Hill, Milano.
- Canestri, C., Pais, A. (2023), *Break even point finanziario. Dal pareggio economico al pareggio di cash flow*, FrancoAngeli, Milano.
- Caprara, U. (1954), *La banca. Principii di economia delle aziende di credito*, 2^a ed., Giuffrè, Milano.
- Chambers, R. J. (1966), *Accounting, evaluation and economic behavior*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- Chambers, R. J. (1980), *Price variation and inflation accounting*, McGraw-Hill, Sydney.
- Coda, V. (2020a), *Responsabilità degli amministratori e funzionalità dell'impresa: profili economico-aziendali*, Rivista dei Dottori Commercialisti, Anno LXXI, n. 3, luglio-settembre.
- Coda, V. (2020b), *Lo scopo dell'impresa*, Impresa Progetto, Electronic Journal of Management, n. 3.
- Coda, V. (2023), *Peter Drucker e il pensiero manageriale moderno*, Impresa Progetto. Electronic Journal of Management, n. 3.
- Comuzzi, E. (2021), *Valore economico, valori economici, valutazione, prezzo. Riflessioni intorno alle configurazioni di valore e al loro ruolo nella formazione dei prezzi e dei premi. Considerazioni di metodo, criticità, problemi aperti*, Rivista dei Dottori Commercialisti, 4, ottobre-dicembre.
- Donleavy, G. (2022), *The nuances of fair value history: a rejoinder to Cardao-Pito*, Accounting History, vol. 27.
- Ferrero, G. (1995), *La valutazione del capitale di bilancio*, edizione aggiornata a cura di Umberto Bocchino, Giuffrè, Milano.
- Galassi, G. (1966), *Il postulato della "realizzazione" nella dottrina aziendale nord-americana*, Studi e Ricerche della Facoltà di Economia e Commercio dell'Università di Parma, La Nazionale, Parma.
- Galassi, G. (1974), *Misurazioni differenziali, misurazioni globali e decisioni d'azienda*, Giuffrè, Milano.
- Galassi, G. (1987), *Economia dell'informazione ed economia della conoscenza: recenti sviluppi metodologici*, in *Scritti di Economia Aziendale per Egidio Giannesi*, Pacini, Pisa.
- Guatri, L. (1986), *Crisi e risanamento delle imprese*, Giuffrè, Milano.
- Hicks, J. R. (1939), *Value and capital. An inquiry into some fundamental principles of economic theory*, Oxford University Press, Oxford (2^a ed., Clarendon Press, Oxford, 1946).
- Masini, C. (1979), *Lavoro e risparmio. Economia d'azienda*, Utet, Torino (1^a ed. 1968).
- Masini, C. (1982), *Economia turbolenta e controllo della liquidità nelle aziende industriali e mercantili*, in AA.VV., *Finanza aziendale e mercato finanziario. Scritti in onore di Giorgio Pivato*, vol. secondo, Giuffrè, Milano.

- Mattessich, R. (1995), *Critique of Accounting. Examinations of the foundations and normative structure of an applied discipline*, Quorum Books, Westport, CTC.
- Mora, A., Mcgeachin, A., Barth, M. E., Barker, R., Wagenhofer, A., Joos, P. (2019) *Fair value accounting. The eternal debate – AinE EAA Symposium, May 2018, Accounting in Europe*, 16.
- Onida, P. (1951), *Il bilancio di esercizio nelle imprese. Significato economico del bilancio. Problemi di valutazione* (4^a ed. rivista), Milano.
- Paolone, G. (2024), *Gli strumenti quantitativi misuratori degli accadimenti aziendali*, FrancoAngeli, Milano (Pegaso. Università Telematica).
- Zappa, G. (1937), *Il reddito d'impresa. Scritture doppie, conti e bilanci di aziende commerciali*, Giuffrè, Milano.
- Zappa, G. (1956-57), *Le produzioni nell'economia delle imprese*, 3 vol., Giuffrè, Milano.
- Zappa, G., Azzini, L., Cudini, G. (1955), *Ragioneria generale*, 2^a ed., Giuffrè, Milano.

DAL SISTEMA D'AZIENDA AL GOVERNO STRATEGICO

di *Michele Galeotti*

1. Premessa: Governo strategico ed Economia aziendale

L'aspetto evolutivo che in questi ultimi decenni ha maggiormente caratterizzato il settore dell'Economia aziendale è rappresentato dall'affermarsi degli studi strategici.

Nei vari Atenei sono stati via via istituiti corsi di Strategia aziendale e molta attività di ricerca degli aziendalisti si è rivolta a questa tematica.

Ma soprattutto la disciplina dell'Economia aziendale ha tratto da tutto questo fermento un importante sviluppo, un vero e proprio salto qualitativo. Come autorevolmente affermato in numerose occasioni da uno dei Grandi Maestri della nostra disciplina – il Prof. Coda¹ – la Strategia aziendale rappresenta l'ideale completamento dell'Economia Aziendale, ponendosi ad un livello più elevato, rispetto alle sottodiscipline che la formano, capace di ricomprenderle tutte in una visione unitaria.

Partendo da tale premessa voglio dedicare questo intervento a tratteggiare il ruolo primario e decisivo che il mio Maestro Prof. Bertini ha avuto in questo lungo percorso evolutivo dell'Economia aziendale.

E questo non tanto sul piano tecnico-pratico della creazione di spazi accademici (corsi, convegni, ricerche, ecc.) che hanno favorito l'affermarsi della logica strategica, quanto piuttosto sotto il profilo del Suo contributo scientifico, assolutamente determinante, che ha permesso all'Economia aziendale di aprirsi al governo strategico.

Sono molto numerosi e diffusi nel tempo i contributi scientifici del Prof. Bertini in materia. Nel tentativo di dare linearità alla trattazione mi soffermerò, in particolare, su *Il Sistema d'azienda*² e sugli *Scritti di Politica azien-*

¹ Ricordo in particolare l'intervento del Prof. Coda al Corso di Dottorato in Economia aziendale presso la mia Università di Roma La Sapienza, tenuto l'8 giugno 2022 dal titolo Gli Studi di Strategia nell'Economia aziendale.

² Umberto Bertini, *Il sistema d'azienda, Schema di analisi*, Opera Universitaria, Pisa, 1977.

*dale*³ che raccolgono gli aspetti fondamentali del pensiero del Maestro in merito, rispettivamente, a:

- il nuovo modo di “essere impresa”, e
- il nuovo modo di “fare impresa”,

che l’approccio strategico comporta.

2. Il sistema d’azienda

Nel Suo storico Testo *Il sistema d’azienda. Schema di analisi* il Maestro delinea un modello di analisi e interpretazione del fenomeno aziendale, pienamente allineato con la dottrina economico aziendale del tempo – siamo a metà degli anni Settanta – ma al tempo stesso quanto mai innovativo, chiaro e completo nelle sue linee essenziali: un nuovo quadro concettuale capace sia di recepire le concrete evoluzioni in atto nella realtà operativa delle aziende, sia di accogliere le nuove teorie manageriali e strategiche che iniziavano ad affermarsi e che avrebbero marcato in modo indelebile gli studi ed il mondo aziendale negli anni a venire.

È utile ripercorrere, pur se in estrema sintesi, i tratti salienti di tale modello perché la sua spinta innovativa e la sua capacità esplicativa lo rendono oggettivamente l’alveo ideale che ha permesso all’Economia aziendale di recepire la potentissima spinta culturale e normativa promossa dagli studi di Strategia aziendale e che addirittura ha messo la nostra Disciplina nella condizione di primeggiare a livello internazionale proprio in questo settore di studio.

Prendendo spunto dalla Teoria generale dei sistemi, il *Modello* di azienda prospettato dal Maestro, concepisce l’azienda come una combinazione di parti (operazioni, relazioni, fattori) riunite in un tutto, il sistema. Il sistema d’azienda è composto da sub-sistemi (operativi, organizzativi) legati fra loro da mutua dipendenza.

Le parti, in costante interazione, fanno emergere una seconda entità di ordine superiore, la struttura, intesa come relazione stabile tra le componenti elementari dell’azienda (persone e risorse). La struttura costituisce la premessa dell’azione aziendale, ma al tempo stesso l’azione aziendale finisce per modificare la struttura.

³ Umberto Bertini, *Scritti di Politica aziendale*, Giappichelli, Torino, 1995, che riunisce sette saggi pubblicati tra il 1985 e il 1995.

Nel *Modello* il sistema d'azienda si qualifica come economico⁴, aperto⁵, sociale⁶. Inoltre, è un sistema dinamico in quanto la struttura che si realizza nell'azienda non è mai stabile e definitiva. Ed anzi la modifica della struttura nel tempo e nello spazio, vale a dire la radicale alterazione dei rapporti tra i diversi elementi che la compongono per meglio rispondere alle mutate condizioni esterne, viene a costituire il tema centrale della vita aziendale.

Anche l'equilibrio perseguito dall'azienda alla ricerca della sopravvivenza e dello sviluppo risulta, di conseguenza, un equilibrio dinamico e non statico.

Il sistema d'azienda si articola, sul versante interno, nel sotto-sistema della produzione, che comprende l'insieme dei processi operativi volti a trasformare i fattori produttivi (*input*) in prodotti (*output*).

La produzione – intesa come combinazione, modifica e accrescimento di utilità economica dei fattori di cui l'azienda si è procurata la disponibilità – rappresenta il fondamento tecnico, indispensabile, centrale e caratteristico della singola azienda.

L'insieme dei mezzi (fattori/risorse) impiegati ai fini produttivi costituisce in prima battuta un sistema statico, la struttura interna produttiva che definisce il modo in cui le diverse risorse vengono allocate nel corso della gestione.

Da questa immagine statica diparte, però, la realtà dinamica della produzione nella quale emergono le modalità d'impiego ed i momenti più significativi con cui i vari elementi partecipano alla combinazione produttiva.

Il modello in base a cui si realizza il processo di trasformazione, che lega i vari elementi in un tutto unico e inscindibile, corrisponde al modulo di combinazione produttiva, che esprime le regole, modalità, quantità e rapporti che definiscono i caratteri qualitativi e quantitativi secondo cui i vari elementi partecipano alla produzione.

L'analisi si sposta di conseguenza sul ruolo che ciascun elemento è chiamato a svolgere nella combinazione nell'azienda. Gli elementi (fattori/risorse) sono riconducibili in linea di principio a quattro tipologie: materiali/servizi, impianti, lavoro umano e denaro.

⁴ L'azienda svolge un'attività economica e costituisce una unità del sistema economico-sociale.

⁵ L'azienda è in continuo interscambio con l'ambiente (istituzioni e individui di varia natura compresi nell'ambiente) e trova proprio in questo interscambio le ragioni fondamentali della sua vitalità. In virtù di questa apertura l'azienda è dotata di vita propria, indotta dalle sue azioni, e di vita riflessa, indotta da forze e soggetti esterni.

⁶ L'azienda è un'istituzione sociale perché presuppone le persone (singole e/o in gruppi), è creata dagli uomini per finalità umane, vive nel contesto della collettività organizzata (la società).

Ciascuna categoria di elementi costituisce – secondo la logica sistematica – un proprio sottosistema che riflette le sue caratteristiche tecniche, economiche e finanziarie ed il suo ciclo vitale all'interno della combinazione produttiva. Il sottosistema della produzione si articola pertanto nel:

- sottosistema dei materiali/servizi;
- sottosistema degli impianti;
- sottosistema del lavoro umano;
- sottosistema del denaro⁷.

Il modulo di combinazione produttiva rappresenta la struttura interna produttiva, inquadrata nella sua visione dinamica, specifica e caratteristica della singola azienda, da cui dipende fundamentalmente l'economicità dell'azienda stessa.

In linea con la natura aperta del sistema d'azienda, lo svolgimento della produzione presuppone l'istaurarsi di un'organica serie di rapporti continuativi con soggetti esterni compresi nell'ambiente economico/politico/socio-culturale/naturale di riferimento.

Tali rapporti/relazioni possono avere diversa natura e contenuto:

- relazioni di scambio (beni economici contro denaro) o di condizionamento (modificazione delle condizioni operative dell'azienda indotte da soggetti esterni, o viceversa);
- relazioni a contenuto economico (se hanno ad oggetto beni economici) o non economico (se hanno ad oggetto elementi non suscettibili di apprezzamento col metro economico).

L'organica serie di rapporti continuativi con i soggetti esterni ha carattere almeno in parte stabile e quindi strutturale.

Sul versante esterno, quindi, il *Modello* si sviluppa e si alimenta con continuità in un sistema strutturale di relazioni azienda/ambiente. Tali relazioni assumono differenti caratteristiche, contenuti e cicli vitali in funzione delle diverse categorie di interlocutori interessati. In questo senso il sottosistema delle relazioni azienda/ambiente si articola nel:

- sottosistema delle relazioni azienda/fornitori avente ad oggetto l'approvvigionamento dei fattori produttivi;
- sottosistema delle relazioni azienda/clienti avente ad oggetto la collocazione sul mercato dei prodotti;
- sottosistema delle relazioni azienda/banche avente ad oggetto il ricorso al credito;

⁷ Alla luce delle evoluzioni intervenute nella realtà economica e operativa delle aziende, alle quattro tipologie di fattori, si potrebbe oggi aggiungere quella ulteriore delle risorse intangibili (*intangibles*) con relativo sottosistema.

- sottosistema delle relazioni azienda/capitalisti avente ad oggetto la formazione del capitale;
- sottosistema delle relazioni azienda/lavoratori avente ad oggetto l'azione sindacale;
- sottosistema delle relazioni azienda/concorrenti avente ad oggetto la competizione sul mercato dei prodotti;
- sottosistema delle relazioni azienda/comunità avente ad oggetto i rapporti di condizionamento reciproco con le persone organizzate in gruppi sociali che agiscono nell'area economica dell'azienda.

Ogni azienda ha quindi un suo particolare caratteristico sottosistema di relazioni strutturate con l'esterno (gli interlocutori ambientali) che si complementa con il corrispondente sottosistema interno della produzione.

I sottosistemi della produzione e delle relazioni azienda/ambiente formano nella loro unitarietà sistematica la realtà oggettiva dell'azienda, fatta di situazioni e manifestazioni che definiscono le condizioni di materialità, potenzialità, funzionalità e fluidità in cui opera l'azienda.

Il processo critico per la vitalità dell'azienda è però costituito dall'attività di ideazione, realizzazione e controllo relativo ai sottosistemi della produzione e delle relazioni azienda/ambiente. È infatti nel bilanciamento dei flussi promananti dalle situazioni e manifestazioni che definiscono lo specifico modello di combinazione produttiva della singola azienda, che l'azienda realizza con ordine sistematico i processi sinergici alla base del suo equilibrio dinamico evolutivo.

Bilanciamento dei flussi significa revisione e innovazione del modulo e degli orientamenti che lo hanno determinato, in una visione dinamica dell'azienda che concepisce l'unitarietà sistematica dei fenomeni aziendali manifestatisi in luoghi e soprattutto in tempi diversi e successivi.

Il modulo di combinazione produttiva, pur essendo riconducibile ad eventi e rapporti tecnico-economici oggettivamente determinati, è sempre espressione dell'attività creativa e innovativa dell'uomo che guida l'azienda.

In questo senso accanto e al di sopra della realtà oggettiva dell'azienda emerge la realtà soggettiva dell'azienda composta dal sistema umano aziendale, il quale nel *Modello* assurge a fattore determinante della vitalità aziendale. I due momenti – oggettivo e soggettivo – sono inscindibili e si influenzano reciprocamente determinando così il divenire dell'azienda.

In particolare, nell'azienda moderna l'entità soggettiva corrisponde al Management. Il sottosistema del management si pone quindi quale terzo componente del sistema d'azienda – accanto ai sottosistemi della produzione e delle relazioni azienda/ambiente – e la sua azione si riflette sugli altri due determinandone i caratteri essenziali. Il management sovrasta, sovrintende,

determina, controllo e rettifica tutte le manifestazioni permeando in questo modo l'intero sistema d'azienda. Quale sorgente di idee, scelte, decisioni, il sottosistema del management costituisce il fondamento della vita aziendale.

Il management non corrisponde a una o a poche specifiche persone all'interno dell'azienda, piuttosto rappresenta una unità intellettiva a sé stante, avulsa dai singoli intelletti delle persone che concorrono a determinarlo “*espressione della volontà 'politica' dell'azienda come complesso autonomo di soggetti*”⁸.

Sul piano operativo il management si articola nello svolgimento delle funzioni di pianificazione, organizzazione e controllo, che costituiscono distinti momenti qualificanti un processo unitario: il sottosistema del management si articola pertanto nel:

- sottosistema della pianificazione;
- sottosistema organizzativo;
- sottosistema del controllo.

L'avanzamento della tecnologia e la crescente complessità aziendale hanno sempre più portato l'informazione al centro dell'azione manageriale.

Nella realtà operativa dell'azienda l'informazione ha smesso di essere un fatto occasionale ed isolato, riconducibile a specifiche e circoscritte scelte aziendali, per diventare un elemento ricorrente che si inserisce stabilmente nei processi decisionali svolti dal management.

Parallelamente, la gamma delle informazioni richieste da una razionale conduzione dell'azienda è enormemente cresciuta sia in quantità che in qualità.

Per questi motivi emerge, accanto al sottosistema del management, ed a suo essenziale supporto, una fondamentale continuativa attività di elaborazione delle informazioni, resa possibile dal concomitante sviluppo delle tecnologie *software e hardware*.

Il sottosistema dell'informazione è così diventato un complemento permanente e irrinunciabile del sottosistema del management.

Pur se complementare al sottosistema del management – e quindi in linea di principio appartenente alla realtà soggettiva dell'azienda – il trattamento delle informazioni si pone concettualmente nell'area oggettiva dell'azienda, al pari del sottosistema della produzione, rispetto alla quale differisce non per il tipo di attività svolta (in entrambi i casi si tratta di trasformare *input* in *output*), quanto piuttosto nell'oggetto, trattando informazioni in luogo dei prodotti.

⁸ Umberto Bertini, *Il sistema d'azienda, Schema di analisi*, Opera Universitaria, 1990, p. 113.

Il modello del Sistema d'azienda rappresenta una straordinaria rappresentazione di cosa significa “*essere impresa*” nella realtà economica attuale, caratterizzata da complessità, discontinuità, iper-competizione e innovazione.

Tale modello, infatti:

- supera la logica funzionale, che tende a suddividere l'azienda in parti, per abbracciare la logica sistematica dove a prevalere è la visione unitaria d'insieme dell'azienda stessa;
- pone al centro dell'attenzione la struttura, intesa come componente relativamente stabile dell'azienda, presente sia sul versante interno quale assetto strutturale di risorse e persone organizzate per lo svolgimento dell'attività economica, sia sul versante esterno delle relazioni strutturate con gli interlocutori ambientali;
- qualifica la struttura, come l'insieme delle condizioni operative e competitive relativamente stabili dell'azienda, che si pongono quale elemento distintivo e caratterizzante la realtà specifica della singola azienda;
- fa emergere come la modificazione della struttura – vale a dire il cambiamento radicale dei rapporti tra i diversi elementi che la compongono per meglio rispondere alle mutate condizioni esterne – costituisca il tema centrale della vita aziendale: l'azione aziendale è principalmente modifica della struttura alla ricerca di un equilibrio dinamico, e non statico, essenziale per la sopravvivenza e lo sviluppo dell'azienda;
- evidenzia il ruolo critico svolto dalla realtà soggettiva dell'azienda cui fa capo l'attività creativa e innovativa di ideazione, realizzazione e controllo relativo ai sottosistemi della produzione e delle relazioni azienda/ambiente. Il sistema umano aziendale si pone quindi idealmente al di sopra della realtà oggettiva dell'azienda e costituisce il processo critico, il fattore determinante per la vitalità dell'azienda: il vero e proprio fondamento della vita aziendale;
- mette in luce, infine, come la crescente complessità aziendale e ambientale unitamente all'avanzamento delle tecnologie, pongano al centro dell'azione manageriale le informazioni: il fabbisogno di informazioni cresce a dismisura e si modifica sul piano qualitativo. Di conseguenza, la capacità dell'azienda di raccogliere e produrre informazioni viene a costituire un elemento critico per lo sviluppo dell'azienda.

3. Governo dell'azienda e Gestione strategica

Il modello del sistema d'azienda trova ideale evoluzione e completamento nella successiva raccolta *Scritti di politica aziendale* del 1995⁹.

Infatti, negli Scritti vengono approfonditi i temi del Governo aziendale e della Gestione strategica, che rappresentano, nella visione del Maestro, i cardini fondamentali del nuovo modo di “*fare impresa*”¹⁰ emergente nella nostra epoca di grandi trasformazioni economiche, tecnologiche, sociali, culturali.

L'impresa, quale sistema aperto, è pienamente investita da questo vasto processo di rinnovamento e per affrontarlo deve predisporre alla gestione continua del cambiamento (la gestione strategica) potendo contare su una rinnovata forza propulsiva, manageriale e imprenditoriale, che promana dall'area del soggetto economico (il governo aziendale).

Per quanto riguarda il governo dell'azienda sono cambiati gli uomini di governo, gli obiettivi dell'azione di governo e la logica del potere all'interno delle aziende. La proprietà (capitale di rischio) ha progressivamente ridotto la propria forza, vedendo crescere parallelamente il peso della tecnostuttura manageriale e delle forze esterne di natura politica e sociale. Le forze promananti da queste tre fonti del potere aziendale (capitale di rischio, tecnostuttura manageriale e forze esterne di natura politica e sociale) si compongono variamente, nella singola realtà aziendale, determinando un *mix* specifico, da caso a caso, che incide in modo decisivo sulla tipologia e sulla qualità della gestione.

L'area del potere aziendale risulta quindi meno definita e soprattutto mutevole. In questo quadro il nuovo imprenditore – che prende il posto di quello classico di tipo schumpeteriano – è il soggetto economico dell'azienda, definito dal *mix* di forze sopra richiamate. L'idea dell'imprenditore figura fisica individuale va scomparendo, sostituito da una figura astratta espressione di una collegialità. È a questa figura astratta che va ricondotto il concetto di imprenditorialità, cioè l'anima dell'azienda, costituente il più importante fattore critico di successo dell'impresa.

Ma nell'area del nuovo soggetto economico entra a pieno titolo anche la tecnostuttura manageriale, apportando competenze specialistiche e razionalità d'azione. In questo modo nel soggetto economico si mescola e si compone la spinta imprenditoriale – l’“*anima politica dell'azienda*” – con la ma-

⁹ In particolare, nei contributi: *Il sistema aziendale delle ide, Creatività e gestione strategica dell'azienda, In merito alle condizioni che determinano il successo dell'impresa e Fattori di successo e condizioni di sviluppo delle piccole e medie imprese.*

¹⁰ Umberto Bertini, *Il governo dell'impresa tra managerialità e imprenditorialità*, compreso negli *Scritti di politica aziendale* del 1995, p. 25.

nagerialità, che ne rappresenta l'“*anima tecnica*”. E le due componenti, imprenditorialità e managerialità, in costante dialettica tra loro, esprimono distinti e imprescindibili aspetti della realtà soggettiva dell'azienda.

Con riferimento al peso ed al ruolo della gestione strategica, afferma il Maestro che oggi giorno fare l'imprenditore si sostanzia nel governare l'innovazione ed il cambiamento, sia sul versante interno dell'assetto strutturale (risorse, organizzazione, *operation*), sia in quello esterno delle relazioni strutturate con l'ambiente ed i mercati.

Il governo strategico è quindi il processo di conversione dei fattori soggettivi d'azienda, secondo il percorso idee-decisioni-azioni, nel sistema strutturale di condizioni operative e competitive che la qualificano, plasmando:

- da un lato, il modello di interazione (posizionamento) dell'Azienda con l'ambiente e;
- dall'altro, la struttura materiale ed organizzativa di supporto.

In questo senso i caratteri qualificanti della gestione strategica sono:

- l'impatto strutturale, in quanto la gestione strategica agisce sulla struttura interna ed esterna dell'azienda;
- l'innovazione, perché l'azione sulla struttura significa cambiamento delle condizioni operative e competitive interne ed esterne;
- l'azione sulle risorse, dato che il cambiamento determinato dalla strategia interessa anzitutto il patrimonio di risorse critiche a disposizione dell'azienda;
- il riferimento all'azienda nella sua interezza, in quanto il disegno strategico si riferisce sempre all'intera combinazione produttiva e non a singole parti o funzioni;
- la relazione di causa/effetto con il successo aziendale, in quanto il successo aziendale, inteso come fenomeno di crescita a valere nel tempo in grado di rafforzare durevolmente le basi economiche dell'impresa, trova motivazione e spiegazione unicamente nella formula strategica dell'azienda.

È proprio a proposito di quest'ultimo aspetto che il Maestro ha fornito un magistrale contributo scientifico individuando le condizioni operative che esprimono i segni distintivi del successo:

- l'efficienza produttiva,
- la penetrazione commerciale,
- l'autonomia finanziaria,
- la funzionalità organizzativa,
- la razionalità amministrativa,
- la capacità innovativa;

e, soprattutto esprimendo i fattori del successo aziendale, ossia le cause che possono determinarlo:

- la lungimiranza del soggetto economico, che si manifesta nella capacità di produrre con continuità un sistema di idee vincenti, guardando lontano e cogliendo in anticipo le opportunità offerte dall'ambiente;
- la vitalità del capitale di rischio, intesa come capacità dell'azienda di generare cambiamenti che richiedono nuovi apporti di capitali e di idee imprenditoriali;
- la qualità del management, che costituisce la condizione essenziale per concepire ed attuare il disegno strategico dell'azienda, essendo il management l'elemento di raccordo tra il sistema aziendale delle idee e le concrete condizioni operative dell'impresa;
- la sistematicità e la flessibilità dell'organizzazione, che rende possibile il ridisegno dei modelli operativi imposto dalla strategia, favorendo la circolazione delle idee e stimolando l'integrazione dei processi gestionali;
- infine, l'orientamento strategico della gestione, che pone al centro della vita aziendale la creatività che produce l'innovazione portando al successo l'azienda.

Sono proprio queste feconde intuizioni che hanno permesso nel tempo di consolidare ulteriori essenziali tasselli del governo strategico dell'azienda. Tra questi vanno segnalate le seguenti condizioni oggi ritenute essenziali in chiave di gestione strategica:

- la necessità di qualificare la formula strategica della specifica azienda in termini di diversità, unicità e originalità;
- l'esigenza di realizzare aree operative in cui l'azienda eccelle esprimendo una superiorità nel fare e nei risultati conseguiti;
- la necessità di raggiungere un ruolo di dominanza nel proprio ambito economico e sociale di riferimento;
- la centralità dei processi di creazione di valore: valore per i clienti, per gli investitori finanziari, per gli *stakeholder* sociali, ma anche valore per la stessa azienda;
- la durevolezza del successo aziendale alimentata dalla difendibilità e dal rinnovamento del vantaggio competitivo;
- la centralità di processi continui di gestione strategica, basati su idee decisioni e azioni, che si susseguono in un ambiente discontinuo ed a complessità crescente.

4. Il governo strategico dell'azienda nel contributo scientifico del Prof. Umberto Bertini

Il modello del sistema d'azienda, la teoria del governo aziendale e la visione strategica della gestione delineati dal Maestro e dallo stesso sistematicamente sintetizzate nell'unitario concetto del governo strategico dell'azienda, rappresentano il preziosissimo e decisivo contributo scientifico del pensiero economico aziendale del Maestro.

Pensiero che:

- si fonda su un potentissimo modello di analisi e interpretazione del fenomeno aziendale, il sistema d'azienda;
- pone il sistema umano al centro e alla base dell'azienda, per la sua capacità di governare le condizioni che determinano il successo in campo economico;
- vede nella gestione strategica dell'azienda, non uno spazio di approfondimento specialistico dell'Economia aziendale, ma il tema centrale dell'Economia aziendale, il naturale complemento e completamento delle Scienze aziendali;
- di conseguenza, inquadra l'azienalista, non come un tecnico o uno specialista associato a qualche segmento della declaratoria settoriale (il ragioniere, il tecnico industriale, il CFO, ecc.), ma come azienalista a tutto tondo, capace di dominare le singole tecniche e discipline che popolano il campo di studio aziendale, senza mai perdere la visione d'insieme del fenomeno aziendale.

Riferimenti bibliografici

Bertini U. (1977), *Il sistema d'azienda. Schema di analisi*, Opera Universitaria Pisana, Pisa.

Bertini U. (1995), *Scritti di politica aziendale*, Giappichelli, Torino.

Coda V. (1988), *L'orientamento strategico dell'impresa*, Utet, Torino.

Coda V. (2021), *Il buongoverno dell'impresa fra stabilità e dinamismo*, Egea, Milano.

Galeotti M., Garzella S. (2013), *Governo strategico dell'azienda*, Giappichelli, Torino.

Normann R. (1979), *Le condizioni di sviluppo dell'impresa*, Etas, Milano.

UMBERTO: MAESTRO DI SISTEMATICITÀ, CREATIVITÀ STRATEGICA E OTTIMISMO PRODUTTIVO

di *Stefano Garzella*

1. Premessa

Scrivere di Umberto Bertini, per me, è sempre una cosa che mi entusiasma e non perché servano queste occasioni per farmi riprendere momenti, pensieri e scritti del mio Maestro.

Umberto infatti è sempre nei miei pensieri, nei miei scritti e nelle mie azioni. Cosa che del resto ho avuto modo di descrivere già in varie situazioni: ricordo, tra gli altri, lo scritto nel *Liber Amicorum* così come il piacevolissimo saluto in occasione del Convegno Nazionale della Società di Storia della Ragioneria tenutosi a Napoli, nella “mia Università Parthenope”.

Il piacere di scrivere di Umberto non dipende neppure dall’occasione per omaggiarlo, cosa che – di per sé e fine a sé stessa – conoscendolo lo avrebbe imbarazzato e forse anche infastidito.

È sempre bello scrivere di Umberto perché è l’occasione per aggregare la Sua comunità scientifica, prendendo a prestito il suo pensiero, le sue idee e le sue intuizioni al fine, per quanto possibile, di stimolare il dibattito e la riflessione scientifica e con l’obiettivo di accrescere le conoscenze e l’umanità della scienza.

In questo caso, l’occasione è quella degli “Scritti in onore” e il focus si concentra, diversamente da altre occasioni, inevitabilmente anche sul contributo scientifico generato da Umberto e dalle sue intuizioni e razionalizzazioni.

Scegliere un argomento specifico da approfondire non è facile: non è difficile individuare una tematica in cui le intuizioni di Umberto non abbiano svolto un ruolo da protagonista nel percorso delle conoscenze, è difficile selezionarla e sceglierla tra le molte.

Del resto, Umberto ha anticipato con grande originalità molti aspetti ancora caldi nel dibattito scientifico, cogliendone l’essenza in tempi in cui ancora non erano chiaramente compresi né saliti alla ribalta dell’attenzione della comunità scientifica o della più alta pratica professionale.

Scrive dei rischi già alla fine degli anni Sessanta, “Introduzione dallo studio dei rischi in Economia aziendale” esce nelle sue prime versioni già del 67 e trova la sua piena sistematizzazione già nel 1968¹. Anticipa e si occupa del tema dell’azienda e dei computer e dell’evoluzione dei sistemi informativi già dai primi anni Settanta: il lavoro “Azienda e computer” (che raccoglie due precedenti scritti) del 1975 e già parlava di azienda computerizzata come “sistema cibernetico” con “capacità di autoregolazione”².

Imprenditorialità, managerialità, creatività, governo e processi decisionali caratterizzano con evidenza tutto il suo pensiero³ e già dagli anni Settanta la locuzione “Politica aziendale” comincia ad affermarsi anche negli studi aziendalisti italiani, conducendoli di fatto sulle frontiere della conoscenza dello *strategic management*. Con gli anni Ottanta e Novanta le istituzioni nazionali e il Ministero compresero finalmente e a pieno titolo l’importanza delle strategie e della politica aziendale; il termine strategia entra definitivamente nella denominazione di un insegnamento indicato nelle dichiarazioni: “Strategie e politica aziendale”⁴. L’insegnamento si afferma fin da subito in due Atenei che divennero nel tempo i principali riferimenti e le principali “Scuole” dello *strategic management* italiano: oltre a Pisa, sto parlando ovviamente dell’Università Bocconi di Milano.

Da sempre attento anche agli studi storici e interessato anche alle aziende pubbliche e alle istituzioni finanziarie⁵, non ha mancato di portare l’ecletticità e l’originalità del suo pensiero anche al servizio delle istituzioni e delle attività della comunità accademica.

Come ho avuto modo di affermare nel mio intervento di Napoli, Umberto è al tempo stesso “rigoroso e libero, lineare e creativo, elegante e sboccato, visionario e concreto [...] il tutto in una persona ne fa un leader naturale e

¹ Cfr. Umberto Bertini, *Introduzione allo studio dei rischi nell’economia aziendale*, Colombo Corsi, Pisa, 1968 e, poi, U. Bertini, *Introduzione allo studio dei rischi nell’economia aziendale*, Giuffrè, Milano, 1987.

² Umberto Bertini, *Azienda e computer*, Editrice Tecnico Scientifica, Pisa, 1975, pp. 22-23.

³ Umberto Bertini, *Scritti di politica aziendale*, Giappichelli, Torino, 1995.

⁴ Cfr. Umberto Bertini, *Prefazione*, in Galeotti M., Garzella S., *Governo strategico dell’azienda*, Giappichelli, Torino, 2013, p. XVI.

⁵ Cfr. Umberto Bertini, *Carlo Ghidiglia: saggio per una interpretazione della sua opera*, Colombo Corsi Editore, Pisa, 1967; U. Bertini, *Giannessi, l’Economia aziendale e la Ragioneria*, in *Atti della Giornata di Studi Giannessiani*, Giuffrè, Milano, 1982; U. Bertini, *Ferrero: un maestro dell’Economia Aziendale*, Finanza Marketing e Produzione, n. 4, dicembre 1993; U. Bertini, *Francesco della penna, Alberto Ceccherelli e l’Economia aziendale*, Contabilità e Cultura aziendale, 2012, vol. XII, n. 1, primavera-estate; U. Bertini, *La personalità umana e scientifica di Carlo Caramiello*, Rirea, marzo-aprile, 1995; U. Bertini, *La Scuola Toscana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, Rirea, n. 11 e 12, 2010; U. Bertini, *Realtà e prospettive dell’azienda moderna*, Banca Toscana Studi e Informazioni, 1982, n. 2; U. Bertini, *Dissesti aziendali e sistemi di controllo interni*, Studi e note di economia, 2004, n. 2.

uno studioso così eclettico da essere capace di investigare in profondità e con originalità campi diversi nel sapere economico-aziendale”⁶.

2. Sistematicità, fantasia e creatività strategica

Gli oggetti di studio indagati da Umberto sono così diversi e di interesse che, come detto, rendono difficile scegliere un argomento specifico da preferire per questi Scritti in onore; così, non lo sceglierò. Quello che voglio fare è individuare alcuni elementi che ritornano con frequenza nei vari scritti per porli a “sistema” affinché, in una riflessione congiunta, possano essere calati nelle attuali tendenze del mondo economico e degli studi.

A sistema, appunto proprio come “l’azienda come sistema”. Per la verità la locuzione “l’azienda come sistema” da sola non basterebbe e sarebbe troppo generica; per chiarire la portata del Suo contributo si potrebbe e dovrebbe ribaltare la locuzione. Umberto non avvicina solo il concetto di azienda a quello di sistema, ma il suo grande contributo è stato fare consapevolmente il percorso opposto: portare il concetto di sistema e le sue più evolute teorizzazioni verso l’azienda⁷.

Intendo dire che l’elemento che ha marcato il pensiero di Umberto, determinando un segno indelebile nella ricerca aziendalista, non è stato solo quello di ribadire, o meglio chiarire, gli elementi di sistematicità dell’azienda, bensì l’applicazione chiara e consapevole – in tutte le sue potenzialità – della teoria generale dei sistemi all’azienda e alla scienza aziendale.

Il sistema viene recepito come sovraconcetto che trascende gli aspetti specifici e perfino le scienze specifiche, la teoria sistemica viene accolta come “metodo scientifico” che fornisce chiavi di lettura e potenzialità sempre nuove, nella libera possibilità di definire il sistema/i, di articolarlo/i in sottosistemi e generare così infinite possibili distinzioni sistema(i)/sottosistema(i)/ambiente(i)⁸.

Ciò che emerge nel suo insegnamento e che sempre deve essere centrale nell’investigazione scientifica è proprio la necessità di sistematizzazione come metodo e come approccio.

⁶ Stefano Garzella, *Il saluto ad Umberto degli Allievi*, Convegno Nazionale della Società Italiana di Storia della Ragioneria, Napoli Università Parthenope, dicembre, 2022.

⁷ Su tutti Umberto Bertini, *Il sistema d’azienda. Schema di analisi*, Giappichelli, Torino, 1990, cap. 1; anche se prime versioni sono quelle editate con l’Opera Universitaria Pisana nel 1976 (con solo alcuni capitoli della versione più moderna) e sicuramente, nella versione più completa, del 1977.

⁸ Cfr. Stefano Garzella, *I confini dell’azienda. Un approccio strategico*, Giuffrè, Milano, 2000, cap. 1.

La ricerca può essere condotta con verticalizzazioni e specializzazioni, ma unite sempre alla sistematicità e alla visione globale, avendo sempre riguardo alla volontà di cercare i punti di contatto. Occorre aver presenti i punti di contatto e le uniformità anche nelle diversità, nel convincimento che – come disciplina la teoria generale dei sistemi – la segmentazione di un sistema in sottosistemi è sempre possibile, ma accettabile solo nella consapevolezza che rappresenta un’astrazione e che i vari sottosistemi trovano la loro esistenza e la loro stessa possibilità di libera concettualizzazione proprio nella loro sistematicità e nel sistema come “sovracconcetto scientifico”⁹.

Gli elementi chiave del pensiero di Umberto – tra cui spiccano i rischi, l’innovazione, il cambiamento, la strategia, il soggetto economico e il governo – devono essere posti a sistema per interpretare il presente e disegnare il futuro della scienza aziendalista¹⁰ e non solo.

Tali temi possono essere attualizzati e declinati anche nell’analisi dei due *megatrend* in atto e che sono destinati a modificare radicalmente il modo di fare azienda e anche i rapporti etici e sociali, unitamente a quelli più generali di natura politica e economica: la digitalizzazione e la sostenibilità¹¹.

Anche questi due *megatrend* devono essere letti a sistema e a sistema si intrecciano tra loro sia in percorsi rischiosi che in possibilità virtuose; sembrano inevitabilmente e in ogni caso essere destinati a caratterizzare il modo

⁹ In questo senso von Bertalanffy L., *Problems of General System Theory*, in *General System Theory: a new approach to unity of science*, Human Biology, dic. 1951; p. 303; Edgar Morin E., *Il metodo. Ordine disordine organizzazione*, Feltrinelli, Milano, 1994, p. 160. Nello stesso senso Pascal: “Stimo impossibile conoscere le singole parti senza conoscere il tutto come conoscere il tutto senza conoscere le singole parti”. Blaise Pascal, *Pensieri*, Mondadori, Milano, 1968, pp. 161-162.

Il sistema viene inteso come “la rete concettuale che sta alla base della realtà”, come “l’immaginato” per investigare la realtà. In questo senso Ferdinando Superti Furga, *Osservazioni sulla logica operativa dei sistemi aziendali integrati*, Giuffrè, Milano, 1971, p. 26. Jossa: “La scelta da parte dell’osservatore di un certo numero di relazioni tra le molte o infinite pensabili esprime la significatività attribuita alle relazioni dal soggetto osservatore in base ad un suo punto di vista che dipende dall’obiettivo teorico e/o pratico che si pone”. Bruno Jossa, *Teoria dei Sistemi Economici*, Utet, Torino, 1989, p. 34. Dello stesso parere è Normann: “La struttura dell’impresa può essere vista come un insieme di sottosistemi interdipendenti. I sottosistemi scelti per un esame più approfondito sono in funzione delle specifiche finalità di studio”, Richard Normann, *Le condizioni di sviluppo dell’impresa*, Etas, Milano, 1993, p. 28. Il Masini, al riguardo, parla di “astrazione scientifica”. Cfr. Carlo Masini, *Lavoro e risparmio*, Utet, Torino, 1970, p. 19. Sul concetto di sistema come sovra concetto e sull’articolazione ambiente/sistema/sottosistema cfr. anche Stefano Garzella, *I confini dell’azienda. Un approccio strategico*, Giuffrè, Milano, 2000, Cap. 1.

¹⁰ Cfr. Umberto Bertini, *Creatività e gestione strategica dell’azienda*, in *Scritti in onore di Luigi Guatri*, Bocconi Comunicazione, Milano, ottobre 1988; U. Bertini, *Scritti*, op. cit., 2013.

¹¹ Cfr. Capurro R., Fiorentino R., Garzella S., *Putting boundaries in the middle of business model innovation. A framework to face megatrend in the digital and sustainable landscape*; accettato per la pubblicazione in *Business Process Management Journal*, 2024, aprile.

di governare l'azienda, le sue strategie e, perfino, il modificarsi e comporsi dell'area del soggetto economico.

Ciò che oggi è dato vedere, peraltro, è che mentre, da un lato, le azioni di sviluppo positive si evolvono in modo incrementale e i percorsi virtuosi di sistemizzazione proseguono lentamente, anche in modo poco evidente, in attesa di strategie concrete, i rischi, dall'altro lato, che i due *megatrend* delineano corrono rapidamente. L'aspetto ambientale, pur non da solo, marca il concetto di sostenibilità e taluni già avviano *countdown* arditi verso un punto di non ritorno ambientale per sollecitare la necessità di nuove radicali strategie di sviluppo; altri enfatizzano i rischi della digitalizzazione che inglobano anche la proiezione di una tendenza nella quale i robot "imparano" rapidamente e l'uomo si impigrisce nell'utilizzo "robotico", ripetitivo e poco creativo della tecnologia.

Questo duplice percorso si è in realtà avviato da tempo, sebbene in questi anni (forse mesi) ha mostrato come possa esser giunto alla fase di repentine e anche pericolose accelerazioni. Umberto già da decenni ha colto come l'avvento del computer in azienda fosse molto di più che l'introduzione di un semplice impianto produttivo. Il ruolo dei sistemi informativi e la centralità che sarebbe andata ad assumere l'*"information technology"* furono subito compresi dal Maestro che intuì come con l'introduzione dei computer e la loro applicazione nel governo delle informazioni e dell'azienda avrebbero definitivamente aperto la porta a un cambiamento straordinario nella gestione strategica, oltretutto nella gestione operativa.

La domanda, per Lui, non era già più se, ma quando e cosa.

Il quando nel pensiero di Umberto era presto, forse prestissimo. Umberto parlava di azienda del futuro, ma con la chiara consapevolezza che il processo era in atto e il futuro già in arrivo. Forse il futuro, in realtà, è stato addirittura più lento di quanto pensava il Maestro o, forse, per altro verso, erano lui e la sua immaginazione troppo veloci. Sono passati, come detto, 50 anni dallo scritto "Azienda e computer" e forse la vera rivoluzione radicale comincia adesso, ma adesso ci siamo.

Così occorre domandarci il "cosa", perché i processi intuiti di Umberto e gli sconvolgimenti disegnati sembrano realizzarsi con estensione e portata ancora più grande con l'arrivo dell'intelligenza artificiale.

Molte delle mansioni tecniche e operative, così come descritto da Umberto, sono oramai già in larga parte inevitabilmente sostituite dalle macchine elettroniche autoregolantesi e dalle tecnologie informatiche e robotiche.

Il computer e le tecnologie informatiche non solo condizionano e "presidiano" i processi di interazione tra macchine e i processi di trasformazione fisico-tecnica sotto l'impostazione e il governo dell'uomo d'azienda, ma –

nel determinare il percorso di generazione e diffusione delle informazioni e delle conoscenze e nel dare vita a sistemi e processi di autoregolazione addirittura generativi – condizionano anche il sistema di governo strategico e organizzativo, incidono in modo determinante sul sistema delle idee, delineando anche percorsi in cui vanno sostituendosi all'uomo pure nel sistema delle decisioni.

Scrivendo già Umberto “Sotto il profilo personale gli effetti di questa nuova realtà aziendale sono a dir poco sconvolgenti. L'adozione di sistemi informativi perfettamente integrati tra loro produce infatti una completa modificazione degli schemi organizzativi in atto”¹².

E ancora: “L'aspetto più rilevante è rappresentato dal trasferimento all'alta direzione di una parte significativa delle decisioni sezionali con conseguenti drastici mutamenti a livello di media direzione. Sotto la spinta accentratrice degli elaboratori la fascia dei dirigenti intermedia tende a scomparire mentre il quadro funzionale dell'azienda risulta fortemente alterato. Operativamente si determina un riaccentramento delle funzioni che è dovuto a due fondamentali ordini di motivi: da un lato l'integrazione di specifiche funzioni, dall'altro il raggruppamento di intere aree di gestione. In pratica si assiste all'eliminazione di alcune funzioni tradizionali mentre altre vengono alterate o semplificate e spazi sempre più ampi vengono riservati alla creazione di nuove, tutto ciò conduce inevitabilmente a una generale ristrutturazione dell'azienda su basi completamente diverse”¹³.

Il passaggio dall'area della tecnostuttura all'area del management appare un passaggio inevitabile per molte tipologie e livelli decisionali, ma addirittura – con lo sviluppo dell'intelligenza artificiale generativa – si pone in discussione l'ingresso di soggetti non umani (tecnologici) nell'area del soggetto economico, per ruoli imprenditoriali e in decisioni anche di livello strategico.

Resterebbe solo da capire se debba essere considerato – e mi domando come lo avrebbe considerato il Maestro – soggetto economico indiretto o diretto¹⁴.

Ossia se soggetto in grado di prendere decisioni essenziali e condizionare quelle del soggetto economico diretto (ancora tipicamente umano) oppure se il futuro prospetti anche elementi non umani deputati di prendere in “prima persona” (forse dovremmo dire in “prima persona artificiale”) decisioni di

¹² Cfr. U. Bertini, *Azienda e computer*, op. cit., p. 15.

¹³ Ibidem.

¹⁴ Cfr. Bertini U., *Scritti*, op. cit., 2013, cap.1, 8, 9; Stefano Garzella, *Il sistema d'azienda e la valorizzazione delle “potenzialità inespresse”*. *Una visione strategica per il risanamento*, Giappichelli, Torino, 2005, cap. 1, par. 2.

portata strategica aventi, per questo, autonomia e responsabilità (nel caso: quali sarebbero le connesse azioni e le tutele?).

Forse, tuttavia, il soggetto economico diretto va ancor più qualificandosi per il tipo di decisioni e per le caratteristiche tipiche dell'azione strategica cui è chiamato.

In questo processo emergono due elementi centrali nel pensiero aziendalista ed umano di Umberto: cambiamento e creatività¹⁵.

Il compito del soggetto economico nel processo che pare delinarsi, almeno nella prima fase, non sembra erodersi, ma si focalizza ancor più sulla capacità di personalizzare il processo di sviluppo, sulla capacità di dare una spinta originale ad un sistema che pare organizzarsi in pochi centri informativi mondiali.

La chiave del successo strategico, paradossalmente, resta nell'uomo e nella capacità del soggetto economico, proprio nel convincimento che l'ambiente e il "sistema informativo mondiale" forniscono, in teoria e come sempre, potenzialmente le stesse informazioni a chiunque¹⁶.

L'aspetto che diviene strategico – ancora una volta e anche questa volta – sono le domande che si fanno, come si "educa" il sistema alle risposte, come si interpretano le risposte, la concretezza e la portata strategica delle azioni che si prendono a valle di questo processo e a valle dell'interpretazione originale delle risposte altrettanto originalmente chieste a un sistema personalmente e originalmente educato.

Un processo di creatività e di cambiamento che vede il suo successo proprio nell'area del soggetto economico tradizionalmente inteso e nella sua umana soggettività. L'eccellenza e il successo sembrano sempre più risiedere nella capacità di cambiare le "chiavi di lettura scontate" e rompere gli schemi; insomma nella capacità strategica del soggetto economico.

Mi piace affrontare il processo in atto con l'approccio positivo che ha sempre caratterizzato il pensiero di Umberto, anche di fronte a situazioni complesse e nella consapevolezza dei rischi.

Pensava il Maestro che "Nel nuovo schema risultano meglio definite le funzioni direzionali dell'azienda. Liberato da decisioni di routine, il manager è in grado di seguire unitariamente i fenomeni gestionali e di estendere ed affinare le proprie capacità creative. Il maggior impegno che ne deriva è la dimostrazione che l'elaboratore elettronico nelle sue applicazioni più progredite finisce per esercitare una funzione positiva, in ogni caso stimolante, sulle

¹⁵ Cfr. U. Bertini, *Creatività e gestione strategica dell'azienda*, op. cit., 1988; U. Bertini, *Scritti*, op. cit., cap. 4, ediz. 2013.

¹⁶ S. Garzella, *Il sistema d'azienda e la valorizzazione delle potenzialità inesprese*, op. cit., pp. 175-180.

qualità intellettuali dell'individuo impegnato in un ruolo di primo piano nell'azienda moderna. La stessa cosa non si può dire per gli individui impegnati ai livelli sottostanti dell'organizzazione"¹⁷.

Questa prima visione in larga parte ottimistica delle macchine e dei computer, non più al servizio dell'operatività dell'uomo, ma anche al servizio delle sue capacità intellettuali e organizzative vede adesso subire un ulteriore "salto quantico".

Nella visione ottimistica, in questo processo di progressivo alleggerimento da impegni decisionali in attività tecniche e in processi esecutivi, l'uomo d'azienda è libero di accrescere il suo ruolo creativo estendendo il suo sguardo e la sua azione all'intera società e collettività e allargando così il perimetro e i confini delle sue azioni¹⁸.

Ma esistono anche la visione più pessimistica e i rischi, del resto – come scriveva il Maestro – sono insiti in ogni attività umana. In questa fase evolutiva, incertezze e rischi sembrano vivere un momento di grande rilievo e una sorta di *sliding door*, dove la possibilità e soprattutto l'entità del potenziale danno sono enormi.

La via di uscita per indirizzare lo sviluppo in modo virtuoso si pone attorno ai concetti di fantasia-creativa e creatività-strategica, nella capacità – come detto – di rompere gli schemi e percorsi definiti e nella capacità dell'uomo di fuggire scorciatoie e tentazioni di pigrizia conoscitiva, per continuare a impegnarsi – con curiosità intellettuale e divertendosi – nella fatica dell'imparare e dello sviluppo di conoscenza.

3. Il saluto e l'impegno

Caro Maestro mio, ricordo con un po' di malinconia il nostro ultimo incontro. Quando ti chiamai e, anziché il tuo solito "Stefanooo!!!" squillante, sentii la voce più fioca e stanca. Ti dissi: "Umbe sento una voce che non mi piace, ti passo a trovare". Tu: "no, tranquillo non importa". Io: "no no passo, dammi cinque, che porto? Che ti va mentre facciamo due chiacchiere?". E tu: "vabbè dai, portami due wafer e una coca cola". Ricordo poi il nostro discutere, come al solito di tutto. Il tuo sguardo all'arrivo tornò vivo e sorridente, anche quando – riflettendo su ambiente, digitalizzazione e con la tele-

¹⁷ U. Bertini, *Azienda e computer*, op. cit., 1975, pp. 15-16.

¹⁸ Caro Maestro, confidavi sempre in "una visione sempre più umanizzata dell'azienda, pur in presenza di tecnologie sempre più avanzate e di un tecnicismo inarrestabile". Cfr. U. Bertini U., *Scritti*, op. cit., p. 116.

visione che pronunciava notizie di “guerra” – mi dicesti: “vedi caro Stefano, la linea di indirizzo che si intravede per adesso non mi piace”. Poi, però, parlare insieme di tutto e del futuro ti aveva rasserenato, fatto tornare la voce e anche il tuo solito ottimismo: “non mi piace, ma restiamo ottimisti – dicesti – Servirà, però, un grande slancio di fantasia e creatività strategica per dare una sterzata positiva a quella linea ... servirà che ce la mettiate tutta!” Ti ho sorriso, però confesso che il “voi” mi colpì più di altre volte e nel cuore.

Caro Umberto, quanto mi piace e mi è sempre piaciuto il nostro “noi” ... quanto saresti servito anche tu in prima linea in questa ulteriore importante sfida, ma in fondo sei sempre con noi e con noi sono sempre i tuoi insegnamenti e le tue visioni, il tuo slancio e il tuo ottimismo ... non so se ce la faremo a dare quella forte e positiva sterzata creativa, ma – stai tranquillo – parola che ce la metteremo tutta!

Al mio Professore, al mio Maestro e al mio Amico, di cuore.

Stefano

Riferimenti bibliografici

- Bertini U. (1967), *Carlo Ghidiglia: saggio per una interpretazione della sua opera*, Colombo Cursi, Pisa.
- Bertini U. (1969), *Introduzione allo studio dei rischi nell'economia aziendale*, Colombo Cursi, Pisa.
- Bertini U. (1975), *Azienda e computer*, Editrice Tecnico Scientifica, Pisa.
- Bertini U. (1976), *Il sistema d'azienda. Schema di analisi*, Opera Universitaria Pisana, Pisa.
- Bertini U. (1977), *Il sistema d'azienda. Schema di analisi*, Opera Universitaria Pisana, Pisa.
- Bertini U. (1985), *La personalità umana e scientifica di Carlo Caramiello*, Rirea, marzo-aprile.
- Bertini U. (1988), *Creatività e gestione strategica dell'azienda*, in *Scritti in onore di Luigi Guatri*, Bocconi Comunicazione, Milano.
- Bertini U. (1993), *Ferrero: un maestro dell'Economia Aziendale*, Finanza Marketing e Produzione, n. 4.
- Bertini U. (2012), *Francesco della penna, Alberto Ceccherelli e l'Economia aziendale*, Contabilità e Cultura aziendale, vol. XII, n. 1, primavera-estate.
- Bertini U. (1982), *Giannessi, l'Economia aziendale e la Ragioneria*, in *Atti della Giornata di Studi Giannessiani*, Giuffrè, Milano.
- Bertini U. (1982), *Realtà e prospettive dell'azienda moderna*, Banca Toscana Studi e Informazioni, n. 2.
- 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.
- Bertini U. (1995), *Scritti di politica aziendale*, Giappichelli, Torino.
- Bertini U. (2004), *Dissesti aziendali e sistemi di controllo interni*, Studi e note di economia, n. 2.
- Bertini U. (2010), *La Scuola Toscana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, Rirea, n. 11 e 12.
- Bertini U. (2013), *Prefazione*, in Galeotti M., Garzella S., *Governo strategico dell'azienda*, Giappichelli, Torino.
- Bertini U. (2013), *Scritti di politica aziendale*, Giappichelli, Torino.
- Capurro R., Fiorentino R., Garzella S. (2024), *Putting boundaries in the middle of business model innovation. A framework to face megatrend in the digital and sustainable landscape*; accettato per la pubblicazione in Business process management Journal, aprile.
- Galeotti M., Garzella S. (2013), *Governo strategico dell'azienda*, Giappichelli, Torino.
- Garzella S. (2000), *I confini dell'azienda. Un approccio strategico*, Giuffrè, Milano.
- Garzella S. (2022), *Il saluto ad Umberto degli Allievi*, Convegno Nazionale della Società Italiana di Storia della Ragioneria, Napoli Università Parthenope, Dicembre.
- Garzella S. (2005), *Il sistema d'azienda e la valorizzazione delle "potenzialità inesprese". Una visione strategica per il risanamento*, Giappichelli, Torino.
- Jossa B. (1989), *Teoria dei Sistemi Economici*, Utet, Torino.
- Masini C. (1970), *Lavoro e risparmio*, Utet, Torino.
- Morin E. (1994), *Il metodo. Ordine disordine organizzazione*, Feltrinelli, Milano.
- Normann R. (1993), *Le condizioni di sviluppo dell'impresa*, Etas, Milano.
- Pascal B. (1968), *Pensieri*, Mondadori, Milano.
- Superti Furga F. (1971), *Osservazioni sulla logica operativa dei sistemi aziendali integrati*, Giuffrè, Milano.
- Von Bertalanffy L. (1951), *Problems of General System Theory*, in *General System Theory: A new approach to unity of science*, Human Biology, dic.

LEADERSHIP E PROCESSI DI CAMBIAMENTO STRATEGICO. IL TURNAROUND DEL GRUPPO FIAT SOTTO LA GUIDA DI SERGIO MARCHIONNE

di *Carminé Garzia*

1. Introduzione

I processi di cambiamento strategico possono avvenire in contesti caratterizzati da notevole instabilità, in cui è a rischio la continuità aziendale. La letteratura è ricca di contributi che hanno approfondito il tema del risanamento dell'azienda, il cosiddetto “*turnaround*”, effettuato da top manager che hanno modificato radicalmente la strategia, garantendo la continuità dell'azienda¹. Questi leader si trovano spesso confrontati con la necessità di effettuare significativi cambiamenti che incidono sull'organizzazione e sulla cultura manageriale per supportare il cambiamento strategico². L'analisi del cambiamento strategico ci consente di focalizzarsi sui processi di formazione e realizzazione della strategia aziendale³ considerando non solo le interazioni con la cultura organizzativa e le risorse aziendali, ma anche il rapporto con gli stakeholders.

Il presente contributo è stato sviluppato sulla base dell'analisi del *turnaround* del Gruppo Fiat, guidato da Sergio Marchionne, nel periodo 2004-2009. Si tratta di un contesto empirico particolarmente significativo per le dimensioni dell'azienda e per i risultati ottenuti, che è stato analizzato con la logica longitudinale del *case study*.

Il lavoro è strutturato come segue: la prima parte è dedicata ad un inquadramento teorico e metodologico, la seconda e la terza parte ricostruiscono l'evoluzione dell'azienda dalla fondazione alla crisi. La quarta e la quinta parte sono dedicate all'analisi delle intenzioni strategiche e delle azioni realizzate sul contesto organizzativo. La sesta e la settima parte si focalizzano sui processi di cam-

¹ Cfr. Hambrick, D. C., & Schechter, S. M., *Turnaround Strategies: Review, Critique, and Research Agenda*, *Academy of Management Annals*, 2020, 14(1), pp. 516-542.

² Cfr. Goleman, D., *What Makes a Leader? Harvard Business Review Classics*, Harvard Business Press, Boston 2017.

³ Cf. Zollo, M., Minoja, M., Coda, V.; *Toward an integrated theory of strategy*, *Strategic Management Journal*, 2018, 39(6), pp. 1753-1778.

biamento implementati a livello di business. Le conclusioni sono dedicate all'analisi dei processi rilevanti che rappresentano il cambiamento strategico e organizzativo.

2. Un modello di riferimento per l'analisi dei processi di cambiamento strategico-organizzativo

Il presente contributo adotta un approccio metodologico qualitativo, in particolare l'analisi empirica è stata condotta attraverso un *case study*⁴. Il lavoro ha una natura esplorativa⁵ e si focalizza sull'analisi dei processi che descrivono il cambiamento strategico, evidenziando il legame tra le seguenti variabili rilevanti: modelli mentali del management, intenzioni strategiche, iniziative strategiche e le azioni finalizzate a modificare il contesto organizzativo.

Il modello di riferimento per l'analisi del caso (Fig. 1) è stato definito partendo dal lavoro di Coda e Mollona⁶, che hanno esplorato le dinamiche del rinnovamento della strategia con un approccio basato sull'analisi dinamica dei sistemi aziendali. Gli autori hanno evidenziato come una variabile rilevante ai fini della corretta rappresentazione del processo di cambiamento strategico è costituita dai modelli mentali del top management, che influenzano sia i processi analitici sia le intenzioni strategiche.

Abbiamo identificato tre processi rilevanti per rappresentare correttamente le dinamiche del cambiamento strategico nell'ambito di un processo di *turnaround*.

Il primo riguarda i cambiamenti organizzativi (Fig. 1, Feedback 1) che hanno un ruolo centrale nel cambiamento strategico, in particolare è opportuno focalizzarsi sulle azioni che il top management implementa sul contesto

⁴ Per la realizzazione del case study sono state realizzate interviste semi-strutturate con 2 top manager che hanno lavorato con Marchionne e 4 manager del settore automotive. L'autore ha avuto accesso a documenti aziendali riservati. Sono state utilizzate come fonti primarie di informazioni: le presentazioni agli investitori e tutti i bilanci consolidati del Gruppo Fiat e i bilanci relativi alla divisione automotive dal 2000 al 2010. Sono stati analizzati 50 articoli pubblicati su Sole 24 Ore, Corriere della Sera e Repubblica dal 2004 al 2007, l'analisi delle fonti stampa è stata condotta dal Dott. Gianenrico Chiesura. I cenni storici sulla fondazione l'evoluzione dell'azienda sono stati elaborati sulla base dei seguenti contributi: Berta, G.; *La FIAT dopo la FIAT*, il Mulino, Bologna, 2003, 52(1), pp. 21-33; Bodo G. *Una rivoluzione non annunciata – La Fiat nell'ultimo decennio*, L'industria, 2002, n. 1, p. 103. Cfr. anche Eisenhardt, K.M., *Building theories from case study research*, Academy of Management Review, 1989, 14(4), pp. 532-550; Patton, E., & Appelbaum, S. H., *The case for case studies in management research*, Management Research News, 2003, 26(5), pp. 60-71.

⁵ Cfr. Helen Simons, H., *Case study research in practice*, Sage Publications Ltd., Thousand Oaks, California, Stati Uniti, pp. 1-200.

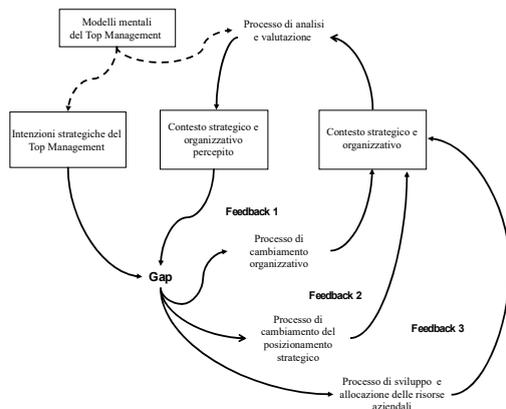
⁶ Coda, V., Mollona, E., *Il governo della dinamica della strategia*, Finanza, Marketing e Produzione, 2002, 4, pp. 44-69.

organizzativo per ottenere un ideale bilanciamento tra disciplina e comportamento imprenditoriale⁷.

I processi di revisione del posizionamento strategico (Fig. 1, Feedback 2) sono centrali nel processo di cambiamento strategico, poiché da essi dipende la sopravvivenza e/o il rilancio di un'impresa in stato di crisi⁸. Le iniziative strategiche promosse dal top management possono avere tre finalità: in primo luogo possono essere orientate verso il recupero dell'efficienza, ovvero possono essere focalizzate sulla creazione di valore per il cliente, infine possono essere focalizzate sulla crescita.

Il terzo processo rilevante è quello che riguarda le risorse (Fig. 1, Feedback 3). Il processo di sviluppo delle risorse è funzionale al processo di cambiamento e innovazione strategica⁹. Senza un determinato set di risorse non è possibile attivare il processo di generazione delle iniziative strategiche, che possono modificare il posizionamento competitivo. Per poter sviluppare ed implementare le iniziative strategiche è necessario sviluppare nuove risorse che alimentano la realizzazione delle iniziative strategiche. I processi di sviluppo delle risorse sono complessi, si caratterizzano per la presenza di ritardi temporali significativi e richiedono la capacità di combinare risorse interne con risorse estere¹⁰.

Fig. 1 – Modello analitico di riferimento per l'analisi del caso



⁷ Cfr. Johnson, G., *Managing strategic change – strategy, culture and action*, Long range planning, 1992, 25(1), pp. 28-36.

⁸ Cfr. Pearce II, J. A., Robbins, D. K., *Strategic transformation as the essential last step in the process of business turnaround*, Business Horizons, 2008, 51(2), pp. 121-130.

⁹ Cfr. Collins, C. J., *Expanding the resource-based view model of strategic human resource management*, The International Journal of Human Resource Management, 2021, 32(2), pp. 331-358.

¹⁰ Cfr. O'Reilly III, C. A., Tushman, M. L., *Organizational ambidexterity in action: How managers explore and exploit*, California Management Review, 2011, 53(4), pp. 5-22.

3. Nascita e sviluppo dell'azienda

Fondata a Torino nel luglio del 1899 da un gruppo di azionisti guidati da Giovanni Agnelli, in pochi anni Fiat crebbe da una piccola officina in Corso Dante ad una fabbrica di 50.000 metri quadrati con 2.500 collaboratori. Nel corso degli anni alla produzione di automobili fu affiancata la costruzione di camion, tram, autobus, motori nautici e aerei. Nel secondo dopoguerra l'azienda, sotto la guida del manager Vittorio Valletta, divenne una delle principali realtà industriali italiane. Alla fine degli anni Sessanta il nipote del fondatore, Giovanni Agnelli, detto Gianni, assunse la gestione dell'azienda. Con la crisi petrolifera ed economica degli anni Settanta l'azienda fu interessata da un processo di ristrutturazione guidato Cesare Romiti, entrato come responsabile finanziario su indicazione di Mediobanca. Negli anni Ottanta e Novanta, Fiat costruì una posizione di leadership nel mercato automobilistico italiano, con Cesare Romiti nel ruolo di CEO del Gruppo e Vittorio Ghidella, a capo della divisione automobili. Ghidella costruì un'articolata struttura di R&D e rinnovò profondamente la gamma di prodotti con nuovi modelli dei tre marchi principali, Fiat, Alfa Romeo e Lancia, che raggiunsero record di vendite in Italia e in Europa, come la city car Fiat Uno e le berline di lusso Lancia Thema e Alfa Romeo 164. Ghidella, un ingegnere con una solida esperienza in internazionale, entrò in contro con Romiti, un manager finanziario focalizzato sulle strategie di diversificazione e decise di lasciare l'azienda nel 1988. All'inizio degli anni Novanta, il settore automobilistico fu affidato a Paolo Cantarella, membro del team manager di Ghidella, che proseguì nel rinnovo della gamma di prodotti per affrontare la concorrenza dei produttori stranieri in Europa, che si era fatta più intensa con la creazione del mercato unico europeo. Un primo successo fu il lancio della Punto (1993), mentre il successivo lancio dei modelli Bravo e Brava, afflitti da problemi di qualità, non raggiunse i risultati attesi. Nel 1996, Cantarella divenne il nuovo CEO del Gruppo, mentre Roberto Testore fu nominato CEO di Fiat Auto, ma l'azienda continuò a perdere quote di mercato nel settore auto. Negli anni Novanta fu avviato un processo di razionalizzazione delle attività. Le risorse finanziarie acquisite non furono impiegate nell'auto, ma furono investite in settori industriali affini, come quello dei trasporti pesanti (IVECO) e delle macchine movimento terra con la creazione di CHN.

Tra la fine degli anni Novanta e i primi anni 2000 la crisi di Fiat Auto divenne irreversibile. I risultati del lancio della Fiat Stilo furono nuovamente deludenti. Infatti, la quota di mercato di Fiat Auto in Italia scese dal 39% nel 1998 al 35% nel 2001, e in Europa a meno del 10%. L'idea di una *world car*,

ovvero un'auto costruita sulla piattaforma realizzata per i paesi emergenti da vendere anche in Europa, si rivelò un pesante fallimento.

I risultati di vendita spinsero Fiat a esercitare pressioni sui concessionari per limitare l'erosione della quota di mercato. L'azienda chiese ai concessionari di registrare auto invendute e venderle a prezzi fortemente scontati, con la formula dell'"auto a chilometri zero". Nel breve termine, le vendite aumentarono significativamente, ma i tassi di sconto ridussero i margini. Inoltre, la scarsa qualità e affidabilità del prodotto comportò costi di garanzia elevati, sia per Fiat sia per i concessionari, molti dei quali furono stati costretti a chiudere attività o a rimettere il mandato.

4. Verso la crisi

Nel 1998 Paolo Fresco, top manager che si era occupato di sviluppo internazionale e acquisizioni in General Electric, assunse la presidenza in seguito al pensionamento di Romiti. Fresco si concentrò sulla strategia di portafoglio a livello di gruppo dando ulteriore impulso al processo di diversificazione. Nel 2000 fu firmato un accordo industriale con General Motors, che acquisì il 20% di Fiat Auto e concesse al Gruppo Fiat il diritto di vendere (tra il 2005 e il 2010) il restante 80% di Fiat Auto a GM.

Durante la gestione di Fresco le vendite e la quota di mercato di Fiat Auto continuarono a diminuire, rendendo ancora più evidente che era necessario un cambiamento di gestione. Testore si dimise nel dicembre del 2001 e fu sostituito da Giancarlo Boschetti, un manager con una grande esperienza nel gruppo Fiat. Boschetti cercò di far uscire Fiat Auto dalla guerra dei prezzi e avviò una politica commerciale volta a migliorare la qualità del prodotto e il servizio. Prima dell'arrivo di Boschetti, Fiat Auto aveva adottato una politica di rinnovamento della gamma di prodotti molto cauta, concentrandosi sul restyling e sul facelifting dei modelli di maggior successo per prolungarne il ciclo di vita anziché uscire con nuovi modelli. L'effetto di questa politica, che manteneva i modelli sul mercato per più di 5-6 anni, era quello di deteriorare l'immagine dell'azienda tra i consumatori, soprattutto alla luce del dinamismo dei suoi concorrenti.

Un altro fattore di successo in cui i concorrenti di Fiat avevano investito molto di più erano le vendite e il servizio post-vendita. Queste due fasi influenzavano sempre più il "valore percepito" dai clienti. Boschetti avviò una ristrutturazione della rete di vendita e si concentrò sul miglioramento dell'assistenza tecnica post-vendita e il monitoraggio della soddisfazione del cliente.

Boschetti decise di riorganizzare l'azienda in Unità Strategiche di Business (SBUs) per garantire maggiore autonomia ai diversi marchi. Le SBU – la cui struttura organizzativa comprendeva tutte le principali aree funzionali (sviluppo prodotto, marketing, vendite, qualità e gestione delle risorse umane) – operavano in autonomia e piena responsabilità per i loro obiettivi economici e finanziari.

Nonostante le azioni implementate da Boschetti, Fiat Auto continuò a subire pesanti perdite e il Gruppo Fiat ad accumulare debiti. Il 28 maggio 2002, venne concesso un prestito convertibile da 3 miliardi di euro da un consorzio di otto banche. Nel giugno 2002, un gruppo di investitori guidato da Mediobanca acquisì una quota di minoranza in Ferrari Automobili S.p.A. iniettando 500 milioni di euro nel gruppo, poco dopo Cantarella si dimise dal ruolo di CEO di gruppo, che fu temporaneamente affidato al Presidente Fresco fino alla nomina di Gabriele Galateri alla fine di giugno. Il 13 dicembre 2002, i poteri di Galateri furono trasferiti ad Alessandro Barberis, ex manager della controllata Magneti Marelli, che era responsabile delle attività industriali del Gruppo.

Il 24 gennaio 2003, nel pieno della crisi aziendale, Gianni Agnelli, il carismatico leader dell'azienda e capo della famiglia, morì. Il 28 febbraio, Fresco cedette la presidenza di Fiat a Umberto Agnelli, fratello di Gianni, mentre Giuseppe Morchio (ex Direttore Generale di Pirelli) sostituì Barberis come CEO del Gruppo. Il piano industriale messo a punto da Morchio prevedeva la vendita di asset non strategici, la razionalizzazione della struttura aziendale e la riduzione del personale e degli oneri generali, con la chiusura parziale di 4 delle 12 fabbriche. Il 15 novembre 2003, Herbert Demel (un top manager con esperienza nel Gruppo VW e Magna Steyr) divenne CEO di Fiat Auto. Sotto la sua guida, Fiat lanciò rapidamente quattro nuovi modelli, tra cui la nuova Panda, che riscosse un ampio successo. Furono anche completati i progetti per i nuovi motori JTD (turbo diesel) installati su diversi modelli del gruppo, dando ampio slancio alle vendite. Il 2003 si concluse con una diminuzione del fatturato e un lieve miglioramento del margine operativo, che restava tuttavia negativo. Demel diede ulteriore spinta all'introduzione di nuovi modelli che avrebbero dovuto permettere un recupero delle quote di mercato e della redditività operativa. Nel primo semestre del 2004 furono lanciate la nuova Fiat Multipla, la Lancia Musa, la Panda 4x4 e due modelli Alfa Romeo – la nuova 147 e la Crosswagon Q4 – che segnarono il ritorno del marchio nel settore delle 4x4.

Nei primi mesi del 2004 fu annunciata una grave malattia per Umberto Agnelli ed emerse chiaramente che l'alleanza con GM sarebbe presto finita. Il gruppo americano stava attraversando un periodo difficile dal punto di vista finanziario e aveva deciso di rivedere l'accordo in quanto Fiat Auto non

era più un investimento interessante a causa della perdita di competitività e dei debiti accumulati.

Il 27 maggio del 2004 scomparve Umberto Agnelli, Morchio chiese di assumere la presidenza del Gruppo, ma la famiglia Agnelli considerò la richiesta eccessiva e pochi giorni dopo la morte di Umberto, Morchio fu costretto a dimettersi. Il 30 maggio 2004 Luca Cordero di Montezemolo, Presidente di Ferrari e manager di fiducia della famiglia Agnelli, venne nominato Presidente del Gruppo Fiat.

Fig. 2 – Evoluzione del top management (1990-2007)

	Gruppo FIAT Presidente	Gruppo Fiat CEO	Fiat Auto CEO
Gennaio-90	G.Agnelli	Romiti	Cantarella
Marzo-96	Romiti	Cantarella	Testore
Gennaio-02	Fresco	Cantarella	Boschetti
Giugno-02	Fresco	Galateri	Boschetti
Dicembre-02	Fresco	Barberis	Boschetti
Marzo-03	U. Agnelli	Morchio	Boschetti
Novembre-03	U.Agnelli	Morchio	Demel
Giugno-04	Montezemolo	Marchionne	Marchionne
Gennaio 05	Montezemolo	Demel	Marchionne

Fonte: Bilanci consolidati Fiat

5. Le intenzioni strategiche e il rapporto con gli stakeholder

Il 1° giugno 2004 Sergio Marchionne, un manager italo-canadese con un background finanziario e una solida esperienza nei processi di turnaround, venne nominato CEO del Gruppo Fiat. Entrato negli anni Novanta nella multinazionale svizzera Alusuisse, Lonza come CFO della controllata Lawson Murdon, un'azienda canadese del settore packaging, Marchionne divenne CEO del gruppo svizzero, guidando un *turnaround* culminato con la vendita della divisione alluminio. Nel febbraio 2002 venne nominato CEO di SGS, una delle maggiori aziende globali di assicurazione della qualità, dove conobbe Umberto Agnelli, in quanto la famiglia Agnelli era uno dei principali investitori in SGS. Umberto Agnelli lo introdusse agli altri membri della famiglia e al top management della finanziaria di famiglia, che successivamente lo indicarono ai vertici del Gruppo Fiat.

La prima iniziativa di Marchionne fu una riunione in Svizzera con tutti i manager di primo livello del gruppo per analizzare la situazione. Durante i quattro giorni di incontri emerse che l'azienda non aveva una struttura organizzativa adeguata, i manager non avevano esperienza internazionale, ma soprattutto erano carenti di leadership, ovvero non prendevano decisioni e non erano in grado di guidare i processi di realizzazione della strategia

In una presentazione dal titolo "La vita è competizione", Marchionne spiegò ai manager la sua visione della competizione darwiniana in cui solo le aziende in grado di adattarsi sopravvivono, il che significa che devono costantemente ridefinire i loro obiettivi e la loro strategia per sfruttare le opportunità di mercato, con un chiaro focus sulla creazione di valore economico, come principale obiettivo per il top management.

Marchionne iniziò il proprio mandato chiarendo il rapporto con i principali stakeholder, ovvero i sindacati e gli investitori, attraverso quella che venne definita "un'operazione verità", in cui esponeva senza filtri i problemi strutturali di Fiat Auto. Venne confermato il pareggio dei risultati operativi del Gruppo atteso per la fine del 2004, ma quello di Fiat Auto venne rinviato al 2006.

Negli ultimi mesi del 2004, Marchionne si dedicò alla risoluzione dell'accordo firmato con General Motors nel 2000 e nel febbraio 2005 ricevette il pagamento della penale da 1,55 miliardi di euro da parte di GM, per non aver esercitato l'opzione di vendita di Fiat. Questi fondi fornirono una preziosa iniezione di liquidità alle finanze dell'azienda.

6. Il processo di cambiamento organizzativo

Marchionne promosse una profonda riorganizzazione di Fiat Auto, con la revisione della struttura delle SBUs (Strategic Business Units) a cui fu lasciata solo la responsabilità dello sviluppo commerciale, mentre R&D, produzione, gestione della qualità e acquisti vennero centralizzati. La nuova struttura operativa eliminò diversi livelli funzionali, con un maggior numero di manager che interagivano direttamente con il CEO.

Marchionne introdusse nella nuova organizzazione sia manager con esperienza sia giovani manager ad alto potenziale, spesso provenienti da altre aziende dell'*automotive*. Fu avviata una valutazione completa delle competenze dei singoli manager, valutandone le performance e le doti di leadership. L'approccio di Marchionne fu definito "management by stress" perché il tempo disponibile per ottenere i risultati era molto limitato. La gestione del

cambiamento, la meritocrazia e le performance divennero i principi fondamentali della nuova gestione.

Per aumentare il coinvolgimento dei dipendenti, venne introdotto il progetto “*Forward & Fast*” che consisteva in una serie di *workshop* per aiutare i manager a rafforzare le loro capacità di leadership per gestire le persone con assertività invece che con autorità.

Lo stile di gestione di Marchionne era diretto, molto diverso dal modo tradizionale di gestire degli Agnelli e dei loro manager storici. Marchionne esigeva un coinvolgimento incondizionato del top management con cui era costantemente in contatto. Spesso comunicava le decisioni strategiche tramite messaggi di testo, che utilizzava anche per chiedere aggiornamenti urgenti. Alcuni dei top manager di Fiat riferirono che questo modo di lavorare era fisicamente ed emotivamente molto difficile da sopportare. Marchionne decise di centralizzare i processi decisionali sulla sua persona e i top manager avevano bisogno della sua approvazione diretta per molte decisioni importanti, che potevano arrivare entro pochi minuti o richiedere settimane, a seconda dell’agenda del CEO. Questa era una situazione molto frustrante, che portò alcuni manager a dimettersi.

A livello di Gruppo Fiat venne creato il Consiglio Esecutivo (GEC), che includeva il CEO, i manager e i capi delle divisioni. Lo scopo di questo organismo era quello di condividere le migliori pratiche, valutare le opportunità e i rischi per le varie aziende del Gruppo e massimizzare le sinergie. Nel gennaio del 2005 Marchionne decise di assumere direttamente la guida di Fiat Auto come CEO, al posto di Demel, convinto che la ripresa dell’intero gruppo dipendesse dalla ripresa del settore automobilistico di Fiat Auto.

Secondo Marchionne, la cultura di Fiat era tradizionalmente dominata dagli ingegneri impegnati nello sviluppo dei prodotti e nell’ottimizzazione dei processi produttivi. Questo aveva determinato il progressivo distacco dalle esigenze dei clienti e dal mercato. Uno dei driver di crescita dei concorrenti era la focalizzazione sulla creazione di valore per il cliente, ma questo era un punto debole per Fiat. La priorità di Marchionne era garantire che le aspettative dei clienti raggiungessero il livello decisionale appropriato in modo rapido e preciso. Mauro Veglia (proveniente dallo sviluppo internazionale di Iveco) venne incaricato di gestire le attività di servizio clienti e postvendita. Secondo Marchionne occorreva aprire un canale di comunicazione bidirezionale tra Fiat e i suoi clienti. Venne potenziata la rete di call center (il principale canale di comunicazione con i clienti), e venne promossa l’iniziativa “Best Service”, che richiedeva al personale di front-office di essere proattivo nel rispondere alle proposte dei clienti. Infine venne riprogettato il sito web per renderlo più attraente e accessibile, aumentando così l’interattività degli

utenti. Anche in questo caso Marchionne pose l'accento sul cambiamento degli schemi mentali del management, che tradizionalmente non era abituato ad ascoltare i clienti e che agiva, spesso, senza tener conto dell'evoluzione del mercato.

7. Le azioni strategiche a livello di business

Le strategie adottate dalla nuova gestione nel settore auto riguardarono tre attività critiche: ricerca e sviluppo, produzione e distribuzione.

Ricerca e sviluppo

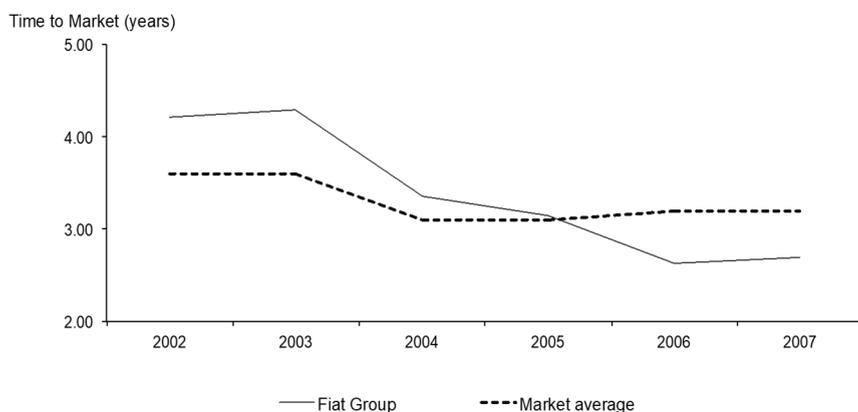
Marchionne si concentrò in via prioritaria sul rinnovamento della gamma prodotti. Fiat era una delle aziende automobilistiche più integrate verticalmente e le sue competenze tecnologiche erano piuttosto disomogenee, con centri di eccellenza solo in alcune aree, come quella dei motori diesel. L'azienda era arrivata a lavorare con 13 piattaforme (da cui derivava i modelli) questo rendeva inefficiente il processo di innovazione, con conseguente dilatazione del *time to market*. L'azienda usciva sul mercato con prodotti obsoleti.

Marchionne affidò a Harald Wester (con precedente esperienza nel Gruppo VW) il ruolo di responsabile dell'Ingegneria e Sviluppo (E&D – Engineering and Development), chiedendogli di ridurre drasticamente il tempo per sviluppare nuovi prodotti.

Il primo principio guida su cui si concentrò la gestione dell'E&D fu la standardizzazione delle piattaforme. L'area di standardizzazione (o meglio l'architettura modulare, il motore, ecc.) rappresentava il 65-70% dei costi totali di un modello, mentre il costo di differenziazione (cioè la parte visibile e percepibile del prodotto) rappresentava il 30-35%. Ad esempio, l'architettura della Panda fu il punto di partenza per la nuova 500, mentre parte della piattaforma della Grande Punto fu utilizzata anche per il modello Ypsilon. La standardizzazione, se correttamente applicata, poteva garantire una significativa riduzione dei costi di progettazione e produzione. L'altro principio guida fu la condivisione delle piattaforme su cui venivano sviluppati i modelli. Utilizzare la stessa struttura per un gran numero di modelli (principalmente nello stesso segmento) era una soluzione pratica che era già stata testata, ma solo sotto la gestione di Demel venne applicata con determinazione, passando da una media di 1,7 modelli per piattaforma a 3,7 stimati nel 2010 (per un totale di 6 architetture per i 20 modelli previsti).

Il tempo di commercializzazione (TTM – Time to Market) fu progressivamente ridotto a meno di 24 mesi. L’impegno a ridurre ulteriormente il TTM portò all’introduzione della progettazione “parallela”. La sovrapposizione parziale delle varie fasi di progettazione consisteva nell’avviare ogni passo di un progetto mentre il passo precedente era ancora in fase di completamento. Grazie a questa innovazione, il TTM passò da 26 mesi per lo Stilo nel 2001, a 23 mesi per la Grande Punto nel 2005, a 19 mesi per la nuova 500 nel 2007 (una riduzione di quasi il 30%). Per ridurre ulteriormente i tempi di sviluppo Wester decise di concentrarsi sulla modellazione digitale utilizzando il software sviluppato da una società del Gruppo Fiat. Il simulatore poteva essere utilizzato per sviluppare parti dell’auto anticipandone virtualmente il funzionamento e verificando eventuali anomalie. La riduzione del TTM permise di diminuire il tempo di lancio dei nuovi modelli da una media di oltre 4 (sotto la media dell’industria di 3 anni) (Fig. 3).

Fig. 3 – Evoluzione del time to market in Fiat Group



Fonte: elaborazioni su dati UNREA

Produzione

Dal lato della produzione, Stefan Ketter (nominato da Marchionne nel settembre 2005) fu incaricato di migliorare la qualità e la produttività degli impianti. Fu adottato come riferimento il modello Toyota. L’obiettivo era creare un “Sistema di produzione Fiat” con prestazioni di qualità e produttività a livello degli standard internazionali più rigorosi. Questi standard erano definiti da World Class Manufacturing (WCM), un modello di produzione condiviso da un consorzio di aziende globali in vari settori. L’essenza del

WCM consisteva nello scomporre sistematicamente i problemi rendendoli più semplici e definiti, consentendo così ad ogni operatore di affrontare i propri problemi. Dal gennaio 2006, in tutti gli impianti di assemblaggio di Fiat Auto furono implementati i principi del WCM. Per sostenere culturalmente l'introduzione del WCM, furono apportati significativi miglioramenti alle strutture fisiche degli impianti con la costruzione di servizi per l'infanzia e spazi dedicati allo shopping e ai servizi per i collaboratori.

Distribuzione

La riorganizzazione della rete di distribuzione fu avviata da Peter Gorlier, nominato responsabile delle attività di distribuzione, attraverso una serie di iniziative volte a sviluppare la rete per garantire una migliore copertura del territorio e rilanciare l'identità del marchio.

Il recupero delle vendite risultante dal successo dei nuovi modelli doveva essere pienamente sfruttato attraverso una presenza commerciale adeguata. Furono introdotti nella rete concessionari altamente performanti, anche se già vendevano per gruppi concorrenti.

Dal 2005 fu avviato un rafforzamento della rete europea, con particolare attenzione alla ristrutturazione di circa 800 concessionari con una performance sotto la media, mentre contemporaneamente furono aperte 300 nuove concessionarie, la metà delle quali provenienti dalle reti concorrenti. Il numero di concessionarie per i tre marchi in Europa salì da 4.293 nel 2005 a 4.580 nel 2007 (+ 6,7%), coprendo i principali mercati (Germania, Francia, Spagna e Regno Unito).

L'espansione della rete di distribuzione diretta fu guidata dal progetto di grandi concessionarie gestite direttamente da Fiat, che si concentrò sulle principali aree metropolitane. Il progetto aveva l'obiettivo di coprire le aree più densamente popolate con centri dotati di maggiore capacità rappresentativa. Il progetto, chiamato "Italian Motor Village", fu lanciato per attivare quattro filiali in Italia (Torino, Milano, Roma e Napoli) e altre in importanti città europee (tra cui Londra, Bruxelles, Vienna, Parigi e Madrid).

Queste nuove strutture di vendita diretta furono lanciate anche per dare un contributo significativo al posizionamento dei marchi del gruppo e al rafforzamento dell'immagine del "Made in Italy". Il Mirafiori Motor Village riscosse un grande successo, con 480.000 visitatori nel 2007.

In termini di crescita qualitativa e rafforzamento dell'identità del marchio, l'azienda puntò sulla formazione del personale di vendita e di assistenza e sullo sviluppo di soluzioni che potessero rafforzare l'identità di ogni concessionario, come la riprogettazione degli interni.

8. Un nuovo approccio al marketing strategico

In Fiat Auto le strategie di marketing e innovazione di prodotto venivano definite dal Piano di Gamma/Prodotto (RPP – Range/Product Plan), che era elaborato per un periodo di circa 6-7 anni e pianificava lo sviluppo e il lancio di nuovi prodotti e gli investimenti conseguenti. Marchionne creò un'unità organizzativa dedicata alla revisione del RPP, chiamata Product Portfolio Management (PPM) e nominandone a capo Giuseppe Bonollo (ex manager Ferrari).

Il primo compito del PPM fu quello di produrre analisi approfondite dei fattori critici di successo dei prodotti, con l'obiettivo di interpretare le preferenze dei consumatori e identificare i punti di debolezza dei prodotti. L'azienda, per tagliare i costi, aveva prodotto modelli che non rispettavano più le caratteristiche originali di ogni marchio e i clienti si erano disaffezionati. Un elemento innovativo nella revisione del RPP fu il riposizionamento dei tre marchi, seguito dalla ridefinizione di obiettivi specifici per ciascun di essi. Fiat fu posizionata come produttore di automobili per il grande pubblico, Alfa Romeo come produttore con un chiaro focus sulle auto sportive e Lancia caratterizzata da un look elegante e classico e un'estrema comodità. La nuova strategia di marketing prevedeva un focus sui giovani consumatori. I ventenni avevano un orizzonte temporale più lungo per dimostrare la loro fedeltà al marchio rispetto a quelli oltre i 60 anni, che per via di scelte aziendali sbagliate non erano interessati ai prodotti dell'azienda. Il piano di marketing includeva anche il redesign dei loghi Fiat, Lancia e Alfa per trasmettere l'idea di "rinnovamento". Fiat Auto cambiò il suo nome in Fiat Group Automobiles (dal 1° febbraio 2007) per rafforzare l'immagine di azienda globale.

L'evento culmine del riposizionamento dell'azienda fu il lancio della nuova 500. Il 4 luglio 2007, esattamente cinquant'anni dopo la presentazione del modello originale alla fine degli anni Cinquanta, fu presentata una nuova versione della "iconica" auto di Fiat. La 500 fu una vera svolta per l'azienda, sia in termini di sicurezza e affidabilità (ottenne 5 stelle nei crash test Euro NCAP), sia in termini di stile (vinse diversi premi tra cui l'Euro Car Body 2007). La city car fu progettata unendo ad un design volutamente retrò un elevato contenuto tecnologico, creando così una combinazione in grado di richiamare una clientela "trasversale". La risposta del mercato fu molto positiva. Alla fine del 2007, in soli sei mesi, furono effettuati più di 120.000 ordini, in linea con l'obiettivo annuale stabilito al momento del lancio.

Nel 2009, Marchionne aveva completato la fase critica del rilancio di Fiat. L'aumento delle vendite di automobili, con più di due milioni di unità vendute ogni anno, dal gennaio 2007 al dicembre 2009, portò all'attuazione di un nuovo piano di sviluppo per il periodo 2010-2014, che segnò anche il

passaggio di leadership da Luca di Montezemolo a John Elkann, nipote di Gianni Agnelli e rappresentante diretto della famiglia fondatrice, che divenne Presidente del Gruppo Fiat nell'aprile 2010.

9. I processi rilevanti nel modello di cambiamento

I processi di cambiamento strategico sono profondamente influenzati dalla leadership e dai modelli mentali dei top management¹¹. Marchionne non aveva competenze tecniche né di prodotto, ma un solido background finanziario e il suo obiettivo principale era la creazione di valore economico e il ritorno per gli azionisti. Il manager proveniva da un'azienda (Alusuisse-Lonza) in cui aveva dovuto effettuare ristrutturazioni, tagli dei costi, ridimensionamenti, operando per conto di un investitore interessato alla massimizzazione del valore. Marchionne si focalizza da subito sulla creazione di valore come obiettivo primario e questo viene comunicato in modo efficace al management e agli stakeholders. Marchionne promuove una cultura della misurazione delle performance aziendali e impone trasparenza nella valutazione del contributo dei singoli. Si tratta di un cambiamento culturale altamente impattante per un ambiente abituato a logiche di tipo "politico".

Le principali innovazioni organizzative di Marchionne si concentrano sulla creazione di una cultura aziendale basata sulla competizione e la misurazione dei risultati. Marchionne rileva un gap culturale in termini di tensione verso le performance ed agisce cambiando le regole per la gestione dei percorsi di carriera, promuove inoltre programmi di supporto al cambiamento culturale e cura la comunicazione interna affinché sia ben esplicitato l'orientamento del top management.

Marchionne mantiene un forte tensione nell'organizzazione finalizzata al raggiungimento degli obiettivi connessi al risanamento. Le sue azioni si concentrano sulla disciplina strategica e sull'*execution* piuttosto che sulla promozione della cultura dell'imprenditorialità diffusa. L'organizzazione esegue strategie definite dal CEO, che accentra il processo decisione e assume direttamente la responsabilità della *business unit automotive*, che ha i maggiori problemi

Dal punto di vista delle iniziative strategiche per migliorare il posizionamento l'azione di Marchionne è particolarmente efficace perché va ad inci-

¹¹ Cfr. Schraeder M., Self D. R., Srinivasan M. M., *The Leadership Imperative for Organizational Turnaround: A Meta-Analysis of Research Findings*, Journal of Leadership & Organizational Studies, 2020, 27(1).

dere sul riequilibrio del rapporto tra valore e costi. L'azienda aveva perso quote di mercato per via di prodotti non adeguati dal punto di vista del design, della qualità e del servizio e nel contempo aveva una struttura di costi inefficiente determinata sia dalle scelte progettuali in termini di piattaforme sia dai problemi di qualità. Gli interventi di Marchionne si concentrano sul processo di sviluppo del prodotto, che viene rivisto per aumentare l'efficienza, puntando alla standardizzazione dei componenti, alla riduzione delle piattaforme e alla riduzione dei tempi e dei costi di progettazione (Marchionne, 2006). La creazione di valore per il cliente si basa sul miglioramento del livello qualitativo dei prodotti e del livello di servizio. Marchionne promuove il rinnovamento del brand e intensifica gli investimenti nella comunicazione per migliorare la percezione di valore da parte dei clienti.

Uno dei limiti del processo di *turnaround* implementato dal manager italo-canadese riguarda l'innovazione di prodotto che è invero piuttosto limitata a e beneficia in modo significativo di quanto fatto nella precedente gestione durante il periodo dell'alleanza con GM¹². Questo accade perché i processi di sviluppo di nuove risorse strategiche, ed in particolare del know-how di prodotto non sono stati adeguatamente attivati e supportati. Questo per una scelta esplicita di focalizzazione sul recupero di efficienza e quindi di capacità di generare cassa e massimizzare il valore per gli investitori, obiettivo centrato in tempi molto brevi da Marchionne. Un'accelerazione significativa nello sviluppo di nuovi prodotti verrà dall'alleanza con Chrysler, realizzata nel 2009, che porterà in dote sia un brand con un solido posizionamento (come Jeep) sia nuove piattaforme condivise per lo sviluppo di nuovi prodotti. La fusione con l'azienda americana darà nuova linfa allo sviluppo di piattaforme utilizzate da diversi brand del gruppo FCA-Fiat Chrysler Automobiles.

Marchionne esprime una chiara focalizzazione sulla creazione di valore, come obiettivo guida che determina le decisioni aziendali nell'ambito del processo di cambiamento. Gli altri stakeholder, le cui attese sono parte integrante del processo di elaborazione e realizzazione della strategia (Minoja *et al.*, 2010), vengono confinati ad un ruolo di secondo piano e i loro interessi subordinati al perseguimento dell'interesse degli investitori.

L'approccio al cambiamento strategico finalizzato alla massimizzazione del valore degli azionisti condotto con una logica tipicamente *top-down*, che relega il *middle level* management al ruolo di mero esecutore, può essere particolarmente efficace nell'ambito di un processo di *turnaround*, specialmente quando è a rischio la sopravvivenza dell'impresa; mostra invece delle

¹² Cfr. Camuffo A., Volpato G., *Partnering in the global auto industry: The Fiat-GM strategic alliance*, International Journal of Automotive Technology and Management, 2002.

evidenti criticità se si assume una prospettiva di lungo periodo, dove i processi imprenditoriali diffusi, lo sviluppo di risorse distintive e lo *stakeholder engagement* sono essenziali per mantenere l'azienda su un sentiero di crescita profittevole.

Fig. 4 – Quote di mercato Fiat Auto in Italia (volumi)

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Fiat	28,9%	26,8%	26,0%	25,6%	22,4%	20,5%	20,5%	20,7%	23,4%	24,2%	25,1%	25,5%
Alfa Romeo	4,0%	3,9%	3,7%	3,8%	3,5%	3,6%	3,3%	2,8%	3,1%	3,0%	2,4%	2,6%
Lancia	6,1%	4,9%	5,8%	5,2%	4,3%	3,9%	4,2%	4,5%	4,2%	4,2%	4,3%	4,7%
Totale Fiat Auto	39,0%	35,5%	35,5%	34,6%	30,2%	27,9%	28,0%	28,0%	30,7%	31,3%	31,9%	32,8%
<i>Crescita mercato</i>		-1,8%	4,0%	-0,3%	-5,3%	-1,8%	0,8%	-1,2%	4,0%	7,2%	-13,3%	-0,1%

Fonte: UNRAE

Fig. 5 – Quote di mercato Fiat Auto in Europa (volumi)

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Fiat	8,4%	7,4%	7,6%	7,2%	6,2%	5,6%	5,6%	4,8%	5,7%	6,1%	6,5%	7,1%
Alfa Romeo	1,2%	1,2%	1,2%	1,4%	1,2%	1,1%	1,0%	0,8%	0,9%	0,9%	0,7%	0,8%
Lancia	1,2%	0,9%	1,2%	1,0%	0,8%	0,7%	0,8%	0,8%	0,7%	0,8%	0,8%	0,9%
Totale Fiat Auto	10,9%	9,5%	10,0%	9,5%	8,2%	7,4%	7,3%	6,4%	7,3%	7,8%	8,0%	8,7%
<i>Crescita mercato</i>		4,8%	-2,1%	0,5%	-2,8%	-1,3%	8,0%	-0,5%	3,5%	1,2%	-7,8%	-4,2%

Fonte: UNRAE

Fig. 6 – Estratto dei risultati economici del gruppo Fiat (mio €)

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Ricavi	45.769	48.123	57.555	58.006	55.649	47.271	46.703	46.544	51.832	58.529	59.564	50.102
Risultato op.	746	788	855	318	-762	-510	-585	2.215	2.061	3.152	2.972	359
Risultato netto	621	353	664	-445	-3.948	-1.900	-1.586	1.420	1.151	2.054	1.721	-848

Fonte: Bilancio consolidato Fiat S.p.A.

Riferimenti bibliografici

Berta G. (2003), *La FIAT dopo la FIAT*, il Mulino, Bologna.

Bodo G. (2002), *Una rivoluzione non annunciata – La Fiat nell'ultimo decennio*, L'industria, n. 1.

- Camuffo A., Volpato G. (2002), *Partnering in the global auto industry: The Fiat-GM strategic alliance*, International Journal of Automotive Technology and Management.
- Coda V., Mollona E. (2002), *Il governo della dinamica della strategia*, Finanza, Marketing e Produzione, n. 4.
- Collins C. J. (2021), *Expanding the resource-based view model of strategic human resource management*, The International Journal of Human Resource Management, 32(2).
- Eisenhardt K. M. (1989), *Building theories from case study research*, Academy of Management Review, 1989, 14 (4).
- Enrietti A., Barichello, F. (2006), *Fiat-GM Powertrain: chi ha guadagnato*, Annali di storia dell'impresa, Volume 17.
- Goleman D. (2017), *What Makes a Leader? Harvard Business Review Classics*, Harvard Business Press, Boston.
- Hambrick D. C., Schechter S. M. (2020), *Turnaround Strategies: Review, Critique, and Research Agenda*, Academy of Management Annals, 14(1), 516-542.
- Johnson G. (1992), *Managing strategic change – strategy, culture and action*. Long range planning, 25(1).
- Madsen T. L., Mosakowski E. (2021), *Organizational Turnaround: A Review and Agenda for Future Research*, Journal of Management.
- Marchionne S. (2006), *Verso una nuova Fiat*, Intervento alla Camera di commercio italiana per la Svizzera, Zurigo, 23 novembre.
- Minoja M., Zollo M., Coda V. (2010), *Stakeholder cohesion, innovation, and competitive advantage*, The international Journal of Business in Society.
- O'Reilly III C. A., Tushman M. L. (2011), *Organizational ambidexterity in action: How managers explore and exploit*, California Management Review, 53(4).
- Patton E., Appelbaum S. H. (2003), *The case for case studies in management research*, Management Research News, 26(5).
- Pearce II J. A., Robbins D. K. (2008), *Strategic transformation as the essential last step in the process of business turnaround*, Business Horizons, 51(2).
- Schraeder M., Self D. R., Srinivasan M. M. (2020), *The Leadership Imperative for Organizational Turnaround: A Meta-Analysis of Research Findings*, Journal of Leadership & Organizational Studies, 27(1).
- Simons H. (2009), *Case study research in practice*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Volpato G. (2002), *Una crisi che viene da lontano. Il marketing strategico di Fiat Auto*, Economia e politica industriale, n. 116, pp. 63-86.
- Volpato G., Zirpoli F. (2006), *Fiat Auto: Crisis and resurrection? A critical analysis*, Finanza, Marketing e Produzione, n. 24.
- Zollo M., Minoja M., Coda V. (2018), *Toward an integrated theory of strategy*, Strategic Management Journal, 39(6).

IL FABBISOGNO DI IMPRENDITORIALITÀ INTERNA NELLE AZIENDE COMPLESSE

di *Antonello Garzoni*

1. L'impresa tra managerialità e imprenditorialità

Sebbene il concetto di imprenditorialità sia stato oggetto di numerosi studi sin dalla rivoluzione industriale, solo negli ultimi anni le imprese di maggiori dimensioni hanno cominciato ad interpretare l'agire manageriale non solo in chiave esecutiva, ma sempre più in chiave imprenditoriale. Un buon imprenditore, si dice, deve possedere anche competenze manageriali. Un buon manager, oggi, deve anche essere un po' imprenditore!

Questa progressiva "invasione di campo" ha inizialmente generato confusione tra ruoli che, tradizionalmente, erano interpretati da due figure ben distinte: gli imprenditori, da un lato, i manager, dall'altro. E ha reso necessaria la distinzione tra la funzione imprenditoriale, che può essere svolta da diverse persone all'interno di un'organizzazione complessa, e la figura dell'imprenditore.

L'imprenditorialità interna (o *corporate entrepreneurship*) è un fenomeno che solo negli ultimi anni ha trovato una vera e propria corrente di pensiero e di analisi a livello accademico. Ciò non deve sorprendere: per molti anni gli studiosi hanno focalizzato la propria attenzione sul tema più generale dell'imprenditorialità (del vertice aziendale) e dei caratteri che distinguono gli imprenditori eccellenti, mentre le imprese più grandi si sforzavano nel tradurre le intuizioni imprenditoriali in comportamenti esecutivi, affidati a manager non proprietari.

Nel tempo, la distinzione tra imprenditorialità e managerialità è diventata meno marcata, ed alcuni studiosi hanno iniziato ad evidenziare come anche le grandi imprese possano godere dei benefici tipici dell'attività imprenditoriale. Va da sé che tale esigenza è stata più sentita nel Nord America, dove la maggiore presenza di grandi imprese ha reso da subito chiara e necessaria una maggiore distinzione tra proprietà e management.

A ben vedere, imprenditorialità e managerialità non sono due dimensioni il cui confine è tracciato dalla variabile proprietà, come scriveva Umberto Bertini nel 1988: Se "*fare l'imprenditore oggi significa gestire soprattutto*

l'innovazione, il cambiamento; prima sul fronte esterno, del mercato, e poi su quello interno, dell'organizzazione", è "evidente che tutto questo non si possa fare da soli, né che tutto questo possa essere il risultato di riflessioni individuali"¹. Non vi è dunque *trade-off* tra imprenditorialità e managerialità. Anzi, in un ambiente che pone la vitalità competitiva come esigenza centrale, coniugare obiettivi di efficienza manageriale e di innovazione imprenditoriale costituisce un imperativo per l'alta direzione.

2. Alle radici dell'imprenditorialità interna

I primi studi sull'imprenditorialità interna appaiono negli anni Settanta, con il lavoro di Collins e Moore² sul tema dell'*administrative entrepreneurship*, in contrapposizione all'*independent entrepreneurship*, mentre solo verso la fine degli anni Settanta si diffonde il termine *internal entrepreneurship*³.

In questo periodo le ricerche appaiono indirizzate verso un approccio più positivista, di comprensione dei fattori rilevanti che conducono al successo o al fallimento di una nuova iniziativa imprenditoriale.

Il termine *corporate entrepreneurship* (d'ora in avanti CE) inizia a diffondersi nel 1983 con Burgelman⁴, il quale riprende ed integra il modello sviluppato da Bower⁵, interrogandosi sulle modalità con cui si esplica il processo di formazione della strategia nelle aziende di grandi dimensioni. Le iniziative strategiche che emergono *bottom-up* ad opera di manager a livelli inferiori possono essere, secondo questo autore, di due tipi: "indotte", se coerenti con la visione portata avanti dal top management; "autonome", se da essa si discostano. Burgelman, per certi versi, rende più operativo il modello

¹ Umberto Bertini, *Il governo dell'impresa tra managerialità e imprenditorialità*, in *Scritti di Economia Aziendale per Egidio Giannessi*, Pacini, Pisa, 1988, pp. 127-141.

² Orvis F. Collins, David G. Moore, *The organization makers: a behavioral study of independent entrepreneurs*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1970.

³ Edward B. Shills, William Zucker, *Developing a model for internal corporate entrepreneurship*, in *Social Science*, 4, 1979; Karl H. Vesper, *New venture strategies*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1980; Hans Schollhammer, *Internal corporate entrepreneurship*, in Calvin A. Kent, Donald L. Sexton, Karl H. Vesper (eds.), *Encyclopedia of entrepreneurship*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1982.

⁴ Robert A. Burgelman, *Corporate entrepreneurship and strategic management. Insights from a process study*, *Management Science*, 29, 1983, pp. 1349-1364.

⁵ Joseph L. Bower, *Managing the resource allocation process*, Harvard Business School Press, Boston, 1970.

di Mintzberg⁶, assegnando un ruolo specifico al *middle management* (motore delle iniziative strategiche) e al *top management* (che deve creare un contesto strategico e organizzativo idoneo allo sviluppo delle iniziative strategiche e deve adoperarsi nella selezione delle iniziative che ritiene più idonee allo sviluppo di una determinata strategia realizzata).

Nel 1985 Pinchot III conia il fortunato termine *intrapreneurship*⁷, focalizzandosi sulla figura dell'*intrapreneur* in contrapposizione al ruolo da sempre assegnato in letteratura all'*entrepreneur*. Per Pinchot III l'*intrapreneur* è colui che si assume responsabilità di portare avanti e realizzare innovazioni di ogni tipo all'interno di un'organizzazione esistente. Il suo lavoro è prevalentemente concentrato sulle modalità con cui una grande impresa può far emergere innovazioni grazie all'azione di "agenti" interni all'organizzazione stessa, descrivendo con esempi reali le scelte effettuate da alcuni manager ed i contesti in cui le loro azioni si realizzano.

Tra i primi, in Italia, a dedicare grande attenzione al tema dell'imprenditorialità interna vi sono Invernizzi, Molteni e Sinatra⁸ i quali, partendo da un'analisi della letteratura nordamericana, si interrogano su come la realtà italiana delle grandi aziende fosse ancora fortemente influenzata da una concezione del management in chiave esecutiva e scarsamente imprenditoriale e dall'opportunità di riflettere su un nuovo paradigma dell'agire manageriale. Secondo questi autori, il problema di sviluppo dell'imprenditorialità diffusa in un'impresa si pone quando esiste una scarsità del fattore imprenditoriale rispetto alle esigenze di continuità di vita dell'impresa. Tale scarsità si può definire come il divario da colmare tra il fabbisogno di risorse imprenditoriali e le risorse imprenditoriali di fatto disponibili. In particolare, Molteni identifica alcuni ruoli critici nello sviluppo imprenditoriale interno, che non vanno confusi con specifiche posizioni organizzative nell'ambito della struttura gerarchica, ma come funzioni chiave svolte nell'espletamento di dati compiti o nel raggiungimento di dati obiettivi. Il processo di generazione di innovazioni imprenditoriali nelle grandi imprese richiede pertanto un ripensamento nelle regole organizzative interne e la capacità del vertice aziendale di gestire e canalizzare la tensione organizzativa in progetti specifici.

Per tutti gli anni Ottanta si assiste ad una pluralità di contributi, in alcuni casi ben radicati in filoni di studio accademici, con una profondità di analisi

⁶ Henry Mintzberg, *Patterns in strategy formation*, Management Science, 24, 1978, pp. 934-948.

⁷ Gifford Pinchot III, *Intrapreneuring. Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*, Harper & Row, New York, 1985.

⁸ Giorgio Invernizzi, Mario Molteni, Alessandro Sinatra, *Imprenditorialità interna. Lo sviluppo di nuove attività nelle imprese*, Etas, Milano, 1988.

e metodologie di ricerca rigorose; in altri casi, tratti da esperienze professionali di consulenti all'interno di grandi organizzazioni. Mentre il concetto di CE inizia a diventare di interesse nella pratica aziendale⁹, dal punto di vista accademico si richiede una maggiore chiarezza in termini di definizione del campo di attività della CE: Guth e Ginsberg¹⁰ si interrogano sulle diverse interpretazioni date in letteratura al termine "imprenditorialità interna", arrivando alla conclusione che la CE può manifestarsi non solo come attività di creazione di nuovi business attraverso l'*internal venturing*, ma anche come attività di rinnovamento strategico (*strategic renewal*). In entrambi i casi esiste una nuova condizione di produzione e una ricombinazione delle risorse in chiave innovativa, espressione di attività imprenditoriale (nel senso *schumpeteriano* del termine).

Nel 1991, per altre vie, Covin e Slevin¹¹ formulano un modello di analisi dell'imprenditorialità come comportamento aziendale, affermando con chiarezza che anche le organizzazioni – al pari degli individui – possono essere orientate in misura maggiore o minore a comportamenti di innovazione, proattività e di assunzione del rischio tipici di una attitudine imprenditoriale. Le organizzazioni imprenditoriali sono quelle in cui tali comportamenti sono particolarmente ricorrenti e pervasivi. Le organizzazioni imprenditoriali, secondo tale schema di pensiero, sono quelle che riescono ad ottenere migliori performance complessive.

Gli anni Novanta vedono numerosi contributi presenti in letteratura che, partendo dallo stimolo di Guth e Ginsberg, ricercano una maggiore chiarezza definitoria in tema di CE.

Nel 1993 Zahra riprende ed estende il modello di Covin e Slevin, approfondendo la natura del comportamento imprenditoriale a livello aziendale (che chiama *firm-level entrepreneurship*) in termini di intensità, di livello di formalismo nelle attività imprenditoriali e chiarendo i diversi tipi di attività imprenditoriale che un'impresa può attuare¹².

Nel 1994 Stopford e Baden-Fuller, partendo dalla definizione schumpeteriana di imprenditorialità, estendono l'attività di CE alla capacità di un'im-

⁹ Rosabeth M. Kanter, *Supporting innovation in established companies*, Journal of Business Venturing, 1, 1985.

¹⁰ William D. Guth, Ari Ginsberg, *Corporate Entrepreneurship*, Strategic Management Journal, 11, 1990, pp. 5-15.

¹¹ Jeffrey G. Covin, Dennis P. Slevin, *A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior*, Entrepreneurship Theory and Practice, 16, 1991, pp. 7-25.

¹² Shaker A. Zahra, *A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior: a critique and extension*, Entrepreneurship Theory and Practice, 17, 1993, pp. 5-21.

presa di rompere le regole del gioco¹³. I due autori si interrogano sulle modalità con cui un'impresa può arrivare a realizzare un'innovazione dirompente, chiedendosi se il processo che una grande impresa può seguire è *incrementale* o frutto di un cambiamento rapido.

Nel 1996 Lumpkin e Dess¹⁴ introducono il concetto di *entrepreneurial orientation* (EO, articolata in cinque dimensioni: autonomia, innovatività, propensione al rischio, proattività, aggressività competitiva), approfondendo il legame tra quest'ultima e le performance aziendali, usando come variabili di controllo il contesto interno (*organizational factors*) ed esterno all'impresa (*environmental factors*).

Nello stesso anno Morris e Sexton¹⁵ si focalizzano sul concetto di intensità imprenditoriale (*entrepreneurial intensity*) di un'impresa, definita sulla base di due variabili: i) la frequenza con cui eventi imprenditoriali si verificano in un'impresa; ii) l'importanza degli eventi imprenditoriali ai fini del vantaggio competitivo dell'azienda (*degree of entrepreneurship*).

Alla fine degli anni Novanta, sebbene molti autori avessero cominciato a prestare maggiore attenzione alle attività imprenditoriali all'interno di organizzazioni esistenti, il concetto di CE era ancora non pienamente definito. A tal fine Sharma e Chrisman¹⁶ esaminano le diverse definizioni proposte, provando a classificare e identificare le diverse attività associate ai processi di CE. In questo lavoro si definisce la CE come “il processo in cui un individuo o un gruppo di individui, in associazione con un'organizzazione esistente, creano una nuova organizzazione o stimolano il rinnovamento strategico e l'innovazione all'interno di una organizzazione esistente”.

3. Gestire la corporate entrepreneurship

Sino alla fine degli anni Novanta, la letteratura in tema di CE si è focalizzata su aspetti terminologici e definitori. Dal 2000 ad oggi, il contributo degli autori in tema di CE si è spostato sulle scelte di sviluppo di una *corporate entrepreneurship strategy* (d'ora in avanti *CE strategy*) ovvero di un modello

¹³ Stopford J.M., Baden-Fuller C.W.F., *Creating corporate entrepreneurship*, Strategic Management Journal, 15, 1994, pp. 521-536.

¹⁴ Tom G. Lumpkin, Gregory G. Dess, *Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance*, Academy of Management Review, 21(1),1996, pp. 135-172.

¹⁵ Michael H. Morris, Donald L. Sexton, *The concept of entrepreneurial intensity: implications for company performance*, Journal of Business Research, 36, 1996, pp. 5-13.

¹⁶ Pramodita Sharma, James J. Chrisman, *Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship*, Entrepreneurship Theory and Practice, 23(3), 1999, pp. 11-27.

per implementare, gestire e favorire la nascita di iniziative imprenditoriali nelle organizzazioni complesse¹⁷.

L'avvio di una *CE strategy* richiede che lo *strategic intent*¹⁸ di un'impresa sia continuamente e deliberatamente rivolto a promuovere opportunità imprenditoriali per favorire la crescita o il suo rinnovamento.

L'implementazione di una *CE strategy*, pur essendo frutto di una scelta deliberata, potrebbe essere di non facile realizzazione. Essa richiede coerenza tra la visione strategica sviluppata dai top manager e le iniziative imprenditoriali sviluppate nell'ambito dell'organizzazione, facilitate da un contesto organizzativo predisposto a favorire l'imprenditorialità. Gestire l'imprenditorialità interna richiede pertanto lo sviluppo di un modello che metta a fuoco:

- a) le condizioni abilitanti lo sviluppo di una *CE strategy*, ovvero le precondizioni che devono caratterizzare l'organizzazione e l'ambiente affinché possa svilupparsi validamente una strategia di sviluppo dell'imprenditorialità interna;
- b) gli elementi di base che definiscono una *CE strategy*, in termini di visione strategica, di struttura organizzativa e di comportamenti imprenditoriali da parte dei membri dell'organizzazione;
- c) i risultati attesi di una *CE strategy*, che vedono in ultima analisi una migliore performance, come effetto delle attività di *venturing* o di *renewal* e grazie allo sviluppo di una specifica "competenza imprenditoriale".

Lo sviluppo di una *CE strategy* richiede la presenza di alcune condizioni abilitanti (a) relative sia al contesto ambientale in cui un'impresa opera, sia al contesto organizzativo (con particolare riferimento all'orientamento imprenditoriale dei membri dell'organizzazione). Sin dai primi studi sulla CE il ruolo del contesto ambientale è stato identificato come centrale ai fini dello sviluppo di un particolare orientamento imprenditoriale.

Un ambiente esterno composto da più settori (arene competitive), altamente competitivo, caratterizzato da elevata dinamicità dal punto di vista tecnologico e altamente frammentato rappresenta un contesto ideale per lo sviluppo di una *CE strategy*. In tale contesto, infatti, il potenziale di identificazione di opportunità da cogliere per aprire nuove aree di business o per migliorare le attività esistenti è più ampio che in altri contesti e i suggerimenti

¹⁷ Raphael Amit, Keith Brigham K., Gideon D. Markman, *Entrepreneurial management as strategy*, in Dale G. Meyer, Allen Kurt, *Entrepreneurship as strategy. Competing on the entrepreneurial edge*, Sage, Thousand Oaks (CA), 2000.

¹⁸ Gary Hamel, Coimbatore K. Prahalad, *Strategic Intent*, Harvard Business Review, May-June, 1989, pp. 63-76.

menti provenienti dal “basso” possono rivelarsi più importanti (stante l’impossibilità del vertice di prevedere ogni possibile variazione di scenario).

Una seconda condizione abilitante lo sviluppo di una *CE strategy* riguarda le attitudini imprenditoriali dei membri dell’organizzazione, frutto dei valori prevalenti, dalle idee, dai convincimenti profondi degli attori che operano in un’organizzazione¹⁹.

Va da sé che modelli cognitivi orientati allo sviluppo imprenditoriale trovano conferma e piena valorizzazione in contesti organizzativi che li premiano. Esiste pertanto una relazione a doppio senso tra i modelli mentali prevalenti (quale preconditione per lo sviluppo di una *CE strategy*) e il rinforzo che viene assicurato ai comportamenti imprenditoriali dal contesto strategico-organizzativo prevalente (uno degli elementi cardine di una *CE strategy*).

Con riferimento agli elementi di base (b) una *CE strategy* poggia su:

- lo sviluppo di una *entrepreneurial strategic vision*;
- la definizione di una *pro-entrepreneurship organizational architecture*;
- una serie di iniziative strategiche ispirate da comportamenti imprenditoriali dei membri dell’organizzazione (*entrepreneurial processes & behavior*).

Il primo passo per lo sviluppo di una *CE strategy* risiede nella formulazione di una visione strategica innovativa, che premia i comportamenti imprenditoriali. La visione, per quanto sintetica, deve essere articolata e comunicata efficacemente dai manager di livello più alto: l’imprenditorialità interna è, infatti, favorita dall’identificazione di una chiara direzione di marcia, in cui le iniziative diffuse possono validamente inserirsi²⁰. Se l’imprenditorialità è al centro della *vision* di un’impresa, essa diventa un chiaro riferimento per l’adozione di comportamenti innovativi²¹.

Il leader, nelle organizzazioni complesse, non deve occuparsi di identificare direttamente le nuove opportunità, ma stimolare lo sviluppo di innovazioni da parte dei membri dell’organizzazione e di selezionare le iniziative che ritiene più coerenti con la visione strategica²².

¹⁹ Vittorio Coda, *L’orientamento strategico dell’impresa*, Utet, Torino, 1988; Gary Dale Meyer, Kurt A. Heppard, *Entrepreneurship as strategy*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, 2000.

²⁰ Ralph H. Kilmann, Mary J. Saxton, Roy Serpa, *Gaining control of the corporate culture*, Jossey-Bass, San Francisco, CA, 1985.

²¹ James C. Collins, Jerry I. Porras, *Building your company’s vision*, in *Harvard Business Review*, 74 (6), 1996, pp. 65-77.

²² Rita Dorothea Gunther McGrath, Ian C. MacMillan, *The entrepreneurial mindset*, Harvard Business School Press, Boston, 2000.

Una *pro-entrepreneurship organizational architecture* si caratterizza sia per elementi *hard* (di definizione della struttura e dei meccanismi operativi), sia per elementi *soft* (cultura e clima). Sebbene siano molteplici le caratteristiche strutturali direttamente collegate allo sviluppo di innovazioni²³, l'aspetto più importante della struttura organizzativa ai fini dell'imprenditorialità è la c.d. "organicità strutturale"²⁴: una maggiore organicità trova riferimento nel decentramento decisionale, nel minore grado di formalismo, nella distribuzione del potere basata sulle competenze, nella maggiore flessibilità dei processi, nella costituzione di network informativi interni all'organizzazione. Al contrario un "meccanicismo strutturale" implica una maggiore centralizzazione del potere e delle decisioni ed una maggiore formalità nelle relazioni e nei meccanismi di scambio delle informazioni. Va da sé che una struttura più "organicistica" è di maggiore stimolo all'imprenditorialità.

La configurazione dei meccanismi operativi è centrale nel supporto all'imprenditorialità. L'esistenza di un sistema premiante che incoraggia l'assunzione di rischi e l'innovazione si rivela molto efficace per aumentare la proattività nei comportamenti organizzativi. Di contro, la presenza di un sistema premiante che punta su aspetti meramente esecutivi – o addirittura un sistema sanzionatorio dei comportamenti imprenditoriali – rappresenta un segnale forte nei confronti dell'organizzazione.

Per quanto attiene la cultura organizzativa, numerose ricerche teoriche ed empiriche hanno dimostrato come le performance sono fortemente influenzate dai valori prevalenti²⁵. Secondo Cornwall e Perlman espressioni di una cultura imprenditoriale sono il *commitment* emotivo dei membri dell'organizzazione e il desiderio di vedersi riconoscere i risultati, in un clima di reciproco rispetto²⁶. Per Timmons la maggiore responsabilità in termini di risultati è un elemento chiave nell'affermarsi di una efficace cultura imprenditoriale²⁷. Hornsby, Kuratko e Zahra hanno riscontrato che le organizzazioni caratterizzate da cultura imprenditoriale sono quelle dove è più evidente il

²³ Paul R. Lawrence, Jay W. Lorsch, *Organization and environment, Managing differentiation and integration*, Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston, 1967; Henry Mintzberg, *The structuring of organizations*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1979.

²⁴ Tom Burns, G.M. Stalker, *The management of innovations*, Tavistock Publications, 1961 (trad. it. *Direzione aziendale e innovazione*, FrancoAngeli, Milano, 1971).

²⁵ Vittorio Coda, *L'orientamento strategico dell'impresa*, cit.; Robert Simons, *Levers of Control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*, Boston, MA, 1995.

²⁶ Jeffrey R. Cornwall, Baron Perlman, *Organizational entrepreneurship*, Irwin, Homewood, IL., 1990.

²⁷ Jeff A. Timmons, *New venture creation. Entrepreneurship for the 21st Century*, Irwin/McGraw-Hill, Singapore, 1999.

sostegno dei manager di alto livello (*management support*, in termini di disponibilità dei top manager a fornire le risorse necessarie allo sviluppo di iniziative imprenditoriali) e dove i *middle manager* operano con relativa autonomia²⁸.

Tra i risultati (c) dell'implementazione di una *CE strategy*, un primo "meta-risultato" riguarda lo sviluppo di una vera e propria "competenza imprenditoriale", che può essere impiegata per lo sviluppo di nuovi business o per il riposizionamento strategico. Un'organizzazione ha una competenza imprenditoriale quando mostra una sistematica capacità di riconoscere e cogliere opportunità²⁹. Si tratta, pertanto, di una caratteristica pervasiva dell'intera organizzazione e che non riguarda l'agire di pochi casi isolati.

La presenza di imprenditorialità interna amplia il novero di competenze su cui l'impresa può contare per lo sviluppo in aree adiacenti al proprio business (c.d. *narrow diversification*) o per il riposizionamento della propria strategia. È utile, parlando di nuovi business, chiarire che vi è grande differenza tra i business "nuovi" per l'impresa e quelli "nuovi" per tutti gli operatori. Nel primo caso il problema dell'azienda è quello di costituire una massa critica per operare con successo in settori spesso maturi, valorizzando risorse e competenze esistenti. Nel secondo caso, la sfida è quella dell'innovazione a tutto campo, in cui si è pionieri in un mercato nuovo per tutti. Qui, oltre che le sinergie con i business esistenti, contano anche le capacità di gestire processi di introduzione e lancio di nuovi prodotti.

Una seconda macro-categoria di possibili risultati attesi da una *CE strategy* attiene al rinnovamento strategico (*strategic renewal*). Anche in questo caso, possono esservi diverse manifestazioni del come l'azienda intende rinnovarsi³⁰:

- *sustained regeneration*, il cui focus sono i prodotti e i mercati esistenti, dove il contributo offerto in chiave innovativa consiste nell'introduzione di un nuovo prodotto all'interno di una gamma esistente o l'introduzione di un prodotto esistente su un mercato nuovo (ovvero non presidiato dall'impresa);
- *domain redefinition*, dove il focus dell'attività innovativa è la ridefinizione dell'ambito competitivo, con la creazione di un nuovo prodotto o con la riconfigurazione di un prodotto esistente in modo radi-

²⁸ Jeff S. Hornsby, Donald F. Kuratko, Shaker A. Zahra, *Middle managers' perception of the internal environment*, *Journal of Business Venturing*, 17(3), 2002, pp. 9-24.

²⁹ Jeffrey G. Covin, Dennis P. Slevin, *The entrepreneurial imperative of strategic leadership*, cit.

³⁰ Jeffrey G. Covin, Morgan P. Miles, *Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage*, in *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 1999, pp. 47-64.

cale, in modo da modificare il posizionamento competitivo dell'impresa o di una business unit;

- *organizational rejuvenation*, focalizzata sulla struttura organizzativa, sui processi e sulle risorse e competenze aziendali, dove l'attività innovativa ha per oggetto la modifica delle condizioni organizzative per l'implementazione di strategie;
- *business model reconstruction*, nel quale la richiesta di rinnovamento è radicale al punto da immaginare una completa ridefinizione dell'ambito competitivo e la riconfigurazione delle attività aziendali.

Qualunque sia il risultato atteso, esso si basa su un profondo cambiamento culturale che vede il management intermedio come l'attore chiave del rinnovamento. Esso presuppone un contesto organizzativo favorevole, nei termini descritti nel capitolo successivo.

4. Corporate entrepreneurship e successo aziendale

Il successo delle imprese, nel lungo periodo, si associa ad una superiore capacità di governare il cambiamento strategico, anticipando la trasformazione dei settori e, se possibile, provando a “rompere le regole del gioco”. Ciò richiede una attitudine, da parte delle imprese, ad investigare costantemente l'ambiente competitivo alla ricerca di nuove opportunità, oltre che migliorando l'esistente per affrontare in modo più robusto le sfide competitive.

Nelle imprese di ogni dimensione, la dinamica ambientale rende difficile una programmazione strategica di dettaglio e, soprattutto, non consente ad una o poche persone – al vertice dell'organizzazione – di poter valutare ogni effetto del cambiamento. Ciò ha portato molte imprese a prestare più attenzione al ruolo del management intermedio, cui non si chiede più solo un compito esecutivo, ma sempre più un modo partecipativo di contribuire allo sviluppo dell'azienda, tramite proposte e progetti di innovazione.

Le imprese che vogliono trarre vantaggio del contributo partecipativo dei membri dell'organizzazione devono tuttavia predisporre un contesto favorevole allo sviluppo di imprenditorialità interna, agendo sia sugli aspetti hard (struttura organizzativa, meccanismi operativi), sia sugli aspetti soft (cultura organizzativa e valori di fondo). Su questo fronte, il ruolo del vertice aziendale è destinato a cambiare, nelle grandi come nelle piccole organizzazioni:

- da un lato, si richiede uno stile di conduzione più aperto ad ascoltare le istanze dei principali interlocutori sociali e, se del caso, a coinvolgerli nella progettazione delle linee guida strategiche;

- dall'altro, si richiede una particolare attenzione alla comunicazione della strategia, come veicolo per creare una tensione organizzativa canalizzata verso lo sviluppo.

Ancora oggi, come già sosteneva Bertini³¹, occorre una nuova leadership aziendale formata da “uomini di grande apertura politico-sociale, con una solida mentalità finanziaria, competenze settoriali diverse e con un notevole senso dell'organizzazione” capaci di “dare un volto preciso al Soggetto economico; anche perché, sia all'interno dell'area imprenditoriale che di quella manageriale, le situazioni si evolvono rapidamente”.

Riferimenti bibliografici

- Amit R.H., Brigham K., Markman G.D. (2000), *Entrepreneurial management as strategy*, in Meyer G.D., Heppard K.A., *Entrepreneurship as strategy. Competing on the entrepreneurial edge*, Sage, Thousand Oaks (CA), 2000.
- Bertini U. (1988), *Il governo dell'impresa tra managerialità e imprenditorialità*, in Scritti di Economia Aziendale per Egidio Giannessi, Pacini, Pisa, pp. 127-141.
- Bower J.L. (1970), *Managing the resource allocation process*, Harvard Business School Press, Boston.
- Burgelman R. (1983), *Corporate entrepreneurship and strategic management. Insights from a process study*, Management Science, 29, pp. 1349-1364.
- Burns T., Stalker G.M. (1961), *The management of innovations*, Tavistock Publications, (trad. it. *Direzione aziendale e innovazione*, FrancoAngeli, Milano, 1971).
- Coda V. (1988), *L'orientamento strategico dell'impresa*, Utet, Torino, 1988.
- Collins O, Moore D.G. (1970), *The organization makers: a behavioral study of independent entrepreneurs*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Collins J.C., Porras J.I. (1996), *Building your company's vision*, Harvard Business Review, 74(6), pp. 65-77.
- Cornwall J.R., Perlman B. (1990), *Organizational entrepreneurship*, Homewood, IL: Irwin.
- Covin J.G., Miles M.P. (1999), *Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage*, Entrepreneurship Theory and Practice, 23(3), pp. 47-64.
- Covin J.D., Slevin D.P. (1991), *A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior*, Entrepreneurship Theory and Practice, 16, pp. 7-25.
- Covin J.G., Slevin D.P. (2002), *The entrepreneurial imperative of strategic leadership*, in Hitt M.A., Ireland R.D., Camp S.M., Sexton D.L (eds.), *Strategic entrepreneurship. Creating a new mindset*, Blackwell Publishers, Oxford, UK, 2002.
- Guth W.D., Ginsberg A. (1990), *Corporate Entrepreneurship*, Strategic Management Journal, 11, pp. 5-15.
- Hornsby J.S., Kuratko D.F., Zahra S.A. (2002), *Middle managers' perception of the internal environment*, Journal of Business Venturing, 17(3), pp. 9-24.

³¹ Umberto Bertini, *Il governo dell'impresa tra managerialità e imprenditorialità*, op. cit.

- Invernizzi G., Molteni M., Sinatra A. (1988), *Imprenditorialità interna. Lo sviluppo di nuove attività nelle imprese*, Etas, Milano.
- Kanter R.M. (1985), *Supporting innovation in established companies*, Journal of Business Venturing, 1.
- Kilmann R., Saxton, M.J., Serpa R. (1985), *Gaining control of the corporate culture*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Lawrence P.R., Lorsch J.W. (1967), *Organization and environment, Managing differentiation and integration*, Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston.
- Lumpkin G.T, Dess G.G., (1996), *Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance*, Academy of Management Review, 21(1), pp. 135-172.
- McGrath R., MacMillan I. (2000), *The entrepreneurial mindset*, Harvard Business School Press, Boston.
- Meyer G.D., Heppard K.A. (2000), *Entrepreneurship as strategy*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Mintzberg H. (1978), *Patterns in strategy formation*, Management Science, 24, pp. 934-948.
- Mintzberg H. (1979), *The structuring of organizations*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Morris M.H., Sexton D.L. (1996), *The concept of entrepreneurial intensity: implications for company performance*, Journal of Business Research, 36, pp. 5-13.
- Pinchot III G. (1985), *Intrapreneuring. Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*, Harper & Row, New York.
- Schollhammer H. (1982), *Internal corporate entrepreneurship*, in Kent C.A, Sexton D.L., Vesper K.H. (edited by), *Encyclopedia of entrepreneurship*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Sharma P., Chrisman J.J. (1999), *Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship*, Entrepreneurship Theory and Practice, 23(3), pp. 11-27.
- Shills E.B., Zucker W. (1979), *Developing a model for internal corporate entrepreneurship*, Social Science, 4.
- Simons R. (1995), *Levers of control. How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*, Harvard Business School Press, Boston.
- Stopford J.M, Baden-Fuller C.W.F. (1994), *Creating corporate entrepreneurship*, Strategic Management Journal, 15, pp. 521-536.
- Timmons J.A. (1999), *New venture creation. Entrepreneurship for the 21st Century*, Irwin/McGraw-Hill, Singapore.
- Vesper K.H. (1980), *New venture strategies*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Zahra S.A. (1993), *A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior: a critique and extension*, Entrepreneurship Theory and Practice, 17, pp. 5-21.

SVILUPPO NUOVI PRODOTTI E GESTIONE DEI COSTI: IL RUOLO DELL'ECONOMISTA AZIENDALE

di *Riccardo Giannetti*

1. Introduzione

Come noto il processo sviluppo nuovi prodotti (PSNP) ha un rilevante impatto sull'economicità aziendale. I risultati del PSNP determinano le caratteristiche dell'offerta e i costi che si manifesteranno durante il ciclo di vita del prodotto. Come gli altri processi aziendali deve essere adeguatamente progettato e governato, a tale proposito sono stati proposti sistemi di controllo e strumenti coerenti con le sue specificità. Ovviamente l'impiego di questi sistemi di controllo è demandato al sistema umano aziendale, quindi è verosimile supporre che la formazione, l'esperienza, i valori delle persone influenzino l'adozione e l'efficacia di tali strumenti di controllo. In questo breve lavoro si intende riflettere sul ruolo dell'economista aziendale nell'impiego degli strumenti di analisi e gestione dei costi nell'ambito del PSNP. Il riferimento a questo argomento deriva dalla *Lectio Magistralis* del Prof. Bertini su "Economia Aziendale e Management"¹ e dall'impegno di chi scrive in questo specifico ambito di ricerca.

2. Il processo di sviluppo nuovi prodotti: aspetti rilevanti

L'impatto economico del PSNP è facilmente intuibile dato che le caratteristiche dei nuovi prodotti e quelle dei processi necessari per realizzarli, determinano l'entità dei ricavi, dei costi di esercizio, degli investimenti e, almeno in parte, la variabilità dei risultati economico-finanziari attesi, quindi il grado di rischiosità dei medesimi. Come tutti i processi è necessario cercare di migliorarne le *performance* mediante un'adeguata progettazione e conduzione in modo da ottenere un output con i requisiti di qualità desiderati ed evitare i cosiddetti insuccessi interni ed esterni. Per insuccessi interni del

¹ Bertini U., *Economia Aziendale e Management*, Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale, 2009, n. 7-8, pp. 379-392.

PSNP si possono considerare, ad esempio, progetti di sviluppo non completati che possono essere arrestati nella cosiddetta “valle della morte”² a causa di impedimenti come, ad esempio, un’erronea valutazione economico-finanziaria o strategica del progetto. Invece gli insuccessi esterni possono essere costituiti da prodotti sviluppati e messi in produzione ma che non hanno conseguito gli obiettivi, strategici e di profitto, pianificati, sempre a causa di ostacoli eliminabili attraverso un adeguato svolgimento del PSNP. La disponibilità di competenze, metodi e strumenti adeguati può contribuire a ridurre il rischio di questi insuccessi.

A ulteriore conferma dell’importanza di strutturare e gestire adeguatamente il PSNP, una ricerca su 161 unità di business ha mostrato la rilevanza per le performance del PSNP di³:

- formalizzarlo e strutturarlo in maniera adeguata, in altre parole avere un “processo di qualità”;
- una strategia di sviluppo nuovi prodotti chiaramente comunicata, che espliciti gli obiettivi per l’unità di business ed il loro ruolo nella pianificazione strategica;
- un opportuno ammontare di risorse finanziarie ed umane destinate all’attività di ricerca e sviluppo (di cui il PSNP è parte).

Il PSNP può essere svolto in vari modi, facendo uno sforzo di generalizzazione è possibile individuare alcuni sottoprocessi ed attività ricorrenti⁴:

- 1) analisi dei bisogni dei destinatari dei prodotti;
- 2) ricerche per ottenere il *concept* di prodotto;
- 3) progettazione preliminare;
- 4) ingegnerizzazione del prodotto;
- 5) ingegnerizzazione del processo;
- 6) pre-produzione.

I sottoprocessi nei quali si identificano le opportunità di mercato e si concepisce l’idea di prodotto (1, 2, 3) costituiscono una fase del PSNP denominata *fuzzy front-end*. Questa fase è compresa nel periodo che intercorre tra le attività di ricerca dedicate al nuovo concetto di prodotto e lo sviluppo, ed è caratterizzata da un’elevata incertezza⁵.

² Markham S. K., *Moving technologies from lab to market*, Research-technology management, 2002, 45(6), pp. 31-42.

³ Ettlle John E., *Managing innovation: new technology, new products and new services in a global economy*, Elsevier Butter-worth-Heinemann, 2006, pp. 269-270.

⁴ Quagli A., *Lo sviluppo prodotti*, in P. Miolo Vitali (a cura di), *Corso di Economia Aziendale. Vol. I. Modelli interpretativi aziendali*, Giappichelli, Torino, 2000, p. 216.

⁵ Markham S. K., Ward S. J., Aiman-Smit L., Kingo A. I., *The valley of death as context for role theory in product innovation*, Journal of Product Innovation Management, 2010, 27(3), pp. 402-417.

La configurazione del PSNP, quindi, è mutevole, variabili contingenti come, ad esempio, la dimensione, il grado di impegno dell'azienda nella ricerca e sviluppo, le competenze distintive, possono influenzare il baricentro del PSNP, spostandolo, in sintesi, più verso le attività riguardanti il mercato, gli aspetti tecnologici, oppure la valutazione dei risultati attesi⁶.

Un'altra caratteristica del PSNP è la sua elevata intensità di conoscenza, la quale pone ulteriori sfide per la rilevazione delle performance dello stesso e la sua gestione (Ditillo, 2004).

Infine, è utile ricordare i soggetti, sia interni, sia esterni, coinvolti nel PSNP. Internamente, oltre ovviamente alla funzione ricerca e sviluppo, di solito sono coinvolte la funzione commerciale, la produzione, l'amministrazione, il controllo di gestione, acquisti ed approvvigionamenti ed altre ancora (come, ad esempio, funzioni di raccordo tra l'azienda e soggetti esterni). I soggetti esterni invece possono essere i fornitori, i clienti, i concorrenti (per progetti svolti in collaborazione), università, istituti di ricerca, società di consulenza. Trattasi quindi di un processo che può essere, oltre che interfunzionale, anche interaziendale.

3. Il ruolo dell'economista aziendale nello sviluppo nuovi prodotti: un caso d'integrazione tra Economia Aziendale e Management?

Date le caratteristiche del PSNP è verosimile attendersi, in specifici settori ed all'interno di essi in determinati progetti, che gli specialisti di aspetti tecnici, come gli ingegneri, siano presenti in maniera consistente. Ci si può quindi domandare quale potrebbe essere il ruolo dell'economista aziendale (EA) nel PSNP ed in particolare se il suo contributo sia ancora legato alla sinergia tra le tre discipline dell'Economia Aziendale, ossia la gestione, la rilevazione e l'organizzazione⁷.

In generale il ruolo può essere definito come⁸:

[...] un sistema di forze ed aspettative formulate, nell'ambito di una unità economica, verso chi occupa una certa posizione e riguardanti il suo comportamento nei confronti di colui che ne occupa altre.

⁶ Cooper R. G., *The new product process: an empirically-based classification scheme*, R&D Management, 1983, 13, pp. 1-13; Davila T., *An empirical study on the drivers of management control systems' design in new product development*, Accounting Organizations and Society, 2000, 25 (4-5), pp. 383-409.

⁷ Zappa, *Tendenze nuove*, op. cit., p. 20; pp. 30-31.

⁸ Padroni G., *Struttura organizzativa e condizioni di economicità*, Giuffrè, Milano, 1979, p. 4.

Mentre per quanto riguarda il profilo dell'economista aziendale (EA)⁹:

[...] il “valore aggiunto” producibile dall'economia aziendale deriva dalla riunione sinergica di conoscenze di gestione, di organizzazione e rilevazione nella interpretazione e soluzione dei problemi rilevanti per l'impresa. Se manca un sufficiente spessore culturale in una di queste “aree” non ci può essere un economista d'azienda. Può solo esservi uno specialista di un particolare campo del sapere (ad esempio un bilancista, un esperto di qualità, un informatico aziendale e così via) oppure una fuga dall'economia aziendale nella direzione di altre discipline.

L'interrogativo sul ruolo dell'EA nel PSNP, deriva dall'analisi del Prof. Bertini sulle relazioni tra Economia Aziendale e Management svolta nella *Lectio Magistralis*. Bertini afferma che l'integrazione tra le due discipline è possibile ed anzi deve realizzarsi nell'interesse degli studi economico-aziendali e delle aziende¹⁰. Per realizzare tale integrazione occorre però ridisegnare il modello dell'Economia Aziendale alla luce dei contributi offerti dal Management. Come effetto di questa integrazione accanto alle tradizionali dottrine dell'organizzazione e della ragioneria (o rilevazione), si avranno dottrine nate per scissione o per gemmazione dalla gestione, come la produzione, il marketing, la finanza, la direzione, la pianificazione, il controllo, i sistemi informativi e forse altre nuove dottrine. Sopra queste ultime si troverà la strategia, destinata a fornire all'Economia Aziendale i principali supporti conoscitivi.

Sulla base di queste considerazioni è sorta l'idea di esaminare la relazione tra Economia Aziendale e Management riflettendo sul ruolo dell'EA che si occupa di analisi e gestione dei costi nel PSNP. Infatti, molte tecniche di analisi dei costi e di rilevazione dei medesimi, sono state sviluppate in ambiti diversi dall'Economia Aziendale, sono utilizzate da ruoli aziendali aventi una formazione differente da quella economico-aziendale e possono essere considerate come tecniche per la gestione (il management) del PSNP, inoltre, come visto in precedenza, il PSNP può avere una struttura variegata e coinvolgere competenze differenziate, tra le quali, di solito, sono presenti in maniera rilevante quelle relative agli aspetti tecnologici del prodotto.

⁹ Coda V., *L'economia aziendale: contenuti, specificità, ruolo*, in Atti del Convegno *L'economia aziendale: contenuti, specificità, ruolo oggi*, 1985, pp. 57-71, p. 59.

¹⁰ Bertini, *Economia Aziendale*, op. cit., p. 388.

4. Analisi e gestione dei costi nel processo sviluppo nuovi prodotti: scopi e tecniche

Nel PSNP vi è l'opportunità di gestire i costi in maniera efficace, nel senso che è più semplice e meno oneroso, rispetto a fasi del ciclo di vita del prodotto successive al suo sviluppo, modificare la struttura del prodotto e, quindi a cascata, quella dei processi ad esso connessi¹¹.

Nel PSNP gli strumenti per la gestione dei costi o per il *cost management* (CM), possono essere impiegati, in sintesi, per: (a) realizzare le strategie aziendali; (b) determinare il costo accettabile del prodotto; (c) identificare e misurare i costi del prodotto in via di sviluppo e (d) riconfigurare il prodotto per migliorare il rapporto costi-valore¹².

I manuali e le ricerche empiriche descrivono molti strumenti di CM utilizzabili nell'ambito del PSNP, gli scopi e le modalità d'impiego degli stessi possono essere altrettanto variegati. Tipicamente tali strumenti possono essere implementati per supportare i giudizi di convenienza ma anche per lo sviluppo della conoscenza e il coordinamento tra gli attori partecipanti al PSNP¹³. Inoltre, così come altri strumenti di contabilità direzionale impiegati nel PSNP, possono promuovere la collaborazione e favorire l'allineamento con gli obiettivi strategici¹⁴.

Wouters e Morales (2014), attraverso una revisione strutturata della letteratura sulle tecniche di CM utilizzate nello sviluppo nuovi prodotti, hanno riscontrato che il *target costing* è l'argomento più trattato seguito dal *modular design* e dal *life cycle costing/component commonality*¹⁵. Wouters et al. (2016) hanno ripetuto la ricerca sulle quindici tecniche considerate da Wouters e Morales nel 2014 ma basandosi su riviste di "*Innovation and Opera-*

¹¹ Cooper R., Slagmulder R., *Develop profitable products with target costing*, Sloan Management Review, 1999, 40, pp. 23-34.

¹² Giannetti R., Dello Sbarba A. (2020), *Analisi e gestione dei cost driver nello sviluppo nuovi prodotti: il caso Resolve*, in Giannetti R., Tenucci A. (a cura di), *Analisi, misurazione e gestione dei costi. Contesti e approcci emergenti nello studio dei costi*, Società Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale, FrancoAngeli, Milano, pp. 62-88.

¹³ Mouritsen J., Hansen A., Hansen C., *Short and long translations: Management accounting calculations and innovation management*, Accounting Organizations and Society, 2009, 34(6-7), pp. 738-754; Janssen S., Moeller K., Schlaefke M., *Using performance measures conceptually in innovation control*, in Journal of Management Control, 2011, 22(1), pp. 107-128.

¹⁴ Jørgensen B., Messner M., *Accounting and strategising: A case study from new product development*, Accounting Organizations and Society, 2010, 35(2), pp. 184-204.

¹⁵ Wouters M., Morales S., *The Contemporary Art of Cost Management Methods during Product Development*, Advances in Management Accounting, 2014, 24, pp. 259-346.

tions Management”¹⁶. I risultati hanno evidenziato una prevalenza delle pubblicazioni sulle tecniche di *modular design* (16%), *component commonality* (13%) e *product platform* (12%), mentre il *target costing* (7%), si trova più in basso nella graduatoria. Prescindendo dalle ragioni sottostanti le differenze di risultato tra le due ricerche, esse comunque rivelano un significativo interesse per pratiche di derivazione ingegneristica, come, ad esempio, la *component commonality* e il *modular design*.

Magnacca e Giannetti (2024), mediante una revisione sistematica della letteratura, hanno confermato l’ampio utilizzo del *Target costing*, della *Value engineering*, del *Life cycle costing*, del *Total cost of ownership*¹⁷.

5. Il ruolo dell’*accountant* nel processo di sviluppo nuovi prodotti

Prima di focalizzare l’attenzione sul ruolo dell’economista aziendale (EA) nel PSNP, ricordiamo brevemente i risultati di una revisione della letteratura inerente il ruolo dell’*accountant*, o addetto al controllo di gestione, nel PSNP. Non è detto che i risultati di tale revisione della letteratura siano sovrapponibili al tema che qui si cerca di affrontare, ossia il ruolo dell’EA nella gestione dei costi nel PSNP, per almeno due ordini di ragioni: (i) non è possibile sapere se le ricerche considerate abbiano incluso persone con formazione economico-aziendale nel senso sopra ricordato; (b) il riferimento al *management accounting*, spesso adottato in tali ricerche, è più ampio di quello alla gestione dei costi, inoltre, a seconda dello strumento di CM considerato, possono esserci effetti diversi, anche sulle aspettative rivolte all’*accountant*. Tuttavia i risultati di tale filone di letteratura, date le analogie con il caso specifico qui considerato, possono essere utili per svolgere delle considerazioni sul tema trattato.

Una revisione sistematica della letteratura sulla relazione tra *management accounting* e sviluppo nuovi prodotti, ha messo in evidenza risultati in parte contrastanti sul coinvolgimento di chi si occupa di controllo di gestione/cost management nei progetti di sviluppo nuovi prodotti¹⁸. Gli studi esaminati vanno dalla quasi totale assenza di tale figura, al suo collocamento nei ruoli ausiliari, fino ad un coinvolgimento di alto livello nelle attività del PSNP.

¹⁶ Wouters M., Morales S., Grollmuss S., Scheer M., *Methods for cost management during product development: a review and comparison of different literatures*, *Advances in Management Accounting*, 2016, 26, pp. 139-274.

¹⁷ Magnacca F., Giannetti R., *Management accounting and new product development: a systematic literature review and future research directions*, *Journal of Management & Governance*, 2024, 28(2), pp. 651-685.

¹⁸ *Ibidem*.

L'assenza dell'*accountant* può essere il risultato della separazione culturale tra quest'area funzionale e quella dei tecnici, inoltre quando il controllo di gestione è presente ma il suo ruolo è accessorio, può accadere che si generino tensioni. Hughes e Pierce (2006) ritengono, in sintesi, che possa trattarsi di un problema organizzativo, ovvero un problema di insufficiente comunicazione/interfaccia tra progettisti di prodotto e *accountant* nelle attività del PSNP con conseguenti effetti negativi sulla loro collaborazione¹⁹. Questo problema può essere aggravato dalla convinzione che gli *accountant* non abbiano le competenze per apprezzare le caratteristiche innovative dei prodotti in corso di sviluppo e le conseguenze a medio lungo termine dei medesimi. Infine, le conoscenze economico-finanziarie del team di progetto potrebbero fare ritenere superflua la partecipazione dell'*accountant* al PSNP.

Altre ricerche segnalano però l'importanza di coinvolgere gli *accountant* nella formulazione della strategia di sviluppo nuovi prodotti e nello svolgimento delle attività del PSNP²⁰. Hughes & Pierce (2006) sottolineano che gli *accountant*, grazie alle loro competenze sui bilanci, possono analizzare la performance economico-finanziaria di un'azienda e, così facendo, contribuire al processo di pianificazione strategica in due modi: (i) riconoscendo la necessità di innovare attraverso l'analisi precoce degli indicatori economico-finanziari; (ii) svolgendo la stessa attività sui bilanci dei concorrenti.

Ulteriori ricerche suggeriscono che gli *accountant* potrebbero svolgere il ruolo di partner strategici nell'ambito del PSNP²¹. Nelle prime fasi del PSNP, dove si è visto che l'incertezza può essere notevole e proprio per questo vi è una notevole flessibilità nella progettazione, possono esistere opportunità per cambiamenti che garantiscano l'equilibrio tra le caratteristiche del prodotto e la sua performance economico-finanziaria. Gli *accountant* possono svolgere valutazioni d'impatto economico-finanziario delle decisioni alternative di progettazione²².

In sintesi, gli *accountant*, se inseriti nel PSNP fin dalle sue iniziali attività, possono svolgere un ruolo rilevante per limitare il rischio di insuccessi interni/esterni come prima definiti. Tuttavia, si sottolinea che dovrebbero utilizzare indicatori che vadano oltre i tradizionali indicatori economico-finanziari.

¹⁹ Hughes P., Pierce B., *The accountant's contribution to new product development*, The Irish Accounting Review, 2006, 13(1), pp. 47-68.

²⁰ Akroyd C., Biswas S. S. N., Chuang S. (2016), *How management control practices enable strategic alignment during the product development process*, Advances in Management Accounting, 2, pp. 99-138.

²¹ Hertenstein J. H., Platt M. B., *Why product development teams need management accountants*, Management Accounting, 1998, 79(10), pp. 50-55.

²² Nixon B., *Research and development performance measurement: a case study*, Management Accounting Research, 1998, 9(3), pp. 329-355.

ziari, integrando una varietà di informazioni finanziarie e non finanziarie, dato che potrebbe essere difficile eseguire stime e valutazioni nella fase di *fuzzy front-end*²³. Inoltre, dato che il PSNP spesso coinvolge diverse aziende, gli *accountant* dovrebbero adottare una prospettiva ampia, che vada oltre il singolo attore della filiera e, quando necessario, dovrebbero essere disposti ad integrare le loro competenze, per migliorare l'interfaccia con i tecnici²⁴.

6. Il ruolo dell'economista aziendale nello sviluppo nuovi prodotti: sintesi di alcuni casi

Le ricerche ricordate nel paragrafo precedente sostanzialmente concordano con l'esperienza svolta da chi scrive e da altri colleghi economisti aziendali (EA), nell'ambito di alcuni progetti di ricerca (RESOLVE, PAR-SIFAL E CONTROL) a cui ho avuto la fortuna, il piacere e l'onore di partecipare. In tali progetti, insieme agli altri colleghi, ci siamo occupati principalmente di analisi dei costi e della profittabilità dei prodotti in via di sviluppo. Vorrei riportare gli elementi salienti di queste esperienze che da un lato confermano i risultati della letteratura e dall'altro permettono di sostenere in "maniera meno incerta" alcune ipotesi di ricerca sul possibile ruolo dell'EA che si occupa di analisi e gestione dei costi nell'ambito del PSNP.

Il progetto Horizon 2020 denominato RESOLVE (acronimo di *Range of Electric Solutions for L-category Vehicles*) ha avuto per oggetto lo sviluppo di veicoli elettrici di categoria L (*Electric Light Vehicle o ELV*) e si è svolto dal 2015 al 2018. In questo progetto il ruolo degli EA comprendeva, tra l'altro, la determinazione dei costi dei veicoli in sviluppo e la verifica della loro sostenibilità economica. Gli EA sono stati coinvolti dalla fase di redazione del progetto presentato per la partecipazione al bando competitivo. Dopo avere ottenuto il finanziamento, gli EA hanno partecipato alle fasi di svolgimento del progetto riguardante la determinazione dei costi (*preliminary cost analysis*) e la redazione dell'*exploitation plan* del progetto. È opportuno ricordare che l'interazione con gli altri membri del progetto, prevalentemente ingegneri, è stata facilitata da una sufficiente conoscenza da parte degli EA, del "vocabolario tecnico" utilizzato, delle caratteristiche principali dei veicoli in corso di sviluppo e delle dinamiche competitive e di mercato del settore.

²³ Carlsson-Wall M., Kraus K., *Opening the black box of the role of accounting practices in the fuzzy front-end of product innovation*, *Industrial Marketing Management*, 2015, 45, pp. 184-194.

²⁴ Hughes & Pierce, *The accountant's contribution*, op. cit.

Gli EA hanno proposto, congiuntamente alle aziende leader del progetto (Piaggio & C. SpA e KTM Group) lo schema di calcolo dei costi per determinare nella fase *fuzzy front-end* l'ordine di grandezza del costo dei veicoli in via di sviluppo. Le competenze tipiche degli EA sono state impiegate per progettare il sistema di calcolo dei costi, per interpretare la sua significatività, per allineare il sistema di calcolo dei costi a quello in uso nelle due aziende leader del progetto, per strutturare un sistema di calcolo dei costi adatto ad un contesto interorganizzativo. In una fase successiva del progetto gli EA sono stati chiamati a valutare l'impatto economico di alcune soluzioni progettuali sui prodotti in via di sviluppo. Grazie alla dialettica che si è sviluppata tra le parti coinvolte in questa fase è stato possibile proporre una strategia di riduzione del costo di possesso dei veicoli in sviluppo, centrata su due linee d'azione: la prima riguardante la realizzazione di soluzioni progettuali utili per ridurre il costo di alcuni input e per conseguire economie di scala (come, ad esempio, la progettazione di parti comuni di cui si è detto in precedenza); la seconda basata sull'idea di progettare *business model* alternativi per realizzare una riduzione del costo di utilizzo al chilometro dei mezzi in via di sviluppo²⁵. La proposta del ridisegno del modello di business nell'ambito del quale sarebbero stati commercializzati i veicoli elettrici è stata formulata dagli EA con il supporto della letteratura economico-aziendale riguardante le strategie aziendali (come d'altronde la progettazione dei modelli di business richiede di fare).

Il secondo progetto è il PARSIFAL, acronimo di *Prandtlplane ARchitecture for the Sustainable Improvement of Future AirPlanes*. Trattasi di un progetto di ricerca finanziato dall'Unione Europea nell'ambito del programma Horizon 2020, iniziato nel 2017 e terminato nel 2020. Il progetto è stato presentato da un gruppo di ricercatori (ingegneri) dell'Università di Pisa con l'obiettivo di gettare le basi per il progresso del trasporto aereo civile del futuro attraverso lo sviluppo di un concetto innovativo e non convenzionale di aeromobile chiamato *PrandtlPlane* (PrP).

La struttura organizzativa del progetto PARSIFAL comprendeva due principali gruppi di ricerca: il gruppo degli ingegneri e il gruppo degli EA. Entrambi i gruppi erano supportati da un *Advisory Board* costituito da membri delle principali industrie europee rappresentanti compagnie aeree, aeroporti e costruttori di aeromobili.

Gli EA anche questa volta sono stati coinvolti già nelle prime fasi del progetto per valutare dal punto di vista economico-finanziario lo sviluppo

²⁵ Giannetti R., Risso L., Cinquini L., *Managing costs by business model: issues emerging from the case of E-Car*, *Measuring Business Excellence*, 2016, 20(4), pp. 28-45; Giannetti, Dello Sbarba, *Analisi e gestione dei cost driver*, op. cit.

del PrP e supportare, in questo modo, gli ingegneri nella loro visione di trasformare il concetto PrP in realtà, attirando l'attenzione dei partner industriali sui benefici che la configurazione in oggetto potrebbe portare al mercato e alla comunità.

La determinazione dei costi del velivolo in via di sviluppo è stato un momento cruciale del progetto, in quanto si è scontrata con l'impossibilità, per ragioni di riservatezza, di ottenere dati di costo del velivolo da fonti primarie, come è necessario fare quando si stimano i costi con un approccio ingegneristico. Per superare il problema il gruppo degli EA ha optato per una stima parametrica dei costi mediante equazioni di pubblico dominio, che utilizzano parametri strutturali e di funzionamento dei velivoli. Per rendere operativa questa soluzione uno degli EA ha dovuto però acquisire le competenze matematico-statistiche necessarie per lavorare insieme al gruppo degli ingegneri su tali equazioni e quindi per superare "la barriera comunicativa". In questo modo è stata migliorata la cosiddetta "interfaccia" tra ingegneri ed EA. La valutazione della sostenibilità economica del velivolo è stata svolta facendo ampio ricorso alle competenze aziendali complementari a quelle attinenti al solo aspetto della quantificazione dei costi e della stima del ritorno dell'investimento per i vari soggetti coinvolti nella filiera del trasporto aereo. In sintesi, consapevoli che la sostenibilità economica del velivolo in via di sviluppo dipendeva dalla necessità che tutti gli attori del trasporto aereo fossero in grado di raggiungere l'equilibrio economico, oltre alla stima dei costi diretti del velivolo tramite le equazioni citate, è stato selezionato un velivolo concorrente realmente operante sul mercato ed è stato utilizzato come *benchmark*. Il confronto ha permesso di verificare la congruenza economica dei costi stimati mediante le equazioni parametriche con la condizione di equilibrio economico a valere nel tempo di costruttori di aeromobili, compagnie aeree ed aeroporti²⁶. Anche in questo progetto gli EA avevano una buona conoscenza "della gestione", poiché avevano svolto precedenti ricerche sul settore del trasporto aereo, in particolare sugli aeroporti, inoltre avevano familiarità con i principali termini tecnici necessari per comprendere i "fondamentali" della struttura e del funzionamento degli aeromobili.

Il terzo progetto è il "CONTROL" (acronimo di "*Sviluppo di un COst maNagemenT matuRity mOdeL*") finanziato dalla regione Toscana nel 2022, dall'Università di Pisa e da Nuovo Pignone Srl, i partners della ricerca erano:

²⁶ Per approfondimenti e maggiori dettagli sul metodo di stima dei costi sviluppato e sul confronto con il concorrente diretto, si veda Magnacca F., Abu Salem K., Cipolla V. (2021), *Economic assessment of box-wing aircraft architecture: methodology and application in the PARSIFAL project*, Proceedings of the XXVI AIDAA International congress. Online. 31 agosto – 3 settembre 2021.

Università di Pisa, Nuovo Pignone Tecnologie SRL, Università degli Studi di Firenze, Scuola Superiore Sant'Anna. L'obiettivo del progetto era di sviluppare un modello di maturità che consentisse una valutazione dello stato dei sistemi di *costing* in uso tra aziende coinvolte nello sviluppo e nella realizzazione di turbine a gas. Il progetto doveva fornire opportunità di miglioramento nella misurazione e nella gestione dei costi, con riflessi attesi sulle decisioni di gestione dei costi ed, in ultima analisi, sulla riduzione del costo del prodotto²⁷. Come nei progetti precedenti gli EA hanno beneficiato della conoscenza dei concetti tecnici di base relativi al prodotto oggetto di sviluppo. La comunanza di linguaggio ha consentito di avviare un'efficace comunicazione con gli ingegneri dell'azienda leader della catena di fornitura e con i tecnici/responsabili amministrativi delle aziende fornitrici. Il progetto ha beneficiato anche delle conoscenze degli EA riguardanti i sistemi di *costing* con una valenza interorganizzativa²⁸. Pertanto, gli EA per progettare il modello di maturità hanno impiegato conoscenze riguardanti la rilevazione dei costi, l'identificazione delle determinanti dei costi (*o cost driver*) del prodotto, le dinamiche delle relazioni interorganizzative, la strategia aziendale.

In tutti e tre i progetti esaminati, il processo per sviluppare i prodotti, pur prevedendo fasi differenti, era molto strutturato, come richiesto per i progetti europei (RESOLVE e PARSIFAL) e come ci si aspetta da un'azienda parte di un grande gruppo internazionale (Nuovo Pignone Srl).

7. Considerazioni conclusive

L'interrogativo che si è cercato di affrontare, cioè il ruolo dell'EA nel PSNP, è stato proposto riflettendo su alcuni passaggi della *Lectio Magistralis* del Prof. Umberto Bertini. La letteratura ed i casi brevemente esaminati, sembra possano sia confermare il "valore aggiunto" dell'EA nel PSNP, sia stimolare la riflessione su come potenziare il suo contributo tenendo conto delle aspettative che i partecipanti al PSNP potrebbero avere nei confronti dell'EA.

L'EA, conoscendo le condizioni di esistenza dell'azienda ed essendo formato per interpretare le sue manifestazioni di vita, può contribuire allo sviluppo ed all'implementazione di approcci alla gestione aziendale provenienti dagli studi di management o da altre discipline. Nel caso del PSNP si può

²⁷ Magnacca F., Giannetti R., Cinquini L., *Designing a cost management maturity model in interorganizational relationships*, Atti del Convegno SIDREA, in corso di stampa, 2022.

²⁸ Caglio A., *Il costing oltre i confini d'impresa*, McGraw-Hill, Milano; Caglio A., *To disclose or not to disclose? An investigation of the antecedents and effects of open book accounting*, *European Accounting Review*, 2008, 27(2), 263-287.

pensare all'analisi del valore (*value engineering*) dei prodotti in via di sviluppo che può essere svolta secondo diverse tecniche di estrazione ingegneristica, piuttosto che al governo del PSNP secondo modelli *stage-gate*, o ancora alle tecniche di *cost efficient design* di derivazione ingegneristica²⁹. In tutti questi casi l'EA può contribuire sia sul piano soggettivo, sia su quello oggettivo.

Sul piano soggettivo lo schema interpretativo gestione-rilevazione-organizzazione spinge ad interrogarsi su chi e come può mettere in atto le tecniche di cui sopra. Ecco allora che in questo modo si può verificare la coerenza tra variabili organizzative (struttura, meccanismi operativi, elementi intangibili³⁰) ed informative (rilevazioni monetarie e non monetarie). Tale consonanza è necessaria per implementare e utilizzare efficacemente le tecniche citate nell'ambito del PSNP³¹.

Da un punto di vista oggettivo l'EA, mediante il riferimento ai caratteri dell'economicità, unitarietà, autonomia relativa e attitudine a perdurare dell'azienda³², può orientare l'applicazione di approcci manageriali specialistici per evitare che si possano manifestare effetti negativi indesiderati a livello sistemico, oppure per sfruttare sinergie che una visione ristretta del cambiamento che si sta realizzando potrebbe precludere. Per realizzare questa integrazione sembra però necessario, almeno a chi scrive, un'apertura dell'EA verso teorie/tecniche derivanti da altre discipline. Ciò senza perdere la propria identità ma con un duplice proposito, uno più di tipo esplicativo, l'altro prevalentemente normativo.

Da un lato, quello esplicativo, potrebbe essere utile un'apertura verso "teorie di metodo" che permettano di cogliere aspetti rilevanti altrimenti difficili da scorgere e mettere a sistema tra loro³³. Nel caso, ad esempio, della *value engineering*, oltre la dimensione tecnica della stessa, cioè come svolgerla, è utile comprendere quali siano le condizioni organizzative ed informative che nelle specifiche organizzazioni permettono di utilizzarla in maniera soddisfacente. Infatti, è noto, che la razionalità e completezza di uno strumento manageriale nelle organizzazioni reali non è garanzia di impiego secondo le finalità attese. Teorie come il costruttivismo pragmatico possono

²⁹ Ehrlenspiel K., Kievert A., Lindemann U., Hundal M. S. (eds.), *Cost Efficient Design*, Springer, 2010.

³⁰ Cori E., *Il sistema umano aziendale e la sua organizzazione*, in P. Miolo Vitali (a cura di), *Corso di Economia Aziendale. Vol. I. Modelli interpretativi aziendali*, Giappichelli, Torino, 2000.

³¹ Per approfondimenti sulla natura tecnico-sociale della contabilità direzionale nel PSNP, si veda Magnacca, Giannetti, *Management accounting and new product development*, op. cit.

³² Coda, *L'economia aziendale*, op. cit., p. 69.

³³ Lukka K., Vinnari E., *Domain theory and method theory in management accounting research*, *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 2014, Vol. 27 No. 8, pp. 1308-1338.

essere d'aiuto per comprendere come realizzare l'integrazione tra le competenze tipiche dell'EA e le tecniche o teorie manageriali come quella ricordata³⁴. Teorie come questa aiutano a comprendere quale può essere l'effetto dei valori aziendali condivisi, delle esigenze di comunicazione, sulla strutturazione di sistemi di contabilità direzionale finalizzati a monitorare determinati fatti aziendali e ad individuare possibilità evolutive del nuovo prodotto.

Un altro esempio potrebbe essere il cambiamento dei sistemi di contabilità direzionale nell'ambito del PSNP. Il cambiamento, in generale, si scontra con delle barriere di vario tipo, anche sociali, sfrutta determinati elementi e si attua mediante dei processi che generano apprendimento. La sua gestione necessita di schemi/teorie per identificare le variabili coinvolte in questo processo, metterle in relazione e gestirle. Teorie come *l'experience learning*, possono aiutare a comprendere come gli stili di apprendimento possono influenzare la configurazione di un sistema di contabilità direzionale, la sua evoluzione o rigetto³⁵.

L'altro aspetto dell'integrazione tra EA e management sembra più normativo e riguarda la gestione, ossia “[...] *quanto direttamente attiene alla vita della ricchezza*”. Se l'EA desidera fornire un contributo in linea con i caratteri dell'azienda sopra ricordati, non sembra si possa prescindere dalla conoscenza della gestione, cioè di come si genera il valore (monetario ma non solo) che si intende offrire attraverso un prodotto in via di sviluppo e come la realizzazione di tale valore determina i costi, sia nell'immediato, sia in un periodo più esteso, ovviamente limitatamente alle capacità di previsione. L'analisi della gestione permette di proporre misurazioni (monetarie e non monetarie) “sensate”, ossia realizzabili, interpretabili ed utilizzabili da chi deve gestire “*il divenire della ricchezza*”, proprio perché sono fedeli, pur con le note ineliminabili incertezze, ad uno schema cognitivo condiviso di svolgimento di attività e processi. Inoltre, tale conoscenza della gestione, favorisce la comunicazione non solo tra EA e altri partecipanti al PSNP, ma addirittura l'EA potrebbe essere un catalizzatore della comunicazione tra le funzioni aziendali, il cosiddetto “agente del cambiamento”, che spesso è necessario per promuovere e realizzare un'evoluzione del sistema aziendale o di specifici processi.

³⁴ Mitchell F., Nørreklit H., *How to take action for successful performance management: a pragmatic constructivist approach*, edited by F. Mitchell and H. Nørreklit, Business Experts Press, New York, 2019.

³⁵ Kolb D.A., *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J., 1984; Giannetti R., Cinquini L., Miolo Vitali P., Mitchell F., *Management Accounting Change as a Learning Process: a Longitudinal Analysis*, *Qualitative Research in Accounting & Management*, 2021, 18 (4/5), pp. 484-515.

Per analizzare gli effetti economici della gestione in questa direzione, si può ricorrere a rappresentazioni dell'attività aziendale mediante, ad esempio, modelli come quello per processi³⁶. Inoltre, sempre per avere una rappresentazione più completa dei possibili effetti economici della gestione, emerge la necessità di comprendere i concetti ed il linguaggio di base utilizzato in un determinato PSNP. Tale conoscenza è necessaria per comprendere, ad esempio, come interpretare la struttura di prodotti e processi produttivi in termini di determinanti di costo e di valore per i destinatari dell'offerta. Il tutto deve essere comunque svolto tenendo conto dei riflessi strategici, come emerso dalla letteratura e dai casi esaminati e come suggerito da Bertini³⁷.

In conclusione, l'integrazione tra EA e Management auspicata dal Prof. Bertini nella *Lectio Magistralis*, a livello di PSNP, sembra sia realizzabile e decisamente efficace sia per migliorare le performance di tale processo, sia per contribuire all'economicità aziendale. Certamente a supporto di tale affermazione sono necessarie ulteriori ricerche, tuttavia, a mio modesto parere, uno sforzo nella direzione suggerita dal Prof. Bertini, attualmente, sembra giustificato.

Riferimenti bibliografici

- Akroyd C., Biswas S. S. N., Chuang, S. (2016), *How management control practices enable strategic alignment during the product development process*, *Advances in Management Accounting*, 2.
- Bertini U. (2009), *Economia Aziendale e Management*, *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, 2009, n. 7-8.
- Caglio A. (2008), *Il costing oltre i confini d'impresa*, McGraw-Hill, Milano.
- Caglio, A. (2018), *To disclose or not to disclose? An investigation of the antecedents and effects of open book accounting*, *European Accounting Review*, 27(2).
- Carlsson-Wall M., Kraus K. (2015), *Opening the black box of the role of accounting practices in the fuzzy front-end of product innovation*, *Industrial Marketing Management*, 45.
- Cinquini L., Giannetti R., Marelli A., Tenucci A. (2018), *Competitività aziendale, cambiamento dei modelli di business e strumenti di cost management*, in Cinquini L., Giannetti R., Marelli A., Tenucci A., *Cost management. Volume II*, Giappichelli, Torino.
- Coda V. (1985), *L'economia aziendale: contenuti, specificità, ruolo*, in *Atti del Convegno "L'economia aziendale: contenuti, specificità, ruolo oggi"*.

³⁶ Cinquini L., Giannetti R., Marelli A., Tenucci A.; *Competitività aziendale, cambiamento dei modelli di business e strumenti di cost management*, in Cinquini L., Giannetti R., Marelli A., Tenucci A., *Cost management. Volume II*, Giappichelli, Torino, 2018, pp. 9-18.

³⁷ Bertini, *Economia Aziendale e Management*, op. cit., p. 389.

- Cooper R. G. (1983), *The new product process: an empirically-based classification scheme*, R&D Management, 13.
- Cooper R. G. (1990), *Stage-gate systems: a new tool for managing new products*, Business Horizons, 33(3).
- Cooper R., Slagmulder R. (1999), *Develop profitable products with target costing*, Sloan Management Review, 40.
- Cori E. (2000), *Il sistema umano aziendale e la sua organizzazione*, in P. Miolo Vitali (a cura di), *Corso di Economia Aziendale. Vol. I. Modelli interpretativi aziendali*, Giappichelli, Torino.
- Davila T. (2000), *An empirical study on the drivers of management control systems' design in new product development*, Accounting Organizations and Society, 25(4-5).
- Ditillo A. (2004), *Dealing with uncertainty in knowledge-intensive firms: the role of management control systems as knowledge integration mechanisms*, Accounting, Organizations and Society, 29(3-4).
- Ehrlenspiel K., Kievert A., Lindemann U., Hundal M. S., (2010), *Cost Efficient Design*, Springer.
- Ettlie John E. (2006), *Managing innovation: new technology, new products and new services in a global economy*, Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Giannetti R., Risso L., Cinquini L. (2016), *Managing costs by business model: issues emerging from the case of E-Car*, Measuring Business Excellence, 20 (4).
- Giannetti R., Dello Sbarba A. (2020), *Analisi e gestione dei cost driver nello sviluppo nuovi prodotti: il caso Resolve*, in Giannetti R., Tenucci A. (a cura di), *Analisi, misurazione e gestione dei costi. Contesti e approcci emergenti nello studio dei costi*, Società Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale, FrancoAngeli, Milano.
- Giannetti R., Cinquini L., Miolo Vitali P., Mitchell F. (2021), *Management Accounting Change as a Learning Process: A Longitudinal Analysis*, Qualitative Research in Accounting & Management, 18 (4/5).
- Janssen S., Moeller K., Schlaefke M. (2011), *Using performance measures conceptually in innovation control*, Journal of Management Control, 22(1).
- Jørgensen B., Messner M. (2010), *Accounting and strategising: A case study from new product development*, Accounting Organizations and Society, 35(2).
- Hertenstein J. H., Platt M. B. (1998), *Why product development teams need management accountants*, Management Accounting, 79(10).
- Hughes P., Pierce B. (2006), *The accountant's contribution to new product development*, The Irish Accounting Review, 13(1).
- Kolb D.A. (1984), *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- Labro E. (2004), *The cost effects of component commonality: a literature review through a management-accounting lens*, Manufacturing & Service Operations Management, 6(4).
- Lukka K., Vinnari E. (2014), *Domain theory and method theory in management accounting research*, Accounting, Auditing and Accountability Journal, 27(8).

- Magnacca F., Abu Salem K., Cipolla V. (2021), *Economic assessment of box-wing aircraft architecture: methodology and application in the PARSIFAL project*, Proceedings of the XXVI AIDAA International congress. Online. 31 agosto – 3 settembre 2021.
- Magnacca F., Giannetti R. (2022a), *Progettazione e utilizzo di pratiche di management accounting per il front-end dello sviluppo di nuovi prodotti: la prospettiva del costruttivismo pragmatico*, in L. Cinquini, H. Nørreklit (a cura di), *Gestire la performance con il costruttivismo pragmatico: un approccio Actor-Based*, Collana Accounting & Business Studies, FrancoAngeli, Milano.
- Magnacca F., Giannetti R., Cinquini L. (2022b), *Designing a cost management maturity model in inter-organizational relationships*, Atti del Convegno SIDREA, in corso di stampa.
- Magnacca F., Giannetti R. (2024), *Management accounting and new product development: a systematic literature review and future research directions*, Journal of Management & Governance, 28(2).
- Markham S. K. (2002), *Moving technologies from lab to market*, Research-Technology Management, 45(6).
- Markham S. K., Ward S. J., Aiman-Smit L., Kingo A. I. (2010), *The valley of death as context for role theory in product innovation*, Journal of Product Innovation Management, 27(3).
- Mitchell F., Nørreklit H. (2019), *How to take action for successful performance management: a pragmatic constructivist approach*, edited by F. Mitchell and H. Nørreklit, Business Experts Press, New York.
- Mouritsen J., Hansen A., Hansen C. (2009), *Short and long translations: Management accounting calculations and innovation management*, Accounting Organizations and Society, 34(6-7).
- Nixon B. (1998), *Research and development performance measurement: a case study*, Management Accounting Research, 9(3).
- Padroni G. (1979), *Struttura organizzativa e condizioni di economicità*, Giuffrè, Milano.
- Quagli A. (2000), *Lo sviluppo prodotti*, in P. Miolo Vitali (a cura di), *Corso di Economia Aziendale. Vol. I. Modelli interpretativi aziendali*, Giappichelli, Torino.
- Wouters M., Morales S. (2014), *The Contemporary Art of Cost Management Methods during Product Development*, Advances in Management Accounting, 24.
- Wouters M., Morales S., Grollmuss S., Scheer M. (2016), *Methods for cost management during product development: A review and comparison of different literatures*, Advances in Management Accounting, 26.
- Zappa G. (1927), *Tendenze nuove negli studi di ragioneria*, Istituto Editoriale Scientifico, Milano.

PROSPETTIVE DI RICERCA SUL GOVERNO STRATEGICO DELLE AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE TERRITORIALI

di *Lucia Giovanelli*

1. Premessa

Le amministrazioni pubbliche territoriali nascono con la missione istituzionale di tutelare e curare gli interessi delle comunità e, a questo scopo, impongono ai cittadini un prelievo coattivo. Si tratta di un ruolo cruciale per assicurare benessere alle generazioni che si susseguono e durabilità alle risorse economiche e naturali che consentono di dare risposte ai bisogni delle popolazioni afflitte da nuove crisi sempre incombenti. Il perseguimento di questa finalità di creazione di valore pubblico nel tempo richiede un'efficace azione di governo strategico e operativo. Traendo ispirazione dagli studi sul governo dell'azienda – in particolare dalle teorie sul ruolo basilare della dimensione soggettiva e dei meccanismi manageriali per l'efficacia dell'azione di governo – che hanno caratterizzato la produzione scientifica del professor Umberto Bertini, queste brevi note si pongono l'obiettivo di delineare, alla luce delle peculiarità gestionali delle amministrazioni pubbliche territoriali, alcune possibili linee di ricerca sul tema dell'efficacia del governo strategico in questa tipologia di aziende.

2. Governo aziendale e peculiarità delle amministrazioni pubbliche

Negli studi aziendali è pacifica l'interpretazione del governo dell'azienda come processo decisionale che richiede l'impiego di logiche, metodi e attività utili per passare dalla “dimensione politica” della gestione, dominata dal pensiero, dalla creatività e dai valori del soggetto economico¹, al sistema di

¹ Umberto Bertini, *Il sistema d'azienda. Schema di analisi*, Servizio editoriale dell'opera universitaria di Pisa, Pisa, pp. 84-85; Umberto Bertini, *Creatività e gestione strategica dell'a-*

decisioni² e, conseguentemente, alla “dimensione operativa” della gestione. La dinamica aziendale, configurata in un sistema di operazioni³, non si sviluppa in modo spontaneo, ma discende dall’azione intelligente svolta di continuo dall’uomo sulle altre condizioni della produzione⁴, interne, legate agli elementi della combinazione produttiva, ed esterne, d’ambiente e di mercato⁵. Il governo dell’azienda costituisce, quindi, il presupposto dell’operatività aziendale. La gestione, strategica e operativa, appare quale sintesi di soggettività – riconducibile alle persone e all’attività decisionale che esse svolgono per condurre l’azienda verso le proprie finalità – e di oggettività, in relazione al susseguirsi e all’intrecciarsi delle operazioni aziendali⁶.

Nel pensiero aziendale il tema del finalismo ha occupato uno spazio rilevante e si è evoluto nel tempo in un percorso che è segnato, inizialmente, dall’idea della molteplicità dei fini aziendali in relazione alle diverse tipologie di azienda⁷, poi dalla teoria dell’unicità del fine economico che accomuna tutte le aziende e che trova sintesi nel concetto di equilibrio economico a valere nel tempo⁸ sinonimo di economicità⁹, teoria che progredisce – nella

zienda, in *Scritti in onore di Luigi Guatri*, Bocconi Comunicazione, Milano, 1988; Umberto Bertini, *Scritti di politica aziendale*, 4ª ed. riveduta e ampliata, Giappichelli, Torino, 2013.

² Paola Miolo Vitali, *Il sistema delle decisioni aziendali. Analisi introduttiva*, Giappichelli, Torino, 1993.

³ Egidio Giannessi, *Appunti di economia aziendale*, Pacini, Pisa, 1979, p. 15.

⁴ Umberto Bertini, *Il sistema d’azienda. Schema di analisi*, cit., p. 86.

⁵ Gino Zappa, *Le produzioni nell’economia dell’impresa*, Giuffrè, Milano, 1957; Egidio Giannessi, *Appunti di economia aziendale*, cit., p. 15; Aldo Amaduzzi, *L’azienda nel suo sistema e nell’ordine delle sue rilevazioni*, Utet, Torino, 1987; Giovanni Ferrero, *Impresa e management*, Giuffrè, Milano, 1980; Vittorio Coda, *L’orientamento strategico dell’impresa*, Utet, Torino, 1988.

⁶ Umberto Bertini, *Il governo dell’impresa tra “managerialità” e “imprenditorialità”*, Banca Toscana. Studi e informazioni, n. 4, 1984, pp. 28-29; Giovanni Ferrero, *Impresa e management*, cit.; Rosella Franceschi Ferraris, *Attività aziendale e processi produttivi*, in Enrico Cavalieri (a cura di), *Economia aziendale*, Giappichelli, Torino, 2005, p. 26 e ss.; Michele Galeotti, Stefano Garzella (a cura di), *Governo strategico dell’azienda*, Giappichelli, Torino, 2013, p. 8 e ss.; Silvio Bianchi Martini, Antonello Corvino, Elisabetta Rocchiccioli, *Governare strategicamente l’azienda*, Giappichelli, Torino, 2019.

⁷ Per un’analisi critica della teoria sulla molteplicità dei fini assegnati all’azienda si veda Egidio Giannessi, *Interpretazione del concetto di azienda pubblica*, Colombo Corsi, Pisa, 1961, p. 13 e ss.

⁸ Egidio Giannessi, *Appunti di economia aziendale*, op. cit., pp. 28-38.

⁹ Per l’analisi delle condizioni di economicità nelle diverse classi di aziende si veda Carlo Masini, *Lavoro e risparmio*, Utet, Milano, 1970, p. 170 e ss. In merito all’economicità come norma o criterio complesso di comportamento che attiene ai fini economici e che trova una parziale verifica nell’equilibrio reddituale e finanziario si veda Rosella Ferraris Franceschi, *Attività aziendale e processi produttivi*, op. cit., p. 62 e ss.; si veda, inoltre, Pietro Onida, *Economia d’azienda*, Utet, Torino 1960, p. 57 e ss.

prospettiva multistakeholder – in quella sulla creazione di valore¹⁰. Il processo di governo verso le finalità aziendali genera la politica aziendale, articolata in una pluralità di strategie, che appaiono come azioni innovative “in grado di modificare radicalmente, e in modo virtuoso, le condizioni operative del sistema”, accrescendo le prospettive di economicità dell’azienda¹¹.

L’evoluzione del concetto di economicità e il progressivo affermarsi a livello internazionale della teoria sulla creazione di valore¹² offrono per le amministrazioni pubbliche, a maggior ragione potremmo dire in quanto utilizzano denaro pubblico¹³, nuove prospettive di interpretazione del finalismo. In questo senso è evidente la rilevanza di far emergere la loro dimensione aziendale¹⁴ e l’esigenza di riconoscere quel complesso di condizioni di funzionamento e di comportamento dalle quali dipenderebbe la funzionalità durevole, cioè la capacità di raggiungere, in una proiezione temporale futura, i fini istituzionali affidati¹⁵. L’interrogativo posto dagli studiosi a questo proposito riguarda i tratti distintivi della gestione e dei criteri che debbono ispi-

¹⁰ Si confronti, in particolare, Alfred Rappaport, *La strategia del valore*, FrancoAngeli, Milano, 1989; Luigi Guatri, *La teoria di creazione del valore. Una via europea*, Egea, Milano, 1991; Giuseppe Catturi, *Principi di economia aziendale. L’azienda universale: l’idea forza, la morfologia e la fisiologia*, Cedam, Padova, 2012; Gianfranco Zanda, Marco Lacchini, Tiziano Onesti, *La valutazione delle aziende*, Giappichelli, Torino, 1997. Coda identifica una dimensione circolare del finalismo aziendale caratterizzata dalla coesistenza di finalità economiche, sociali e competitive; si veda Vittorio Coda, *L’orientamento strategico dell’impresa*, op. cit., p. 160 e ss. Si veda, inoltre, Luciano Marchi, *Governo delle aziende e creazione di valore: da una prospettiva finanziaria ad una prospettiva economico-sociale*, Management control, n. 1, 2019, p. 10 e ss.

¹¹ In questo senso si veda Umberto Bertini, *Creatività e gestione strategica dell’azienda*, op. cit.; Umberto Bertini, *Il governo strategico dell’azienda*. Prefazione in M. Galeotti, S. Garzella (a cura di), *Governo strategico dell’azienda*, op. cit., p. XVII; Umberto Bertini, *Scritti di politica aziendale*, op. cit.

¹² Si rinvia alla nota n. 11. Con riferimento al contesto pubblico si confronti, in particolare, Mark H. Moore, *Creating Public Value: Strategic Management in Government*, Harvard University Press, Cambridge, 1995.

¹³ Egidio Giannessi, *Il controllo della Corte dei conti sul bilancio dello Stato*, in *Saggi in onore del Centenario della Ragioneria generale dello Stato*, Tipografia dello Stato, Roma, 1969, p. 208.

¹⁴ Con riferimento allo studio delle amministrazioni pubbliche dalla prospettiva dell’Economia aziendale ci limitiamo a fornire alcuni riferimenti bibliografici essenziali. Elio Borgonovi, *La logica aziendale per realizzare l’autonomia istituzionale*, Azienda pubblica. Teoria e problemi di management, 4(2-3), 179-199, 1991; Luca Anselmi, *Il processo di trasformazione della pubblica amministrazione. Il “percorso aziendale”*, Giappichelli, Torino, 1995; Riccardo Mussari, *L’azienda del Comune tra autonomia e responsabilità*, Cedam, Padova, 1996; Luca Anselmi, *Percorsi aziendali per le pubbliche amministrazioni*, Giappichelli, Torino, 2003; Elio Borgonovi, *Principi e sistemi aziendali per le amministrazioni pubbliche*, Milano, Egea, 2005; Riccardo Mussari, *Economia delle amministrazioni pubbliche*, 2ª ed., McGraw-Hill, Milano, 2017.

¹⁵ Sul concetto di funzionalità durevole nel contesto pubblico si rinvia a Lucia Giovanelli, *Modelli contabili e di bilancio in uno Stato che cambia*, Giuffrè, Milano, 2000, p. 42 e ss.

rare i decisori pubblici, ma anche delle condizioni che si debbono verificare al contempo per creare durevolmente valore per la società in aziende che si caratterizzano per un intreccio ineliminabile di aspetti politico-istituzionali ed economici. Tra gli elementi caratterizzanti la gestione delle amministrazioni pubbliche rileva, in particolare, la presenza del potere sovraordinato che esse detengono, in virtù del quale vengono definiti gli interessi pubblici da tutelare e il loro grado di priorità, nonché l'entità e le modalità del prelievo coattivo, che costituisce la principale fonte di finanziamento dell'attività pubblica¹⁶. A queste peculiarità si aggiunge l'assenza, totale o parziale, della fase gestionale del "ricupero con la vendita del prodotto", cioè la fase del realizzo monetario, quindi la formazione di un "valore esterno" assegnato dal mercato alla produzione, valore che sintetizza il giudizio dei fruitori dei servizi¹⁷. Una pluralità di prodotti, infatti, per le caratteristiche di beni collettivi o per scelte di opportunità politico-sociale o economico-generale, vengono ceduti senza un prezzo o a un prezzo, denominato "politico", definito secondo criteri diversi da quelli di economicità¹⁸. Ne discende che per valutare il gradimento di molti servizi pubblici occorre applicare meccanismi diversi da quelli riconducibili allo scambio. Trattati gestionali distintivi si collegano infine con riferimento alla produzione ottenuta in quanto le amministrazioni pubbliche territoriali, oltre a rappresentare sul piano politico-istituzionale le comunità di riferimento, sviluppano molteplici attività che consentono di dar vita a "prodotti" molto eterogenei che non si esauriscono nella categoria dei servizi ma che si estendono ad altre tipologie tipiche quali le leggi, i regolamenti e le politiche pubbliche¹⁹.

A livello internazionale, si sviluppa nel tempo un ampio e articolato dibattito scientifico che influenza i processi di riforma dei sistemi pubblici e, di conseguenza, i modelli di governo delle democrazie rappresentative²⁰. Pa-

¹⁶ Elio Borgonovi, *Principi e sistemi aziendali per le amministrazioni pubbliche*, op. cit., p. 61 e ss.

¹⁷ Carlo Caramiello, *L'azienda. Operazioni di gestione e "dinamica dei valori"*, Giuffrè, Milano, 1986, p. 137.

¹⁸ Brunello Passaponti, *I prezzi politici nei servizi di pubblica utilità. Riflessi economico aziendali*, Servizio editoriale universitario, Pisa, 1984, p. 15 e ss.

¹⁹ Elio Borgonovi, *Principi e sistemi aziendali per le amministrazioni pubbliche*, op. cit., p. 61 e ss.

²⁰ Per approfondire il percorso che conduce dalle teorie della *Old public administration*, al *New public management* e alle teorie post neo-manageriali (tra queste la *New public* e *network governance*), considerata la brevità di queste note, ci si limita a segnalare, in particolare: Christopher Pollitt, Geert Bouckert, *Public Management Reform – A Comparative Analysis into the age of austerity*, Oxford University Press, 2017; Robert. B. Denhardt, Janet V. Denhardt, *The new public service: serving rather than steering*, *Public Administration Review*, 2000, 60(6), pp. 549-559; Stephen P. Osborne, *The New Public Governance?*, *Public Management Review*, 8(3), 2006, pp. 377-88; Edoardo Ongaro, Sandra van Thiel S. (eds.), *The Palgrave Handbook of Public Administration and Management in Europe*, Palgrave Macmillan, Basingstoke,

role chiave come collaborazione, networking, trasparenza, valore pubblico diventano elementi basilari per la costruzione di nuovi approcci teorici che si affiancano ai precedenti, mescolandosi e addivenendo a un processo di ibridazione nel guidare il cambiamento amministrativo. Inoltre, l'incombente problema ambientale accresce la sensibilità sul tema del futuro dei popoli e del pianeta. Negli studi si afferma, quindi, la ricerca di principi e meccanismi per supportare le aziende nei percorsi di integrazione della sostenibilità nell'orientamento strategico. In questo senso le amministrazioni pubbliche svolgono un ruolo cruciale per favorire lo sviluppo sostenibile dei sistemi socio-economici e, contemporaneamente, devono diventare esse stesse sostenibili²¹. Contemporaneamente, l'intensificarsi dei processi di digitalizzazione, unitamente a problemi di corruzione e all'acuirsi di ricorrenti crisi di legittimazione delle istituzioni, spingono l'indirizzo teorico dell'*Open government*²² che suggerisce di accrescere la trasparenza e la partecipazione attiva dei cittadini ai processi decisionali. In questi scenari, nuove traiettorie di ricerca possono essere disegnate dagli studiosi che si interrogano in merito alle condizioni di efficacia del governo strategico delle amministrazioni pubbliche per rispondere adeguatamente alle attese delle comunità in una prospettiva durevole.

3. Linee di ricerca sul governo strategico delle amministrazioni pubbliche territoriali

I percorsi di approfondimento scientifico brevemente richiamati ci portano a delineare alcune idee per possibili linee di ricerca (da sviluppare più ampiamente in futuro) su aspetti che si ritengono cruciali per migliorare l'efficacia del governo strategico delle amministrazioni pubbliche territoriali, cioè l'attitudine di quest'ultimo a condurre questa tipologia di aziende verso il proprio scopo.

Una prima traiettoria di indagine riguarda, inevitabilmente, il tema del finalismo delle amministrazioni pubbliche e, più in particolare, la loro attitu-

2018; Fabrizio Di Mascio, Alessandro Natalini, *Pubbliche amministrazioni. Tradizioni, paradigmi e percorsi di ricerca*, il Mulino, Bologna, 2022.

²¹ Per questa interpretazione si veda Federico Rotondo, Lucia Giovanelli, *Designing a More Sustainable Higher Education Institution: Studies and Strategies*, in Federico Rotondo, Lucia Giovanelli, Rodrigo Lozano (eds.), *Sustainability in Higher Education. Strategies, Performance and Future*, Springer, Cham, 2024, pp. 3-25.

²² Si rinvia a Fabrizio Di Mascio, Alessandro Natalini, *Pubbliche amministrazioni. Tradizioni, paradigmi e percorsi di ricerca*, op. cit.

dine a creare valore pubblico nel tempo. Le domande che ci poniamo al riguardo muovono dall'ipotesi che è al fine – individuato in modo generale – che si collegano i percorsi decisionali, ma anche l'interiorizzazione “nel cuore e nella mente” delle persone che danno luogo all'attività di governo²³. La risposta a questo quesito richiede, anzitutto, una declinazione delle condizioni dalle quali dipende la capacità di creare valore pubblico, con attenzione alle peculiarità delle amministrazioni pubbliche territoriali. Ciò implica l'individuazione e la verifica delle condizioni di equilibrio gestionale complessivo (economico, finanziario e monetario), di efficienza (tecnica ed economica), di efficacia (interna esterna e politico istituzionale) espressa in termini qualitativi e quantitativi e di flessibilità²⁴. Tuttavia, come noto, la valutazione di queste condizioni non è agevole in assenza di un valore esterno attribuito alla produzione ceduta attraverso il pagamento di un prezzo, alla quale si aggiungono le difficoltà di misurazione, anche in termini quantitativo-fisici, di particolari prodotti quali le leggi, i trasferimenti e le politiche pubbliche. Le difficoltà si acquiscono quando la ricerca si sposta dai risultati intermedi (o prestazioni) ai risultati finali, ovvero quando si intende quantificare il grado di risposta al bisogno pubblico servito (*outcome* o esito) e valutare l'efficacia dell'azione di governo²⁵. La dottrina aziendale da tempo suggerisce l'evoluzione da una prospettiva finanziaria a una prospettiva economico-sociale nell'interpretazione del processo di creazione del valore²⁶, ma anche l'attuazione di indagini sull'efficacia per giudicare la bontà del governo aziendale²⁷. Nelle amministrazioni pubbliche questa condizione presenta un particolare rilievo poiché, oltre a produrre servizi per soddisfare bisogni pubblici, esse svolgono una funzione di rappresentanza politico-istituzionale, di cura degli interessi e di promozione dello sviluppo di una comunità. Al riguardo, di conseguenza, si rivela necessario valutare il valore d'uso, cioè l'utilità riconosciuta dagli utenti dei servizi pubblici (prospettiva individuale), ma anche la percezione del valore pubblico creato diffusa nella

²³ In questo senso e in merito all'importanza dello scopo per dare una “direzione di senso” al governo e alla gestione aziendale si rinvia a Vittorio Coda, *Il buon governo dell'impresa fra stabilità e dinamismo*, Egea, Milano, 2021, p. 15 e ss.

²⁴ Lucia Giovanelli, *Modelli contabili e di bilancio in uno Stato che cambia*, op. cit., p. 47 e ss.; Giuseppe Airoidi, Giorgio Brunetti, Vittorio Coda, *Corso di economia aziendale*, il Mulino, Bologna, 2005, p. 163 e ss.

²⁵ Un interessante contributo sul tema della valutazione dell'efficacia si trova in Riccardo Mussari, *Performance e valore pubblico*, Cedam, Padova, 2022.

²⁶ Luciano Marchi, *Governo delle aziende e creazione di valore: da una prospettiva finanziaria ad una prospettiva economico-sociale*, op. cit.

²⁷ Michele Galeotti, *Governo dell'azienda e indicatori di performance*, Giappichelli, Torino, 2006.

comunità (prospettiva comunitaria)²⁸. In questo scenario, si afferma l'importanza dell'equità, categoria concettuale che caratterizza i contesti pubblici, richiamando, oltre all'idea dell'imparzialità e dell'eguaglianza, una distribuzione giusta dei servizi pubblici e l'impegno a promuovere correttezza e giustizia nella formazione delle politiche pubbliche²⁹. Il concetto di equità si lega indissolubilmente a quello di efficacia nella risposta ai bisogni pubblici e alla qualità delle prestazioni per creare valore pubblico³⁰; nel contempo, esso si estende a considerare i sacrifici imposti ai cittadini-contribuenti in applicazione del potere coercitivo e richiama la necessità di non superare una ragionevole soglia di accettabilità dell'imposizione per garantire un equilibrio democratico. La condizione finalistica di creazione di valore pubblico per essere durevole richiede inevitabilmente l'impiego, in particolare, della nozione di equità intergenerazionale, riconducibile alle relazioni tra generazioni che si susseguono e riferita alla capacità di un'amministrazione di offrire alle stesse un conveniente, proporzionale e omogeneo rapporto tra benefici economici e sociali assicurati e sacrifici richiesti (in termini di contribuzione impositiva), evitando di beneficiare una generazione a scapito di un'altra. Il concetto di equità, di non facile conversione in termini operativi e quantitativi, caratterizza l'azione di governo delle amministrazioni pubbliche, suggerendo percorsi di approfondimento scientifico.

Nell'ambito delle condizioni che determinano l'efficacia del governo dell'azienda (cioè, la capacità di condurla al proprio fine), gli studi aziendali riconoscono un ruolo cruciale – oltre agli assetti strutturali (istituzionali, patrimoniali, organizzativi e informativi) – alla dimensione soggettiva del governo, con riferimento alla quale rileva la categoria concettuale del “soggetto economico”³¹. Le interpretazioni prevalenti di questo concetto sono principalmente riconducibili a due indirizzi di pensiero; il primo fa riferimento a coloro che impersonano gli interessi istituzionali³² – essenzialmente i portatori di capitale di rischio e i lavoratori – il secondo a coloro che accentrano il supremo potere volitivo, dominando i massimi organi di governo dell'im-

²⁸ Si veda Riccardo Mussari, *Performance e valore pubblico*, op. cit., p. 15 e ss.

²⁹ Terry L. Cooper, *Handbook of Administrative Ethics*, Second Edition Revised and Expanded, Routledge, London, 2000; H. George Frederickson, *Social equity and public administration. Origins, Developments and Applications*, M.E. Sharpe, Inc., New York, 2010.

³⁰ Gianfranco Rebora, *Un decennio di riforme. Nuovi modelli organizzativi e processi di cambiamento delle amministrazioni pubbliche (1990-1999)*, Guerini e Associati, Milano, 1999.

³¹ Umberto Bertini, *Il governo dell'impresa tra “managerialità” e “imprenditorialità”*, op. cit., p. 24.

³² Questa interpretazione è formulata, in particolare, in Gino Zappa, *Le produzioni nell'economia dell'impresa*, op. cit., p. 86 e successivamente ripresa e ampliata da Masini; si veda Carlo Masini, *Lavoro e risparmio*, op. cit., p. 28. Si confronti, inoltre, Vittorio Coda, *Proprietà, lavoro e potere di governo dell'impresa*, Giuffrè, Milano, 1967, p. 17.

presa³³. In seguito, la diffusione della teoria degli stakeholder³⁴ e quella sulla corporate governance³⁵ (con riferimento ai contesti societari caratterizzati dalla separazione tra la proprietà ed il controllo) hanno favorito un ampliamento dell'area del potere aziendale fino a inglobare una pluralità di personalità (imprenditore, management, lavoratori, finanziatori, fornitori, clienti, enti, collettività), rendendo ancor più indefiniti i confini del potere aziendale³⁶. Gli studi sul soggetto economico, sulla corporate governance e sul cambiamento delle amministrazioni pubbliche offrono un tessuto teorico importante sulla base del quale sviluppare un secondo percorso di ricerca volto ad approfondire le peculiarità della dimensione soggettiva del governo delle amministrazioni pubbliche territoriali. È l'uomo, infatti, che attua incessantemente una sintesi di "pensiero" e "azione"³⁷ e, guidato dalla propria creatività e dalla dimensione etica e valoriale³⁸, pone l'azienda su percorsi di successo e di creazione di condizioni di vita durevole e autonoma, o la avvia irrimediabilmente verso la dissoluzione³⁹. Il processo decisionale e il futuro dell'azienda, pertanto, sono condizionati quotidianamente da elementi riconducibili alla soggettività umana. Nel pensiero di diversi autori il soggetto economico delle amministrazioni pubbliche territoriali è riconducibile, alternativamente, a più entità costituite dai cittadini, proprietari della cosa pubblica⁴⁰, dagli organi formati dai politici eletti dai cittadini⁴¹, da una coalizione

³³ Nell'ampia bibliografia di riferimento si rinvia, in particolare, a Pietro Onida, *Economia d'azienda*, op. cit., p. 22; Giovanni Ferrero, *Istituzioni di economia d'azienda*, Giuffrè, Milano, 1968, p. 48; Lino Azzini, *Istituzioni di economia d'azienda*, 2ª ed., Giuffrè, Milano, 1982, p. 22.

³⁴ Si confronti R. Edward Freeman, *Strategic planning: a stakeholder approach*, Pitman Publishing, New York, 1984.

³⁵ Per approfondimenti si rinvia, in particolare, a Eugene F. Fama, Michael C. Jensen, *Separation of ownership and control*, *The Journal of Law and Economics*, 26(2), 1983, pp. 301-325; Umberto Bertini, *La corporate governance, fattore di superamento della crisi e di sviluppo dell'economia*, Rirea, gennaio-febbraio-marzo, 2015; Bob Tricker, *Corporate Governance: Principles, Policies, and Practices*, Oxford University Press, 2019.

³⁶ Umberto Bertini, *Il governo dell'impresa tra "managerialità" e "imprenditorialità"*, op. cit., p. 20; si veda inoltre, Stefano Garzella, *I confini dell'azienda. Un approccio strategico*, Giuffrè, Milano, 2000.

³⁷ Umberto Bertini, *Scritti di politica aziendale*, op. cit., p. 40.

³⁸ Sul sistema etico e valoriale nell'ambito del governo strategico dell'azienda si rinvia a Silvio Bianchi Martini, Edoardo Forconi, Elisabetta Rocchiccioli, *Il sistema dei valori e la strategia aziendale*, Giappichelli, Torino, 2018.

³⁹ Egidio Giannessi, *Appunti di economia aziendale*, op. cit., p. 65.

⁴⁰ In questo senso Aldo Pavan, Elisabetta Reginato, *Programmazione e controllo nello Stato e nelle altre amministrazioni pubbliche: gestione per obiettivi e contabilità economica*, Giuffrè, Milano, 2004, pp. 15 e ss.

⁴¹ Si veda Armando Buccellato, Alberto Asquer, Alessandro Spano, *Il governo delle aziende pubbliche. La pianificazione e il controllo*, Giuffrè, Milano, 2004, p. 23.

di ruoli politici e ruoli manageriali⁴², dai partiti politici legittimati dalla Costituzione ad operare negli apparati pubblici in luogo dei singoli cittadini che difficilmente possono incidere sulle politiche pubbliche⁴³. L'area del potere in questa tipologia di azienda, pertanto, è popolata anzitutto da persone quali i politici, che assumono responsabilità decisionali, e i dirigenti, che supportano i primi, nella definizione degli obiettivi e nella scelta delle strategie aziendali. Su questi principali attori del governo delle amministrazioni pubbliche territoriali incombono responsabilità che implicano una valutazione, politica o manageriale, delle performance conseguite. Inoltre, sono coinvolti nella formulazione delle decisioni una pluralità di stakeholder esterni, prima di tutto i cittadini, singoli o associati, poi soggetti pubblici e privati che concorrono al governo secondo molteplici forme. Una traiettoria di ricerca volta a indagare le condizioni soggettive di efficacia del governo strategico deve necessariamente approfondire il rapporto tra politica e dirigenza – le due anime principali dell'area del potere delle amministrazioni pubbliche territoriali – ma anche il ruolo dei cittadini, avendo riguardo alla dimensione di eticità che deve caratterizzare i comportamenti degli attori che configurano il soggetto economico e pervadere il processo decisionale pubblico.

Rileviamo infine che le condizioni strutturali e soggettive che condizionano l'azione di governo dell'azienda sono integrate da un ulteriore fattore che influenza il processo decisionale, cioè dal metodo di governo. Quest'ultimo si collega ancora a elementi soggettivi quali – oltre ad aspetti etico-valoriali – alle capacità manageriali e allo stile di guida dei soggetti, politici e dirigenti, posti in posizioni di responsabilità, ma anche all'introduzione di adeguati meccanismi operativi di pianificazione, controllo e valutazione⁴⁴. In questa direzione si dischiude una terza linea di indagine che attiene ai fattori di efficacia dei meccanismi direzionali approntati dal management per orientare l'attività decisionale, in particolare quella strategica, verso lo scopo. Il processo di governo, è noto, in quanto attività umana è caratterizzato da una razionalità relativa e dominato dall'incertezza⁴⁵. In esso pesano, infatti, ele-

⁴² Lida D'Alessio, *Le aziende pubbliche: management, programmazione, controllo*, Vol. I. Liguori, Napoli, 2008, p. 22.

⁴³ Paolo Ricci, *Il soggetto economico nell'azienda pubblica. Una introduzione su chi comanda davvero nell'azienda pubblica e perché*, Rirea, Roma, 2010, p. 57 e ss.

⁴⁴ Si rinvia, in particolare, a Umberto Bertini, *Il sistema d'azienda. Schema di analisi*, op. cit., p. 89 e ss.; Umberto Bertini, *Scritti di politica aziendale*, op. cit., p. 37 e ss.; Franco Amigoni (a cura di), *Misurazioni d'azienda. Programmazione e controllo*, Giuffrè, Milano, 1995, p. 3 e ss.; Luigi Brusa, *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, Giuffrè, Milano, 2012.

⁴⁵ Paola Miolo Vitali, *Il sistema delle decisioni aziendali. Analisi introduttiva*, cit.; Herbert A. Simon, *La nuova scienza delle decisioni*, in Billia G., Fabris A., *L'organizzazione aziendale*, Etas Libri, Milano, 1967.

menti psicologici, sociologici, caratteriali – talora difficili da comprendere e spiegare – determinanti per l’esito dell’attività aziendale, ma anche la qualità delle informazioni e il rischio che sopravvengano elementi imprevedibili relativi a fattori interni e ambientali. Se da una parte è assodato che la bontà del governo dell’azienda si possa leggere solo attraverso la valutazione dei risultati prodotti, dall’altra è possibile teorizzare un percorso logico che consenta di mitigare l’impatto negativo dell’incertezza e della soggettività per dar vita a un processo decisionale di qualità⁴⁶. In questo percorso, una folta letteratura internazionale, con una varietà di interpretazioni, ha teorizzato il ruolo fondamentale della pianificazione quale meccanismo diretto ad accrescere la razionalità del processo decisionale, strategico e operativo⁴⁷. Tuttavia, la definizione degli obiettivi espleta appieno la propria funzione di orientamento e guida per il processo decisionale solo se affiancata da adeguati meccanismi di controllo, di rendicontazione e di valutazione. Questi meccanismi, da tempo teorizzati dagli studiosi e disciplinati a più riprese nel tempo da appositi provvedimenti legislativi, sono lontani da un’effettiva istituzionalizzazione in ambito pubblico⁴⁸. L’ultimo percorso di ricerca è volto quindi a indagare in merito alle criticità e alle traiettorie di cambiamento da promuovere per far sì che i meccanismi manageriali si radichino nella cultura e nell’operatività, elevando la capacità delle amministrazioni pubbliche territoriali di rispondere alle attese di società sempre più bisognose di nuovi equilibri per un futuro migliore dell’umanità.

Riferimenti bibliografici

- Airoldi G., Brunetti G., Coda V. (2005), *Corso di economia aziendale*, il Mulino, Bologna.
- Amaduzzi A. (1987), *L’azienda nel suo sistema e nell’ordine delle sue rilevazioni*, Utet, Torino.
- Amigoni F. (a cura di) (1995), *Misurazioni d’azienda. Programmazione e controllo*, Giuffrè, Milano.
- Anselmi L. (1995), *Il processo di trasformazione della pubblica amministrazione. Il “percorso aziendale”*, Giappichelli, Torino.
- Anselmi L. (2003), *Percorsi aziendali per le pubbliche amministrazioni*, Giappichelli, Torino.

⁴⁶ Paola Miolo Vitali, *Il sistema delle decisioni aziendali. Analisi introduttiva*, op. cit.

⁴⁷ Nell’ampia letteratura di riferimento sulla funzione di pianificazione ci limitiamo a segnalare Umberto Bertini, *Scritti di politica aziendale*, op. cit., p. 39 e ss.; Henry Mintzberg, *Ascesa e declino della pianificazione strategica*, Isedi, Torino, 1996.

⁴⁸ Si veda Riccardo Mussari, *Performance e valore pubblico*, op. cit., p. 5 e ss.

- Azzini L. (1982), *Istituzioni di economia d'azienda*, 2^a ed., Giuffrè, Milano.
- Bertini U. (1977), *Il sistema d'azienda. Schema di analisi*, Servizio editoriale dell'opera universitaria di Pisa, Pisa.
- Bertini U. (1984), *Il governo dell'impresa tra "managerialità" e "imprenditorialità"*, Banca Toscana. Studi e informazioni, n. 4.
- Bertini U. (1988), *Creatività e gestione strategica dell'azienda*, in *Scritti in onore di Luigi Guatri*, Bocconi Comunicazione, Milano.
- Bertini, U. (2013), *Scritti di politica aziendale. Quarta edizione riveduta e ampliata*, Giappichelli, Torino.
- Bertini, U. (2015), *La corporate governance, fattore di superamento della crisi e di sviluppo dell'economia*, Rirea, gennaio-febbraio-marzo.
- Bianchi Martini S., Forconi E., Rocchiccioli E. (2018), *Il sistema dei valori e la strategia aziendale*, Giappichelli, Torino.
- Bianchi Martini S., Corvino A., Rocchiccioli E. (2019), *Governare strategicamente l'azienda*, Giappichelli, Torino.
- Borgonovi E. (1991), *La logica aziendale per realizzare l'autonomia istituzionale*, Azienda pubblica. Teoria e problemi di management, 4(2-3), 179-199.
- Borgonovi E. (2005), *Principi e sistemi aziendali per le amministrazioni pubbliche*, Egea, Milano.
- Brusa L. (2012), *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, Giuffrè, Milano.
- Buccellato A., Asquer A., Spano A. (2004), *Il governo delle aziende pubbliche. La pianificazione e il controllo*, Giuffrè, Milano.
- Caramiello C. (1986), *L'azienda. Operazioni di gestione e "dinamica dei valori"*, Giuffrè, Milano.
- Catturi G. (2012), *Principi di economia aziendale. L'azienda universale: l'idea forza, la morfologia e la fisiologia*, Cedam, Padova.
- Coda V. (1967), *Proprietà, lavoro e potere di governo dell'impresa*, Giuffrè, Milano.
- Coda V. (1988), *L'orientamento strategico dell'impresa*, Utet, Torino.
- Coda V. (2021), *Il buon governo dell'impresa fra stabilità e dinamismo*, Egea, Milano.
- Cooper T. (2000), *Handbook of Administrative Ethics. Second Edition Revised and Expanded*, Routledge, London.
- D'Alessio L. (2008), *Le aziende pubbliche: management, programmazione, controllo*, Vol. I, Liguori, Napoli.
- Denhardt R.B., Denhardt J.V. (2000), *The new public service: serving rather than steering*, Public Administration Review, 60(6), 549-559.
- Di Mascio F., Natalini A. (2022), *Pubbliche amministrazioni. Tradizioni, paradigmi e percorsi di ricerca*, il Mulino, Bologna.
- Fama E.F., Jensen M.C. (1983), *Separation of ownership and control*, The Journal of Law and Economics, 26(2), 301-325.
- Ferrero G. (1968), *Istituzioni di economia d'azienda*, Giuffrè, Milano.
- Ferrero G. (1980), *Impresa e management*, Giuffrè, Milano.

- Franceschi Ferraris R. (2005), *Attività aziendale e processi produttivi*, in Cavalieri E. (a cura di), *Economia aziendale*, Giappichelli, Torino.
- Frederickson H. G. (2010), *Social equity and public administration. Origins, Developments and Applications*, M.E. Sharpe, Inc., New York.
- Freeman R.E. (1984), *Strategic planning: a stakeholder approach*, Pitman Publishing, New York.
- Galeotti M. (2006), *Governo dell'azienda e indicatori di performance*, Giappichelli, Torino.
- Galeotti M., Garzella S. (a cura di) (2013), *Governo strategico dell'azienda*, Giappichelli, Torino.
- Garzella S. (2000), *I confini dell'azienda. Un approccio strategico*, Giuffrè, Milano.
- Giannessi E. (1961), *Interpretazione del concetto di azienda pubblica*, Corsi, Pisa.
- Giannessi E. (1969), *Il controllo della Corte dei conti sul bilancio dello stato*, Saggi in onore del Centenario della Ragioneria generale dello Stato, Tipografia dello Stato, Roma.
- Giannessi E. (1979), *Appunti di economia aziendale*, Pacini, Pisa.
- Giovanelli L. (2000), *Modelli contabili e di bilancio in uno Stato che cambia*, Giuffrè, Milano.
- Guatri L. (1991), *La teoria di creazione del valore. Una via europea*, Egea, Milano.
- Marchi L. (2019), *Governo delle aziende e creazione di valore: da una prospettiva finanziaria ad una prospettiva economico-sociale*, Management control, n. 1.
- Masini C. (1970), *Lavoro e risparmio*, Utet, Torino.
- Mintzberg H. (1996), *Ascesa e declino della pianificazione strategica*, Isedi, Torino.
- Miolo Vitali P. (1993), *Il sistema delle decisioni aziendali. Analisi introduttiva*, Giappichelli, Torino.
- Moore M. (1995), *Creating Public Value: Strategic Management in Government*, Harvard University Press.
- Mussari R. (1996), *L'azienda del Comune tra autonomia e responsabilità*, Cedam, Padova.
- Mussari R. (2017), *Economia delle amministrazioni pubbliche*, 2^a ed., McGraw-Hill, Milano.
- Mussari R. (2022), *Performance e valore pubblico*, Cedam, Padova.
- Ongaro E., van Thiel S. (Eds.) (2018), *The Palgrave Handbook of Public Administration and Management in Europe*, Basingstoke, Palgrave Macmillan.
- Onida P. (1960), *Economia d'azienda*, Utet, Torino.
- Osborne S. (2006), *The New Public Governance?*, Public Management Review, 8(3), 377-88.
- Passaponti B. (1984), *I prezzi politici nei servizi di pubblica utilità. Riflessi economico aziendali*, Servizio editoriale universitario, Pisa.
- Pavan A., Reginato E. (2004), *Programmazione e controllo nello Stato e nelle altre amministrazioni pubbliche: gestione per obiettivi e contabilità economica*, Giuffrè, Milano.
- Pollitt C., Bouckaert G. (2017), *Public Management Reform – A Comparative Analysis into the age of austerity*, Oxford University Press.
- Rappaport A. (1989), *La strategia del valore*, FrancoAngeli, Milano.

- Rebora G. (1999), *Un decennio di riforme. Nuovi modelli organizzativi e processi di cambiamento delle amministrazioni pubbliche (1990-1999)*, Guerini e Associati, Milano.
- Ricci P. (2010), *Il soggetto economico nell'azienda pubblica. Una introduzione su chi comanda davvero nell'azienda pubblica e perché*, Rirea, Roma.
- Rotondo F., Giovanelli L. (2024), *Designing a More Sustainable Higher Education Institution: Studies and Strategies*, in Rotondo F., Giovanelli L., Lozano R. (Eds.), *Sustainability in Higher Education. Strategies, Performance and Future*, Springer, Cham, pp. 3-25.
- Simon H.A. (1967), *La nuova scienza delle decisioni*, in Billia G., Fabris A., *L'organizzazione aziendale*, Etas Libri, Milano.
- Tricker B. (2019), *Corporate Governance: Principles, Policies, and Practices*, Oxford University Press.
- Zanda G., Lacchini M., Onesti T. (1997), *La valutazione delle aziende*, Giappichelli, Torino.
- Zappa G. (1957), *Le produzioni nell'economia dell'impresa*, Giuffrè, Milano.

VALUTARE LA SOSTENIBILITÀ FINANZIARIA DEI PIANI ECONOMICO-FINANZIARI: PROBLEMI DI CALCOLO DEL DSCR

di *Francesco Giunta, Federico Verrucchi*

1. Il bilancio pro-forma nell'economia dell'impresa

Una consapevole attività di gestione richiede di tradurre gli effetti delle scelte ipotizzate in quantità economiche. Ciò porta alla redazione di piani economico-finanziari (PEF), detti anche bilanci pro-forma. Grazie alla redazione di tali bilanci si rappresenta la futura realtà patrimoniale, reddituale e finanziaria dell'impresa, verificando *ex-ante* le conseguenze sull'equilibrio aziendale di determinati eventi previsti e decisioni programmate. In questo modo, è possibile valutare gli effetti, sul valore economico dell'impresa, delle politiche produttive e finanziarie proposte dal management, considerandole in relazione all'evolversi del contesto competitivo e del più generale sistema economico di riferimento.

Per la costruzione del pro-forma si utilizzano le convenzioni contabili proprie del bilancio, le quali assicurano un corretto collegamento tra i valori patrimoniali, reddituali e finanziari. Necessariamente, però, rispetto a un bilancio consuntivo, frutto della contabilità generale, quello pro-forma risulta più essenziale, esprimendo solo le principali grandezze economico-finanziarie derivanti dalla gestione.

Una volta redatto il bilancio pro-forma, i risultati in esso contenuti devono essere valutati in termini di convenienza economica e fattibilità finanziaria. Questa valutazione, se opportunamente integrata con quella degli effetti derivanti da ipotesi alternative, offre elementi preziosi non solo per comprendere la *sostenibilità* del pro-forma, ma anche per apprezzare le condizioni di rischio della gestione e il correlato costo del capitale.

Se l'apprezzamento della convenienza economica è il criterio ultimo per valutare l'opportunità delle scelte di gestione, una valutazione preliminare, strumentale rispetto a quella economica, concerne la sostenibilità finanziaria di tali scelte. La reperibilità e l'adeguatezza dei capitali necessari per finanziare le operazioni aziendali, infatti, è un'occorrenza tecnica ineludibile. Inoltre, gli assetti finanziari concorrono a determinare le condizioni di rischio

dell'impresa e, quindi, ne influenzano il costo del capitale. In questo senso, la valutazione della sostenibilità finanziaria si traduce nell'apprezzamento delle condizioni di *rischio finanziario* prospettico dell'impresa.

2. La sostenibilità finanziaria del bilancio pro-forma e gli indici di bancabilità

La sostenibilità finanziaria del pro-forma deve essere valutata, anzitutto, considerando gli effetti prodotti dalla dinamica dei flussi finanziari in termini di produzione, assorbimento e raccolta di risorse monetarie. È questo l'ambito di applicazione elettivo degli indicatori di *cash flow*.

L'esame di questi indici assume particolare significato nel caso di bilanci preventivi che si collegano alla realizzazione e gestione, in regime di concessione, di grandi iniziative pubbliche da parte di privati. Si pensi alla costruzione di un tratto autostradale o a un sistema di parcheggi urbani. In entrambi i casi, si tratta di attività che hanno una capacità intrinseca di generare reddito attraverso i ricavi da utenza. Per la realizzazione di tali investimenti si fa sovente ricorso a operazioni di *project financing*. È questa una forma tecnica di finanziamento a lungo termine in cui il ristoro del finanziamento stesso è garantito dai flussi di cassa che si prevede verranno generati dalle attività di gestione dell'opera da realizzare. Particolare attenzione, dunque, deve essere dedicata all'analisi dei flussi monetari che saranno originati dall'investimento e alla loro idoneità a coprire gli esborsi connessi al servizio dei finanziamenti e, in particolare, del debito. Ci si riferisce a questo tipo di analisi come analisi di bancabilità, con ciò intendendo *“la possibilità per una iniziativa di essere finanziata attraverso una certa struttura finanziaria, in funzione di una determinata allocazione dei rischi. La bancabilità indica, pertanto, la fattibilità, in termini finanziari, di un determinato progetto”*¹.

Questa analisi viene condotta impiegando specifici indici, adatti a valutare il margine di sicurezza sul quale i soggetti finanziatori possono contare per essere garantiti in merito al puntuale pagamento di quanto loro dovuto. Gli indici in questione sono di due ordini:

- indici *statici*, altrimenti detti *annual cover ratio*, che si basano sul rapporto fra i flussi annui di cassa operativi e le uscite, sostenute nello stesso periodo, relative al servizio del debito;

¹ Cfr. R. Moro Visconti, *Cover ratio e altri indici di bancabilità*, Impresa c.i., n. 5/2006.

- indici *dinamici*, anche detti *present value cover ratio*, ottenuti dal rapporto tra il valore attuale dei flussi operativi futuri e quello dei debiti finanziari da rimborsare previsti nel bilancio pro-forma.

Un tipico *annual cover ratio* è rappresentato dal *debt service cover ratio (DSCR)*. Tale indice è salito alla ribalta in seguito all’emanazione del Codice della Crisi e dell’Insolvenza. Dapprima, fu proposto, insieme ad altri, nell’ottobre 2019, dalla Commissione nominata dal CNDCEC per individuare gli indici di allerta da impiegare nelle procedure di gestione delle crisi d’impresa, come previsto dall’art. 13, co. 2, del menzionato Codice. Successivamente, il DSCR è diventato la misura di riferimento del test pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento indicata dall’art. 3 e dalla nuova versione del richiamato art. 13.

Il DSCR può essere variamente calcolato. Nella sua formulazione essenziale si presenta nel seguente modo:

$$FCFO_t / (K_t + i_t)$$

con:

$FCFO_t$ = free cash flow operativo dell’anno t

K_t = quota capitale del debito da rimborsare nell’anno t

I_t = interessi sul debito maturati nell’anno t.

A partire dalla fase di “gestione” dell’investimento, l’indicatore dovrebbe presentare valori superiori a uno. In questo caso, infatti, l’iniziativa oggetto di valutazione è in grado di rimborsare il debito e remunerare anche il capitale di rischio. Di solito, il DSCR minimo è di 1,20 – 1,30. Per un apprezzamento complessivo dell’iniziativa, i valori annui del DSCR sono affiancati dal valore minimo e dal *valore medio annuo* assunto dall’indice nell’arco del periodo di previsione. Quest’ultimo indicatore, detto *average debt service cover ratio (ADSCR)*, può essere messo a confronto con un valore parametrico che tenga conto del rischio operativo associato al progetto imprenditoriale. Anche in questo caso, si propongono valori parametrici nell’ordine di 1,3 – 1,4. Tali valori, comunque, mutano in relazione al rischio del progetto e alle garanzie eventualmente fornite dai proponenti l’iniziativa: più alto è il rischio, più elevato deve essere il valore parametrico di riferimento.

Il *present value cover ratio*, a differenza delle precedenti misure, tengono conto del *valore finanziario del tempo* e, quindi, si basano su valori attualizzati dei futuri flussi finanziari. In questo quadro, si segnalano due indicatori:

- il *loan life cover ratio (LLCR)*;
- il *project life cover ratio (PLCR)*.

In entrambi i casi, si ricorre a una misura di sintesi del complesso dei flussi finanziari derivanti dall'iniziativa. Tale misura è ricalcolata anno per anno, in base ai valori residui dei flussi e del debito. Nel caso del LLCR, i flussi considerati sono quelli prodotti lungo la durata del debito. Avremo infatti:

$$n \quad [\sum FCFO_t / (1 + i)^t] + RL / D_t$$

t=s

con:

FCFO_t = free cash flow operativo dell'anno t

i = costo del capitale, stimato in base alla rischiosità dell'iniziativa

D_t = debito residuo all'anno t

RL = riserva di liquidità disponibile

n = durata del debito

s = anno nel quale si calcola l'indice.

La formulazione del PLRC è analoga. La differenza risiede nel valore di *n*, ossia nel periodo di riferimento. Mentre nel LLCR *n* è pari alla durata del debito, nel PLRC il riferimento è alla durata dell'intera iniziativa; si propone, dunque, una valutazione più complessiva della solvibilità che considera l'intera massa dei flussi generati dall'iniziativa, anche dopo il termine di scadenza del debito.

Una lettura congiunta dei due indicatori offre ulteriori elementi di giudizio sul grado di *bancabilità* di una iniziativa imprenditoriale. Infatti:

$$PLCR - LLCR = residual\ life\ ratio$$

Il *residual life ratio* (RLR) esprime l'eventuale surplus di liquidità a garanzia dei creditori. In questo modo, si introduce nella valutazione un elemento di flessibilità finanziaria che concorre a ridurre il grado di rischio finanziario dell'iniziativa oggetto di valutazione e ne accresce la fattibilità. Si tratta, in sostanza, di apprezzare la capacità dell'iniziativa imprenditoriale analizzata di far fronte a fabbisogni finanziari imprevedibili.

Le determinanti di tali fabbisogni sono sostanzialmente riconducibili a tre circostanze:

- incremento dell'importo degli investimenti programmati, a sua volta correlato ai rischi di realizzazione del progetto, a variazioni nei cambi, a fenomeni inflattivi;
- riduzione dei flussi di autofinanziamento previsti, dovuta al manifestarsi di condizioni di rischio operativo della gestione;

- rimborsi imprevisti di debiti contratti, evento possibile in presenza di affidamenti legati al rispetto di determinati vincoli di comportamento per il finanziato (*covenant*).

Per valutare la capacità dell'impresa di reagire agli eventi ricordati, si dovrebbe redigere una sorta di inventario delle risorse finanziarie all'occorrenza mobilizzabili per far fronte ai fabbisogni imprevisti. Tali risorse sono rappresentate essenzialmente da:

- la presenza di investimenti *non core*, prontamente liquidabili, come investimenti finanziari o immobiliari;
- la comprimibilità del capitale circolante netto operativo, misurata dalla distanza fra le politiche commerciali adottate dall'impresa e il limite oltre il quale si possono avere ripercussioni sul piano competitivo (come nel caso della politica delle dilazioni di pagamento concesse ai clienti) o tecnico-produttivo (come nel caso della politica delle scorte di materie prime);
- la posticipabilità degli investimenti *core*, considerando la loro finalità: sostituzione, razionalizzazione, espansione, strategici;
- la presenza di vere e proprie riserve di credito, sotto forma di "fidi" non utilizzati e garanzie spendibili per l'ottenimento di nuovi finanziamenti.

3. Il trattamento dei flussi finanziari relativi agli investimenti iniziali

Tutte le formulazioni prospettate presuppongono il calcolo del *free cash flow*. Questa misura, come noto, esprime il flusso di cassa complessivo generato dalle attività operative della gestione:

- quelle correnti, relative allo svolgimento del ciclo produttivo;
- quelle strutturali, concernenti la predisposizione e lo sviluppo dell'apparato produttivo stabile dell'azienda.

Proprio la considerazione di quest'ultima componente, comunemente identificata con l'acronimo *capex*, può generare problemi nel calcolo e nella conseguente interpretazione degli indici di bancabilità che sono stati richiamati, il DSCR in particolare.

Nella valutazione della sostenibilità finanziaria di un progetto imprenditoriale, di regola i DSCR si devono calcolare a partire dalla fase di esercizio dell'iniziativa, in quanto la fase precedente, di esecuzione dell'investimento, produce solo o prevalentemente esborsi monetari, ossia fabbisogni finanziari che vengono coperti dalle risorse finanziarie raccolte con vincolo di debito o

di rischio. Infatti, solo la fase di esercizio è in grado di generare flussi di cassa positivi al servizio del debito. L'irrelevanza del periodo di investimento è sostenuta anche nella letteratura accademica e professionale in ambito di *project finance*. È dato, infatti, di leggere che, nel calcolo del DSCR: “*For each year of project operations this ratio expresses the relationship between operating cash flow and the debt service on the principal and interest. [...] Obviously, this ratio is meaningless during the construction phase. [...] As far as the actual use of the DSCR, many loans require a specific average minimum level in addition to minimum cover ratios at set intervals (i.e., year by year). The average DSCR is nothing more than the average of the single DSCRs recorded in each year of operations*”².

Un banale esempio può chiarire il senso di questa affermazione. Se, infatti, una persona si recasse in banca per negoziare un mutuo finalizzato all'acquisto di un immobile, logicamente la banca farebbe le sue valutazioni di sostenibilità, verificando, per gli anni a venire, nei quali il prestito dovrebbe essere rimborsato, se i flussi di cassa del richiedente si prospettino congrui rispetto alle rate del mutuo da pagare. Ai fini di tale accertamento, tuttavia, l'ammontare dell'esborso iniziale, relativo all'acquisizione dell'immobile, non viene certo computato (a guisa di *capex*) a defalco dei flussi di cassa prodotti dal mutuatario; è, infatti, proprio per far fronte a tale esborso che il mutuo viene richiesto. Quindi, nell'anno “zero”, l'esborso dovuto all'immobile si compensa con l'incasso delle risorse del mutuo.

Quanto evidenziato da questo semplice esempio trova autorevole conferma nelle posizioni espresse dalla già menzionata Commissione del CND-CEC. Questa definisce due modalità di calcolo dell'indice. Secondo una delle modalità proposte: “*Al denominatore si sommano le uscite previste contrattualmente per rimborso di debiti finanziari (verso banche o altri finanziatori). Il rimborso è inteso come pagamento della quota capitale contrattualmente previsto per i successivi sei mesi. Al numeratore si sommano tutte le risorse disponibili per il suddetto servizio al debito, dati dal totale delle entrate di liquidità [...], incluse le giacenze iniziali di cassa, dal quale sottrarre tutte le uscite di liquidità previste riferite allo stesso periodo, ad eccezione dei rimborsi dei debiti posti al denominatore*”.

È la stessa Commissione a fugare dubbi interpretativi laddove, nella nota 6 di p. 19, precisa che: “*Si tiene quindi conto al numeratore anche della gestione degli investimenti e della gestione finanziaria*”³. *Nell'ambito di quest'ultima, rilevano anche i flussi attivi derivanti dalle linee di credito non*

² Gatti S., *Project Finance in Theory and Practice*, Academic Press, London, 2008, pp. 134, 136.

³ Enfasi aggiunta.

utilizzate delle quali, nell'orizzonte temporale di riferimento, si renda disponibile l'utilizzo. Con riferimento alle linee autoliquidanti, esse dovrebbero essere considerate fruibili per la sola parte relativa ai crediti commerciali che, sulla base delle disposizioni convenute, sono anticipabili?". L'interpretazione di questo passaggio risulta ancor più chiara se si considera quanto indicato dai principi contabili nazionali in merito alla redazione del rendiconto finanziario. Dalla lettura dell'OIC 10, infatti, appare evidente che la gestione finanziaria accoglie anche gli afflussi monetari derivanti dalla contrazione di nuovi prestiti. In sostanza, gli afflussi monetari derivanti dai debiti finanziari contratti per realizzare un investimento si devono compensare con il fabbisogno finanziario conseguente a tale investimento.

Questa posizione è del tutto condivisa dalle indicazioni sulle modalità di svolgimento del summenzionato test pratico. Qui, infatti, si legge che l'entità del debito che deve essere ristrutturato è pari a:

- debito scaduto (di cui relativo ad iscrizioni a ruolo)
- (più) debito riscadenzato o oggetto di moratorie
- (più) linee di credito bancarie utilizzate delle quali non ci si attende il rinnovo
- (più) rate di mutui e finanziamenti in scadenza nei successivi 2 anni
- (più) investimenti relativi alle iniziative industriali che si intendono adottare
- (meno) ammontare delle risorse ritraibili dalla dismissione di cespiti (immobili, partecipazioni, impianti e macchinari) o rami di azienda compatibili con il fabbisogno industriale
- (meno) nuovi conferimenti e finanziamenti, anche postergati, previsti
- (meno) stima dell'eventuale margine operativo netto negativo nel primo anno, comprensivo dei componenti non ricorrenti.

Da quanto richiamato ne deriva che, nel calcolare il valore dei DSCR annuali, l'importo di *capex* da considerare dovrebbe essere solo quello delle immobilizzazioni acquistate nei vari periodi di esercizio dell'iniziativa, senza, in nessun modo, tener conto di valori di immobilizzazioni che costituiscono il conferimento iniziale, operato per dare avvio all'attività di gestione, e che trovano, nella struttura finanziaria iniziale, la loro copertura. Tale circostanza, come già accennato, si manifesta con evidenza in caso di valutazioni di piani economico-finanziari relativi a gestioni in concessione. Qui, il calcolo del DSCR relativo alla fase preliminare all'esercizio della concessione non deve tener conto di valori dovuti all'acquisizione delle immobilizzazioni che costituiscono il conferimento iniziale, operato prima di iniziare l'attività di gestione. Tali valori, infatti, non concorrono al calcolo di alcun FCFO per la semplice ragione che nessun FCFO si configura, in quanto

il FCFO è un flusso monetario prodotto dallo svolgimento della gestione operativa, mentre, nella fase costitutiva, ossia al momento T_0 , preliminare all'avvio di qualunque attività, nessuna gestione operativa in senso proprio si è ancora manifestata. Le immobilizzazioni, che rappresentano il capitale strutturale conferito al momento T_0 per svolgere il primo esercizio di gestione, trovano la loro immediata "copertura" nei conferimenti iniziali di capitale di rischio e di credito, che esprimono la struttura finanziaria di partenza. L'ammontare delle immobilizzazioni in parola, piuttosto, concorre al calcolo del *capex* come valore di partenza per determinare la variazione delle immobilizzazioni intervenuta nel primo esercizio di gestione. Per definizione, infatti, il *capex* esprime solo gli effetti finanziari conseguenti alle immobilizzazioni acquisite nel corso di un singolo periodo amministrativo e, quindi, ai fini del calcolo del FCFO, nessun valore di *capex* può includere il valore di immobilizzazioni comunque acquisite in un periodo precedente.

Ragionando in questi termini, risulta chiaro anche il trattamento da riservare a eventuali acquisizioni, nell'arco di piano, di immobilizzazioni mediante il ricorso a operazioni di leasing finanziario. Immaginando che l'operazione in parola sia opportunamente rappresentata in termini patrimoniali e reddituali, siamo infatti di fronte a un effetto compensativo tra (potenziale) esborso dovuto all'acquisizione dell'investimento e contestuale accensione di un debito finanziario per far fronte al fabbisogno suscitato da tale investimento. Nel calcolo del DSCR, dunque, è corretto, da un lato, escludere il valore dell'investimento dall'ammontare del *capex* che concorre a definire l'importo del FCFO dell'anno in cui l'investimento è realizzato; dall'altro, si dovrà considerare il debito verso la società di leasing come debito finanziario da rimborsare nel corso del tempo mediante il pagamento delle rate periodiche.

4. Il calcolo del DSCR medio in presenza di free cash flow annuali negativi

Come accennato, i valori annui del DSCR sono spesso affiancati dal valore minimo e dal *valore medio annuo* assunto dall'indice nell'arco del periodo di previsione. Quest'ultimo indicatore, detto *average debt service cover ratio* (ADSCR), non si deve necessariamente calcolare come media aritmetica dei DSCR annuali. Guardando alla prassi più qualificata, infatti, è possibile verificare che il DSCR medio può essere variamente calcolato. In proposito, la ben nota e prestigiosa società internazionale di consulenza contabile, legale, fiscale e finanziaria Mazars ricorda, peraltro in linea con molta

prassi e letteratura sul tema, che il DSCR medio relativo alla vita del finanziamento (ADSCR) può essere calcolato in due modi:

- “Calculate the average of the period-by-period DSCRs over the life of the loan;
- Divide the total cash flow available for debt service (CFADS) over the life of the loan by the sum of principal (P) and interest (I)”

Un criterio di calcolo, diverso rispetto a quello basato su una media aritmetica del DSCR annuali, si rende necessario, in particolare, quando i DSCR puntuali divergono tra loro significativamente assumendo valori negativi. Un semplice esempio può aiutare a spiegare perché. Si supponga che due aziende A e B abbiano, nell'anno 1, il medesimo *free cash flow* operativo (FCFO) negativo per 100 e che l'azienda A debba far fronte a un servizio del debito pari a 10, mentre l'azienda B debba far fronte a un servizio del debito pari a 20. È evidente che l'azienda B è in condizioni finanziarie peggiori rispetto all'azienda A e, tuttavia, il valore del DSCR negativo ci dice il contrario. Infatti:

- DSCR anno 1 di A: $-100/10 = -10$;
- DSCR anno 1 di B: $-100/20 = -5$.

Si consideri, ora, l'effetto che si avrebbe sulla valutazione della capacità delle due aziende di servire il debito laddove si operasse una media calcolata come media aritmetica puntuale di due DSCR annuali calcolati su più anni. A tal fine, si ipotizzi che, nell'anno 2, le due aziende A e B presentino valori identici di FCFO positivo per 200 e servizio del debito pari a 20; dunque, il DSCR dell'anno 2 di A e di B sarebbe pari a: $200/20 = 10$. In questo contesto, se calcoliamo il DSCR medio, quale media aritmetica dei due DSCR, abbiamo che:

- DSCR medio di A: $(-10 + 10)/2 = 0$;
- DSCR medio di B: $(-5 + 10)/2 = 2,5$.

È evidente, dunque, come la condizione di B appaia migliore di quella di A pur essendo peggiore di A nell'anno 1 e uguale ad A nell'anno 2, il che è palesemente illogico.

Da quanto sopra detto consegue che, quando si afferma che il DSCR medio relativo a un dato periodo coperto da un'iniziativa imprenditoriale, ad esempio una concessione, deve essere maggiore di 1, non si deve necessariamente intendere che la media vada calcolata come media aritmetica dei DSCR annuali. La media, quale valutazione complessiva di sostenibilità finanziaria di un'iniziativa di investimento rispetto al suo intero arco di vita, può ben essere espressa con le modalità in precedenza indicate, ovvero: calcolare il DSCR medio come rapporto tra la sommatoria dei FCFO (+ la rac-

colta finanziaria) e dei rimborsi del debito. A conferma di ciò, nell'esempio proposto avremmo che:

- DSCR medio di A: $(-100+200)/(10+20) = 3,33$;
- DSCR medio di B: $(-100+200)/(20+20) = 2,5$.

Come si vede, ora, il DSCR medio rappresenta correttamente la realtà dei fatti, ovvero che l'iniziativa di A è finanziariamente più sostenibile di quella di B. È appena il caso di sottolineare, infine, che tale DSCR medio non esclude dal calcolo gli anni in cui il DSCR puntuale è negativo, cioè considera tutti gli anni in cui il DSCR è stato calcolato puntualmente. E difatti Mazar sottolinea, nel caso in cui il DSCR di uno o più anni presenti valori anomali, che la media calcolata così come sopra esemplificato, in quanto "*weighs each element by the relative importance of the sum of principal and interest in each period*", offre migliori elementi di giudizio rispetto a una media calcolata sui DSCR di ogni anno, la quale, invece, dà uguale importanza al risultato di ogni anno.

In alternativa, laddove un PEF avesse un orizzonte temporale molto lungo e i flussi di cassa positivi, che (con il metodo di calcolo precedente) assicurano una media positiva dell'indice, fossero quelli più lontani nel tempo (e quindi più incerti), si potrebbe calcolare il valore medio dell'indice DSCR sempre come media aritmetica dei valori assunti dall'indice anno per anno, ma ponderandoli in relazione al peso del capitale rimborsato in quell'anno: si tratterebbe, quindi, di usare una media aritmetica ponderata anziché semplice. Tornando all'esempio precedente, con la media ponderata dei DSCR avremmo:

- DSCR medio ponderato di A: $-10 \times (10/30) + 10 \times (20/30) = -3,33 + 6,66 = 3,33$
- DSCR medio ponderato di B: $-10 \times (20/40) + 10 \times (20/40) = -5 + 5 = 0$

Come si vede, l'uso di tre metodi diversi di calcolo del DSCR medio porta non solamente a risultati diversi ma, soprattutto, a valutazioni diverse alle quali occorre prestare molta attenzione.

In conclusione, atteso che, specie su orizzonti temporali ampi e in presenza di investimenti strutturali di importo significativo, annualità che facciano registrare *free cash flow operativi* negativi sono possibili se non addirittura certe, il DSCR è un indice che deve essere calcolato e interpretato con molta cautela, specie quando applicato in una gara di appalto pubblica dove le indicazioni formali della stazione appaltante hanno un peso sostanziale e possono generare contenziosi legali.

STUDIO DEI RISCHI E GOVERNO DEL CAMBIAMENTO: RIFLESSIONI ISPIRATE AL PENSIERO DI BERTINI

di *Katia Giusepponi*

1. L'approccio al rischio come essenza aziendale

L'attività aziendale comporta un fronteggiare rischi senza soluzione di continuità. "L'azienda rischia in quanto esiste", Bertini sintetizza in modo incisivo e illuminante, frutto di profonde riflessioni sul rischio come elemento essenziale dell'azienda e sulla capacità di governarlo con equilibrio come elemento distintivo del soggetto economico¹.

Oggi, di fronte a mutati contesti, la solidità e lo spessore di tali riflessioni emergono con forza persino superiore rispetto a quella, già importante, percepibile alcuni decenni fa. Nel contributo dello Studioso si riconosce ad oggi un'attualità e una sistemicità che spesso non sono rintracciabili in opere più recenti, spesso focalizzate su specifici aspetti procedurali, metodi, responsabilità. Continua a spiccare l'originalità di un'interpretazione in cui i rischi rappresentano "non già l'oggetto definito e completo di un particolare discorso tecnico, bensì l'elemento centrale di una discussione più ampia, attinente direttamente allo studio delle condizioni di esistenza e delle manifestazioni di vita delle aziende"².

L'approccio al rischio emerge già in Bertini come fondante fattore e prima espressione di comportamento responsabile. Oggi, il ruolo dell'analisi dei rischi nello specifico contesto della sostenibilità integrata è sempre più diffusamente trattato come determinante. Fonte di spunti sempre attuale è il soffermarsi dello Studioso sull'importanza del ricorso agli strumenti digitali, per allargare l'orizzonte della conoscenza, per analizzare al meglio, per sviluppare consapevolezza. Nel perseguire ampiezza e tempestività di visione, "la velocità di informazione e di elaborazione dei dati" appare già in tutta la sua strategica rilevanza³, ponendosi nell'ambito di considerazioni che con-

¹ Umberto Bertini, *Introduzione allo studio dei rischi nell'economia aziendale*, Giuffrè, Milano, 1987, p. 190.

² Ivi, p. XI.

³ Ivi, p. 195.

sentono un illuminante parallelo con le potenzialità che l'evoluzione digitale esprime oggi, nella prospettiva di sistemi aziendali cibernetici⁴.

L'opera di Bertini guida l'attenzione del lettore verso la consapevolezza del rischio in quanto inevitabile essenza ed espressione della vita aziendale, in quanto riflesso della impossibile meccanicità di questa. Riferimenti ad elementi oggettivi e ad elementi soggettivi si intrecciano e sovrappongono quando lo Studioso osserva la gestione d'azienda come incessante affrontare esigenze di gestione dei rischi. Studio e approccio logico emergono come necessari fondamenti di rigore ed equilibrio nei percorsi gestionali. Occorre infatti sviluppare una coscienza responsabile del rischio e, sulla base dell'analisi delle forze endogene ed esogene, distinguere tra rischi sopportabili e rischi non sopportabili – *sostenibili e non sostenibili*, per usare termini molto usuali oggi ma senza nulla aggiungere alla riflessione. Bertini sottolinea quanto la capacità di sopportazione sia relativa, quanto il limite non superabile di rischio sia diverso da azienda ad azienda⁵.

L'analisi di condizioni e relazioni, interne ed esterne all'azienda, e l'elaborazione di riferimenti utili per comprendere i profili di rischio, attuali e prospettici, emergono come attività imprescindibili nella definizione di equilibrate politiche di gestione dei rischi, cioè politiche sviluppate:

- considerando limiti di sostenibilità per l'azienda ed escludendo orientamenti azzardati;
- con approccio responsabile ai rischi e sempre verificando la capacità di farsi carico delle possibili conseguenze delle scelte adottate;
- coordinando con fondatezza scelte di eliminazione, riduzione e fronteggiamento dei rischi.

L'impresa va dunque si pensata in continua gestione di rischi, ma nello spazio della responsabile accettabilità degli stessi. Ogni scelta va infatti assunta nella consapevolezza e nella ponderazione degli specifici rischi che comporta e solo a condizione che tali rischi siano valutati come sopportabili, cioè responsabilmente gestibili, qualunque sia la fase di vita aziendale di riferimento. Inoltre, poiché lo spazio di responsabile accettabilità dei rischi è continuamente mutevole, si richiedono politiche elastiche, risposte tempestive, approcci proattivi.

In un quadro d'insieme, la qualità della gestione d'impresa emerge come essenzialmente alimentata dal rigore della gestione dei rischi, rigore da radicare sia nell'analisi e nello studio dei contesti, sia nello sguardo da rivolgere al futuro per prepararlo al meglio – pur dovendo escludere automatismi. La

⁴ Cfr. Umberto Bertini, *L'azienda come sistema cibernetico*, in *Studi di ragioneria, organizzazione e tecnica economica. Scritti in memoria del Prof. Alberto Riparbelli*, Colombo Cursi, Pisa, 1975.

⁵ Umberto Bertini, *Introduzione allo studio dei rischi*, op. cit., p. 230.

politica dei rischi da un lato costituisce terreno per le politiche di gestione, d'altro lato trae elementi informativi dalle competenze acquisite attraverso le politiche di gestione e i risultati da esse prodotti⁶. Si attivano così circuiti che possono evolvere come virtuosi o viziosi secondo il livello della riflessione sulle possibili conseguenze di azioni, fatti, congiunture e relazioni, e su come affrontarle.

2. La coscienza del rischio nelle dimensioni dell'economicità e della socialità

La piena consapevolezza delle “impervie rotte dell'economia”⁷, i sistemici e combinati sforzi per eliminare, ridurre e fronteggiare rischi, contro quell’“incedere cieco” da cui mette in guardia Caramiello⁸, sono trattati da Bertini con approccio essenziale e insieme illuminante, per emergere come elementi centrali nelle strategie di successo.

Contro la ritualità del metodo, emerge l'importanza di rivolgere uno sguardo continuo, di studiare, di comprendere e governare il dinamico evolvere degli equilibri aziendali e dei rischi che su di esso gravano. Alcuni di questi rischi si risolvono spontaneamente mentre altri nuovi emergono per effetto di mutati contesti; non possono essere definiti modelli statici di gestione dei rischi, non possono essere designati ad affrontare il tema soltanto pochi responsabili. Ciascuna persona impegnata in azienda, nell'adottare decisioni e nel compiere azioni, dovrebbe essere consapevole dei rischi conseguenti e attivarsi per eliminarli, ridurli e fronteggiarli in prospettiva.

È costante, nell'opera di Bertini, il riferimento alla coscienza del rischio, come “facoltà di intuire tempestivamente i fenomeni contrari alla economicità della gestione, in modo che, nell'eventualità del loro manifestarsi l'azienda abbia a subire il minor danno possibile”⁹. Si tratta di una categoria speculativa che va oltre quella di cultura del rischio. La scelta del termine – adottato anche da Giannessi¹⁰ – è certamente molto sottile. Infatti, mentre per cultura intendiamo un “insieme di pratiche condivise, comunque rilevanti e di un certo interesse che accomuna le persone”, per co-

⁶ Ivi, p. 223.

⁷ Umberto Bertini, *Il sistema d'azienda. Schema di Analisi*, SEUP, Pisa, 1986, p. 27.

⁸ Carlo Caramiello, *L'indagine prospettiva nel campo aziendale*, Colombo Cursi, Pisa, 1965, p. 8.

⁹ Cfr. Umberto Bertini, *Introduzione allo studio dei rischi*, op. cit., p. 154.

¹⁰ Egidio Giannessi, *Le aziende di produzione originaria*. Vol. I, *Le aziende agricole*, Colombo Cursi, Pisa, 1960, p. 276.

scienza intendiamo “una forma di consapevolezza, di capacità di autoriflessione e valutazione critica”¹¹.

Emergono con forza i profili umani e il ruolo difficile delle persone chiamate a guidare l’azienda verso equilibri in contesti di rischio, con la consapevolezza di non poter mai eliminare del tutto la scivolosità del terreno in cui ci si muove e di dover comunque sempre procedere proattivamente, assolutamente escludendo l’immobilismo di una radicale avversione al rischio, certamente contraria alla natura stessa dell’azienda. Per definire nel presente i profili, i metodi, gli strumenti di tali equilibri – affrontando situazioni, adottando interventi e sopportando costi che in proiezione sarebbero amplificati – occorre spingersi in avanti compiendo uno sforzo di contestualizzazione futura, cogliendo il fluire degli eventi e dei contesti, e riflettendo sulle possibili conseguenze di azioni e decisioni che, influenzando innumerevoli dimensioni aziendali, definiscono una complessità in continua evoluzione e mai completamente perscrutabile.

L’impegno di conduzione in un oceano sempre foriero di rischi appare in tutta la sua imponente rilevanza sociale se si pensa che per Bertini “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”¹².

Alla natura economica dell’impresa, necessariamente si collega la ricerca di un equilibrio economico duraturo che si intreccia e sovrappone alla gestione dei rischi. Tutte le forme di rischio impattano in ultima analisi sul rischio economico. Evidenziare la natura economica dell’impresa non significa escluderne il rilievo sociale, anzi. Occorre peraltro considerare che, come precisato da Bertini, l’espressione della socialità è “subordinata allo sviluppo del sistema aziendale che è un fenomeno di natura prettamente economica”¹³. Allo stesso modo, affermare che tutte le forme di rischio impattano su quello economico non significa trascurare l’importanza di profili umani e sociali ma soltanto leggerli nel quadro della natura dell’impresa, che viene fondata con finalità economiche. Ancora, focalizzarsi sull’equilibrio economico e sostenere la centralità del rischio economico non significa trascurare equilibri umani, sociali, ambientali della vita d’impresa, bensì contestualizzarli come condizioni assolutamente necessarie per il contenimento del rischio economico stesso.

¹¹ Francesco Giacomantonio, *Scienza, cultura, conoscenza, coscienza: declinazioni sociologiche del sapere nel XXI secolo*, Scenari, Mimesis Edizioni, 2019.

¹² Cfr. Umberto Bertini, *Il sistema d’azienda*, op. cit., p. 20.

¹³ Ivi, p. 25.

La coscienza del rischio d'impresa va dunque letta come consapevolezza e spinta alla speculazione critica e allo scetticismo costruttivo, contro interpretazioni aprioristiche e modelli preimpostati. Tale coscienza è nello stesso tempo centrata sulla dimensione economica – perché economico è il DNA dell'impresa – e inclusiva della dimensione sociale e degli effetti di questa sull'equilibrio economico duraturo – perché nell'organizzazione aziendale operano gruppi di persone in interazione con interlocutori e ambienti intesi in senso ampio. L'essenzialità di questo approccio, nella visione globale che Bertini offre, rappresenta un'ancora importante oggi, poiché si rileva come mai prima l'esigenza di un pensiero guida per interpretare i temi della sostenibilità e dell'impronta aziendale con consapevolezza, sulla base una logica strategica integrata – logica spesso persa nella formalità degli approcci e delle procedure, e nell'astrattezza e ridondanza di sistemi di indicatori impenetrabili e simbolici.

La visione di Bertini è sempre strategica, perché lo Studioso non perde mai di vista l'esigenza di condurre la nave nel suo insieme. Anche quando si sofferma sul particolare, mai perde di vista ciò che circonda quel particolare, è sempre viva la sua attenzione al tutto. Questo approccio, sebbene non semplice da adottare, è fonte di grande ispirazione. La capacità delle persone che operano nell'impresa di sfidarsi rispetto ai temi dell'unitarietà e della visione globale condivisa – nella coscienza del rischio economico e sociale – dovrebbe essere sempre considerata premessa essenziale di successo.

3. Governo del cambiamento ed equilibrio evolutivo nella gestione dei rischi

In Bertini, il successo aziendale emerge come risultato complesso e durevole, generato dall'intera realtà aziendale, come frutto:

- del valore di un sistema di idee virtuosamente coordinate, sistema che definisce l'identità stessa dell'azienda, in continua evoluzione;
- della qualità delle strategie realizzate in attuazione delle idee – nella costruttiva fusione tra elementi speculativi ed operativi¹⁴.

Il successo aziendale non può essere soltanto di un momento, una meteora, ma implica capacità di governare durevolmente il cambiamento. In altri termini, le aziende virtuose esprimono solidità, armonia e pervasività, interna ed

¹⁴ Cfr. Umberto Bertini, *In merito alle "condizioni" che determinano il successo dell'impresa*, Finanza, Marketing e Produzione, 3, 39-48, 1985; Umberto Bertini, *Il sistema aziendale delle idee*, in *Scritti in onore di Carlo Masini*, t. I, Istituzioni di economia d'azienda, Egea, Milano, 1993.

esterna, dei processi di cambiamento. Il loro percorso verso il successo “più che da scelte e orientamenti precisi, nasce da una particolare “filosofia” della gestione; da una concezione evolutiva della stessa”¹⁵. Si riscontra in tali realtà una continua tensione verso il cambiamento. Questo non è considerato un’avversa congiuntura da temere e allontanare ma una costante condizione della vita aziendale che necessariamente include nuove sfide come fonti di opportunità. È in questo approccio il senso pieno di un equilibrio economico non soltanto durevole ma anche dinamico, frutto della continuità di armonia tra diversi elementi e in condizioni di incessante mutamento¹⁶.

I rischi emergono nell’opera di Bertini come antagonisti inevitabilmente presenti nella vita dell’impresa, mentre la gestione aziendale si esprime largamente nell’impegno profuso per “trattarli” contenendone l’impatto al massimo e comunque entro limiti di sostenibilità per l’azienda¹⁷. Fattori legati alla globalizzazione, alla digitalizzazione, all’intelligenza artificiale stanno spostando a livelli inimmaginabili i limiti di sopportabilità di alcuni rischi mentre nuovi rischi, come ben noto, stanno emergendo. Cambiano gli scenari ma resta necessaria una valutazione dinamica del limite di sostenibilità per i diversi rischi e il rispetto del limite stesso, nella consapevolezza di quanto è possibile affrontare con le risorse disponibili, pena il rapido dissolversi del sistema d’azienda. In una realtà in cui tutto sempre fluttua ed evolve, rischio aziendale per eccellenza è proprio quello della resistenza al cambiamento.

A ben vedere *coscienza del rischio e tensione verso il cambiamento* sono manifestazioni della stessa filosofia evolutiva della gestione, fondata su lungimiranza ed atteggiamento proattivo. Governare il cambiamento significa in primo luogo coscienza del rischio, e capacità di trattarlo e farsene carico. Gestire il rischio significa primariamente indirizzare strategicamente il percorso evolutivo aziendale, valutando e decidendo se accettare o non accettare specifici rischi insiti nei percorsi di cambiamento. Quando l’azienda è mossa da orientamento strategico coerente e condiviso, la spinta creativa diventa pervasiva all’interno del sistema aziendale, innalzando i livelli di innovatività, e agevolando e rendendo abituale il cambiamento¹⁸. Si tratta di una spinta creativa sempre necessariamente plurale e orientata all’economicità, considerate la dimensione sociale e la natura economica dell’azienda¹⁹.

¹⁵ Umberto Bertini, *Fattori di successo e condizioni di sviluppo delle piccole e medie imprese*, in *Scritti di politica aziendale*, 3ª ed., Giappichelli, Torino, 1995, p. 118.

¹⁶ Egidio Giannessi, *Le aziende di produzione originaria*, op. cit., p. 95.

¹⁷ Umberto Bertini, *Introduzione allo studio dei rischi*, op. cit., p. 149.

¹⁸ Cfr. Umberto Bertini, *Fattori di successo*, op. cit., p. 115.

¹⁹ Cfr. Umberto Bertini, *Creatività e gestione strategica dell’azienda*, in *Scritti in onore di Luigi Guatri*, Bocconi Comunicazione, Milano, 1988.

Gestione dei rischi – in particolare nella fondante scelta di accettare o meno specifici rischi – e definizione dei sentieri di cambiamento emergono quindi come comuni espressioni della coscienza del futuro, della quale riflettono profondità e coerenza intrinseca. Sostenere il cambiamento significa riconoscere e accogliere categorie antagoniste sempre mutevoli, preparandosi tempestivamente a trattarle, per garantire equilibri aziendali virtuosi e creare valore, come benessere, per società ed interlocutori.

Riferimenti bibliografici

- Bertini U. (1975), *L'azienda come sistema cibernetico*, in *Studi di ragioneria, organizzazione e tecnica economica. Scritti in memoria del Prof. Alberto Riparbelli*, Colombo Corsi, Pisa.
- Bertini U. (1985), *In merito alle "condizioni" che determinano il successo dell'impresa*, Finanza, Marketing e Produzione, 3, 39-48.
- Bertini U. (1986), *Il sistema d'azienda. Schema di Analisi*, SEUP, Pisa.
- 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. (1993), *Il sistema aziendale delle idee*, in *Scritti in onore di Carlo Masini*, t. I, *Istituzioni di economia d'azienda*, Egea, Milano.
- Bertini U. (1995), *Fattori di successo e condizioni di sviluppo delle piccole e medie imprese*, in *Scritti di politica aziendale*, 3^a ed., Giappichelli, Torino.
- Bertini U. (1995), *Scritti di politica aziendale*, 3^a ed., Giappichelli, Torino.
- Caramiello C. (1965), *L'indagine prospettiva nel campo aziendale*, Colombo Corsi, Pisa.
- Giacomantonio F. (2019), *Scienza, cultura, conoscenza, coscienza: declinazioni sociologiche del sapere nel XXI secolo*, in *Scenari*, Mimesis Edizioni.
- Giannessi E. (1960), *Le aziende di produzione originaria*. Vol. I: *Le aziende agricole*, Colombo Corsi, Pisa.

RICORDO DI UN MAESTRO DI STUDIO E DI VITA

di Gaetano Golinelli

Nell'anno 1974, Professore incaricato nell'Università di Siena, vinco il concorso per Professore ordinario di Tecnica Industriale e Commerciale.

La scuola toscana mi aveva sostenuto e la mia prima visita fu ad Umberto, appena nominato Preside della Facoltà di Economia e Commercio dell'Università di Pisa.

E qui il primo ricordo; un bel giovane, cordiale, tutto vestito di bianco.

Seguirono tanti incontri insieme ai grandi amici Caramiello, Ferrero, Bruni. Anni felici, convegni e dibattiti; io, tecnico industriale, avvertivo la loro signorilità, il rispetto delle tradizioni accademiche, la lunga storia della disciplina economico aziendale, la profondità del pensiero scientifico del Maestro.

La chiarezza delle Sue visioni trova piena manifestazione in un Suo scritto minore pubblicato sulla Rivista Sinergie, da me diretta, nel 1995 (in quel periodo Umberto Bertini è Presidente dell'AIDEA), in cui afferma: *“A mio avviso i ‘raggruppamenti disciplinari’ hanno esercitato un notevole condizionamento, e non soltanto ai fine della determinazione degli esiti concorsuali, ma anche sul piano della nostra formazione culturale e scientifica”*. E ancora: *“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, si è niente”*¹.

Questa conclusione, maturata nell'ormai lontano 1994, ha trovato purtroppo puntuale riscontro.

Ma voglio infine qui ricordare, rivivere, con la Sua straordinaria gioia di vivere. Siamo alla fine degli anni Novanta e rivedo, alla Capannina di Forte dei Marmi, l'elegante Professore che balla (bene) con una bella signora.

Eccellente economista d'impresa innamorato della vita.

¹ Umberto Bertini, *Per una costruttiva interazione tra le diverse aree disciplinari dell'economia aziendale*, in Sinergie, *Alla ricerca delle sinergie locali per lo sviluppo dell'imprenditorialità*, atti del convegno annuale di Sinergie, Salerno, 14 ottobre 1994, n. 36-37 – gennaio-agosto, Verona, 1995.

I MODELLI ORGANIZZATIVI DELLA PREVENZIONE DEI RISCHI NON DI MERCATO NELLE IMPRESE

di *Luigi Enrico Golzio*

1. I rischi sociali non di mercato

Lo svolgersi della gestione aziendale può generare i rischi sociali non di mercato, danni inferti a terze economie noti come esternalità negative o costi sociali. Sono inerenti a: la salute psicologica (stress lavoro correlato, *burnout*, *mobbing*, alienazione); quella fisica (infortuni, inclusi quelli mortali e le malattie professionali, dovuti al pericoloso e malsano ambiente di lavoro) subiti dal lavoratore e indirettamente dalla sua famiglia; l'inquinamento ambientale (dell'aria, dell'acqua e del terreno) sofferto dagli attori territorialmente contigui all'impresa (famiglie e imprese dei tre settori economici, primario, secondario e terziario); la pericolosità dell'uso del prodotto o del luogo di erogazione del servizio, ad esempio quello distributivo, nei confronti del cliente

I mancati costi di prevenzione dei rischi non di mercato da parte dell'impresa, determina la concorrenza sleale: in assenza di regolazione normativa o nella sua elusione, i danni sono trasferiti a terze economie sotto forma di costi sociali, distinti da quelli della produzione economica, di mercato. Le due tipologie di costi hanno natura differente rispetto a:

- la genesi: i costi di produzione di esercizio si sostengono nella combinazione efficiente dei fattori produttivi, mentre quelli sociali costituiscono la “produzione congiunta dei rischi non di mercato” con i beni ed i servizi;
- l'indicazione segnaletica: i costi di produzione esprimono il valore di acquisizione dei fattori produttivi che comporranno il costo del prodotto finito o del servizio erogato; i costi sociali riflettono i danni inferti a terze economie, imprese e famiglie;
- l'effetto economico sulla gestione: i costi di produzione sono componenti negativi del reddito di esercizio, mentre il mancato sostenimento dei costi sociali, trasferiti, contribuisce ad una impropria quasi rendita dell'impresa.

Di conseguenza il mercato fallisce nella prevenzione dei costi sociali e ciò determina il legittimo intervento dello Stato, attraverso le norme e l'apparato degli organi di controllo volti alla loro prevenzione.

2. La normativa per la prevenzione dei rischi non di mercato: la prospettiva organizzativa

Il decreto legislativo n. 81 del 2008 regola in maniera organica la prevenzione dei rischi non di mercato nelle imprese e nelle aziende private, legittimando l'intervento dello Stato: la tutela della salute migliora l'economicità delle imprese/aziende e le finanze pubbliche attraverso la riduzione e l'eliminazione delle esternalità negative.

La missione assegnata all'impresa dalla norma è prevenire tutte le tipologie di rischi che si possono tradurre in un danno alla salute delle persone (dentro e fuori dai confini organizzativi) e all'integrità dell'ambiente esterno. Esse si possono così riassumere:

- l'igiene del lavoro e le malattie professionali (la sicurezza dell'ambiente di lavoro);
- gli incidenti e gli infortuni (la sicurezza fisica del lavoratore);
- i rischi psico-sociali (la sicurezza del benessere della persona);
- la pericolosità dell'uso del prodotto o dell'erogazione del servizio da parte del cliente (sicurezza del prodotto e del servizio);
- l'inquinamento ambientale dell'aria, dell'acqua e del terreno (sicurezza dell'ambiente naturale).

La salute è lo stato completo di benessere fisico, mentale e sociale, non consistente solo in assenza di malattia o infermità.

Il decreto presenta tutti gli elementi per la progettazione organizzativa del sistema di prevenzione sia con indicazioni generali che specifiche. Riguardo le prime ci si riferisce a:

- la tutela della salute quale componente istituzionale, di *governance*, e della cultura e della gestione aziendale;
- i rischi vanno valutati tecnicamente ed economicamente, e la sicurezza va programmata e organizzata in modo specifico;
- la prevenzione è un processo multidisciplinare e quindi va partecipato tra gli attori coinvolti, interni e esterni all'impresa, gli *stakeholder*.

Circa le indicazioni specifiche ci si riferisce alla definizione delle responsabilità in materia di prevenzione di tutti i ruoli che compongono la struttura organizzativa, precisamente i ruoli di:

- governo della politica della prevenzione, il datore di lavoro, tenuto a valutare i rischi, organizzare, programmare e controllare la prevenzione; gestire l'eventuale crisi e il dopo crisi; informare, addestrare, formare i lavoratori e i loro rappresentanti sindacali e consultarli;
- decisione della realizzazione della politica della sicurezza, il dirigente prevenzionistico (distinto da quello civilistico) che attua le direttive del datore di lavoro, organizzando l'attività lavorativa e vigilando su essa. Il dirigente condivide con il datore di lavoro un corposo elenco di obblighi (valutare i rischi, informare, formare e addestrare i lavoratori, richiedere loro l'osservanza delle misure preventive, definire gli obiettivi e il piano di prevenzione) che lo qualificano suo *alter ego*, in virtù della relazione di agenzia. È formalizzata con la delega di funzioni (articolo 16) circa il trasferimento dei poteri di spesa;
- supervisione, il preposto che sovrintende all'attività lavorativa e garantisce l'attuazione delle direttive ricevute, controllandone la corretta esecuzione da parte dei lavoratori ed esercitandone un funzionale potere di iniziativa. Il preposto è il garante della concreta funzionalità della sicurezza nell'unità organizzativa assegnatagli.

I titolari delle tre categorie di ruoli descritti esercitano l'autorità nei confronti di quelli gerarchicamente inferiori, costituendo i c.d. ruoli di "linea".

La struttura organizzativa contempla due ulteriori categorie di ruoli, fuori dalla linea gerarchica: i fornitori di servizi specialistici per la prevenzione e quelli di consultazione e controllo sulle misure di prevenzione e di tutela decise dall'impresa e sulla loro attuazione.

I primi sono costituiti dal Medico competente e dal Responsabile del Servizio di Prevenzione e protezione (R.S.P.P.) i cui titolari possono avere una relazione di lavoro dipendente o di libero professionista esterno all'impresa; dal ruolo, interno, dell'Addetto al Servizio di Prevenzione e Protezione (A.S.P.P.).

I ruoli di consultazione e controllo sono formati dal Rappresentante dei Lavoratori per la Sicurezza, (R.L.S.), interno, ricoperto da un dipendente eletto, e quello per la sicurezza di sito produttivo, per la sicurezza territoriale, esterno, espresso dai sindacati dei lavoratori.

L'Organismo Interno di Vigilanza (O.I.V.) è l'organo collegiale che controlla l'efficacia del Modello di Organizzazione e Gestione (M.O.G.) eventualmente adottato dall'impresa ai sensi del decreto legislativo n. 231 del 2001, per: prevenire la commissione dei reati di mancata o inefficiente sicurezza; assicurare l'esimenza della responsabilità amministrativa dell'impresa. L'O.I.V. è composto da più ruoli, i cui titolari sono persone sia dipen-

denti che liberi professionisti. Svolge compiti di iniziativa e di controllo sulla efficacia del M.O.G. poiché è dotato di piena autonomia nell'esercizio del potere di vigilanza e disciplinare.

L'ultima categoria regolata dal decreto è il ruolo esecutivo del lavoratore qualificato sia da comportamenti di osservanza delle norme di sicurezza che attivi, motu proprio. I primi sono costituiti da:

- non compiere di propria iniziativa attività non di competenza e/o che possano compromettere la sicurezza propria o di altri lavoratori; osservare le disposizioni e le istruzioni impartite dal datore di lavoro, dai dirigenti e dai preposti ai fini della protezione individuale e collettiva.;
- utilizzare in modo appropriato attrezzature, DPI, sostanze e preparati pericolosi, mezzi di trasporto e dispositivi;
- sottoporsi ai controlli sanitari previsti;
- partecipare ai programmi di formazione e di addestramento organizzati dal datore di lavoro;

I comportamenti attivi indotti dalla norma sono:

- segnalare immediatamente al datore di lavoro, al dirigente e al preposto qualsiasi condizione di pericolo conosciuta;
- partecipare ed essere consultato per la tutela della propria salute e sicurezza, in aggiunta alla consultazione del proprio RLS.

Alcuni lavoratori sono designati in organi collegiali, permanenti, ma discontinui costituiti dalle squadre per il pronto soccorso, l'antincendio, la gestione dell'emergenza.

L'insieme di ruoli regolati dal decreto, l'aggiunta dei sistemi operativi e delle procedure della sicurezza formalizzati costituiscono il Sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro (S.G.S.L) (art. 30), o in alternativa il M.O.G. La sua progettazione organizzativa secondo le linee Guida UNI-INAIL consente la sua certificazione da parte di uno dei vari Enti abilitati. Pur in presenza del dettagliato elenco delle responsabilità il decreto offre al vertice dell'impresa lo spazio per la progettazione organizzativa personalizzata. L'esempio è costituito dalle risposte che il datore di lavoro e il management danno ai seguenti quesiti progettuali: quali tipo di conformità si intende osservare circa le norme, vale a dire come qualificare la politica della prevenzione? Quale grado di accentramento o di decentramento decisivo si intende attuare? Privilegiare esclusivamente la formalizzazione delle regole per assicurare comportamenti individuali e di gruppo, collettivi, orientati alla sicurezza, la c.d. sicurezza normata, o ricorrere anche ai comportamenti informali orientati alla sicurezza, la c.d. sicurezza gestita?

3. I modelli culturali circa i rischi non di mercato e la politica aziendale della prevenzione

La normativa della sicurezza è interpretata e filtrata dal vertice attraverso la propria cultura, che si traduce nel qualificare variamente la politica aziendale della prevenzione: quale valore assume la prevenzione dei rischi non di mercato nelle scelte gestionali? Come si qualificano i codici di condotta (il come fare) e le *routine* (come e cosa fare) circa la prevenzione? Le norme culturali sono intangibili, ma molto concrete perché formulate dal *leader* (il datore di lavoro o l'Alta Direzione), e, se validate dalla realtà economica, sono condivise e interiorizzate dalle persone, che le rendono esplicite nei comportamenti individuali e di gruppo. La relazione tra *leadership* e cultura aziendale è sottolineata da Schein per il quale: “*L'unico compito realmente importante dei leader consiste nel creare e gestire la cultura dell'impresa*”¹. La definizione dell'Advisory Committee on the Safety of Nuclear Installations (ACSNI) ben sintetizza il concetto della cultura della sicurezza: “*La cultura della sicurezza di un'organizzazione è il prodotto dei valori, delle attitudini, delle percezioni, delle competenze e dei comportamenti di gruppo e individuali che determinano l'impegno, lo stile e la capacità di un'organizzazione di gestire la salute e la sicurezza*”.

A parere di chi scrive la realtà empirica dei vertici delle imprese italiane presenta quattro modelli di cultura della prevenzione: colpevolizzante o fatalista; ergonomica o del fattore umano; del determinismo tecnologico e burocratico; socio-tecnica integrata².

Il modello della cultura colpevolizzante o fatalista si basa sulla credenza/convinzione che gli incidenti e gli infortuni siano una fatalità, quindi inevitabili. La politica della sicurezza si traduce ne: la sfiducia nelle norme prevenzionistiche, vissute come un inutile vincolo, e quindi nella perpetuazione delle situazioni di rischio esistenti e nella loro mancata conoscenza da parte sia dei *manager* che dei dipendenti. La cultura trasforma la vittima dell'infortunio in colpevole, che diventa il capro espiatorio.

Il modello della cultura del determinismo tecnologico si fonda sulla credenza/convinzione che si padroneggiano i rischi privilegiando: l'affidabilità tecnologica (che limita il comportamento individuale intrinsecamente inaffidabile); la formulazione e l'osservanza delle regole formali prescrittive.

¹ Cfr. Edgar Schein, *Organizational culture and leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, 1986.

² Cfr. Simone Colombo, Luigi Enrico Golzio, Giancarlo Bianchi, *The evolution of Health, safety and environment-related competencies in Italy: From HSE technicians to HSE professional and, eventually, HSE managers*, Safety Science, 2019, 118, pp. 724-739.

L'infortunio è dovuto agli effetti non previsti della complessità tecnologica³. La politica della sicurezza si estrinseca nel forte coinvolgimento di *manager* e di tecnici esperti, incaricati di presidiare la sicurezza sia macro (dell'intera impresa) sia micro (delle singole postazioni di lavoro). Essi assumono il ruolo preponderante nell'elaborazione e nello spiegamento delle misure di sicurezza, tecniche e procedurali. Tendono a limitare il coinvolgimento dei lavoratori nella esecuzione delle misure, perché sono convinti che il comportamento individuale è intrinsecamente inaffidabile. I vantaggi del determinismo tecnologico sono:

- l'assillo per il miglioramento continuo dei risultati di sicurezza, grazie all'analisi approfondita delle situazioni di pericolo e l'uso di tecniche pro-attive;
- la forte valorizzazione della sicurezza tecnica, grazie al ricorso all'ingegneria di sicurezza, che ha sviluppato concetti e tecniche per identificare, valutare, eliminare/ridurre la maggior parte dei rischi;
- la formalizzazione delle pratiche di sicurezza sia manageriali (la politica di sicurezza), e organizzative (SGSL, M.O.G.), sia operative dei lavoratori: regole, procedure, manuali e istruzioni scritte, visite e audit interni, ecc.

I limiti del determinismo tecnologico sono:

- il paradosso della conformità alle regole. La fiducia eccessiva nel sistema delle regole induce alla normalizzazione della devianza (sottovalutazione dei segnali deboli) per garantire il funzionamento degli impianti giorno per giorno;
- i cedimenti delle pratiche della sicurezza tecnica, che prescindono dagli effetti non previsti della progettazione tecno-centrica e dall'evidenza che il pericolo e la sicurezza sono costrutti sociali.
- l'induzione di comportamenti conformistici nei dipendenti, privilegiando la sanzione alla segnalazione.

Il modello della cultura del fattore umano si basa sulla credenza/convinzione che gli incidenti e gli infortuni siano dovuti apparentemente all'errore umano, ma in verità sono causati dal contesto di lavoro progettato in modo ergonomicamente scorretto, riguardo:

- la relazione uomo-macchina non funzionale in senso antropomorfo;
- le attività di lavoro che non considerano i limiti fisiologici e cognitivi dell'essere umano.

³ Cfr. Umberto Bertini, *L'azienda come sistema cibernetico*, Rivista dei dottori commercialisti, 1974, n. 3.

La politica della sicurezza privilegia l'analisi degli errori umani, degli incidenti e degli infortuni e la riprogettazione delle situazioni individuali di lavoro ergonomico-centriche, ma trascura l'intero sistema organizzativo dell'impresa per prevenire gli errori latenti e i pericoli importati attraverso le transazioni con l'ambiente esterno.

Il modello della cultura socio-tecnica si fonda sulla convinzione che gli infortuni sono causati dalla violazione delle protezioni e dei vincoli dell'interazione tra i comportamenti individuali, di gruppo e le tecnologie.

La politica della sicurezza si poggia sul riconoscimento dell'interesse comune alla sicurezza tra il soggetto economico dell'impresa, il management e i lavoratori.

I vantaggi sono costituiti da:

- l'approccio olistico che considera tutte le variabili rilevanti per i rischi (individuo, gruppo, organizzazione del lavoro, tecnologie e le loro relazioni) parti del sistema uomo-macchina-ambiente e le loro sinergie e asinergie;
- le riflessioni e le analisi condivise con i rappresentanti dei lavoratori (le riunioni periodiche) e nei reparti circa i segnali deboli che potrebbero indicare rischi latenti, per una efficace prevenzione;
- la cultura, le competenze ed i comportamenti di sicurezza come elementi della professionalità del *management* (al quale è richiesto per primo l'esempio consono) e dei dipendenti;
- l'applicazione delle regole e delle procedure è osservata e discussa secondo l'approccio del miglioramento continuo;
- il perseguimento dell'affidabilità del sistema, "l'ottimizzazione congiunta" della salute e della produttività attraverso la valorizzazione e la sollecitazione dell'esperienza dei gruppi di lavoro per l'analisi integrata dei rischi e il miglioramento delle misure tecniche e delle regole e procedure organizzative della sicurezza.

Il limite risiede nella complessità dell'analisi multivariata, vale a dire la misurazione delle relazioni di funzionalità e di disfunzionalità multipla tra le variabili sociali (individuo e gruppi di lavoro) e quelle tecniche.

La sintetica rassegna dei quattro modelli possibili della cultura della sicurezza indica che quello socio-tecnico è il più in sintonia con le linee progettuali del decreto n. 81, oltre che essere stato validato scientificamente nella realtà empirica. Ne deriva che quando il vertice aziendale è consapevole che il modello praticato, uno dei restanti tre, è carente, si pone il problema del cambiamento organizzativo verso l'adozione del modello socio-tecnico. Il cambiamento è un processo complesso, influenzato da diverse variabili: il tempo, l'urgenza, le resistenze, ma soprattutto la volontà e le capa-

cià possedute del management di intraprendere un processo incerto, in cui l'apprendimento si forma in itinere.

4. I modelli organizzativi della prevenzione: mono-datoriale e multi-datoriale

La seconda scelta di progettazione organizzativa del vertice aziendale è disegnare il sistema organizzativo per la prevenzione in modo accentrato o decentrato, nell'ambito delle due opzioni offerte dal decreto n.81: mono-datorialità e multi-datorialità.

La mono-datorialità consiste nell'accentramento del processo decisionario in un unico attore, il Datore di lavoro, che sceglie gli interventi e il sostenimento dei costi per l'intero sistema organizzativo aziendale, in base alla valutazione dei rischi effettuata tecnicamente dall'unità organizzativa specializzata (il Servizio di prevenzione e di protezione e il suo responsabile). Tutti i ruoli si conformano a quanto stabilito dalla politica di prevenzione, che riflette il modello culturale del datore di lavoro.

L'accentramento decisionario implica la centralizzazione delle informazioni, che può provocare la "perdita di controllo" da parte del datore di lavoro, fenomeno ben noto nella letteratura organizzativa. La qualità delle scelte di prevenzione si degrada per il sovraccarico di informazioni non adeguatamente filtrate dai ruoli sotto-ordinati: la parzialità delle informazioni ricevute induce a decisioni errate; la lentezza delle risposte alle situazioni inattese di rischio per la lunghezza della catena gerarchica impedisce il contenimento del rischio. La perdita di controllo è indotta dalla crescente complessità della gestione (e dei rischi ad essa collegati), la quale mette in crisi le modalità di coordinamento organizzativo costituite dalla gerarchia e dalle regole formali del SGSL o del MOG.

La centralizzazione non previene gli errori di valutazione e di decisione derivanti dal sistema di comunicazione, che privilegia il flusso top-down a scapito di quello proveniente dai lavoratori operanti nei luoghi di lavoro, dove si manifestano concretamente le fonti di pericolo. La mancanza di ascolto da parte del vertice aziendale si traduce nella scarsa o nella assenza di attenzione ai mancati incidenti (near miss), indicatori di situazioni di rischio latenti. Il flusso delle comunicazioni che scende lungo la catena gerarchica può ingenerare errori di applicazione delle procedure corrette nel momento sbagliato o la scelta di procedure non adeguate alla situazione.

L'accentramento decisionario subisce l'eccezione del ricorso possibile del datore di lavoro alla delega di funzioni (art. 16), vale a dire al trasferimento

di competenze e decisioni (organizzative, gestionali e di spesa) ad un altro ruolo, il dirigente prevenzionale o il preposto o il delegato alla sicurezza, fatti salvi i compiti non delegabili: la valutazione dei rischi e la nomina del Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione (RSPP) (art. 17).

Il modello mono-datoriale è un assetto organizzativo “meccanico”, qualificato dal controllo organizzativo dei comportamenti individuali e di gruppo attesi ed orientati all’osservanza delle procedure formali. È privilegiata la “sicurezza normata” formalizzata nei sistemi operativi della sicurezza, la quale regola e si concentra solo su eventi inattesi, ma previsti, prevedibili e predeterminati, ponendo vincoli e condizionamenti rigidi per ottenere comportamenti individuali e di gruppo attesi, sicuri. La sua adozione da parte dell’impresa è giustificata quando: le condizioni interne ed esterne sono prevedibili ed i problemi di prevenzione sono strutturati, predeterminati, programmabili e controllabili, per il tasso ridotto dei cambiamenti nelle tecnologie; l’attività produttiva o di erogazione è routinaria e di conseguenza i rischi e la probabilità del loro manifestarsi sono conosciuti, così come le azioni di prevenzione e di contenimento. Per contro la mono-datorialità è vulnerabile nei confronti degli eventi inattesi, nuovi, imprevedibili, eccezioni fuori dagli schemi rispetto alla cultura, esperienza e regole prevenzionali accumulate dall’impresa, che richiedono interventi informali, flessibili, adattivi da parte degli individui e dei gruppi. Ciò può succedere per l’elevato tasso di cambiamento delle competenze dei dipendenti, delle nuove tecnologie e la insufficiente conoscenza delle loro manifestazioni.

Il modello multi-datoriale è incentrato sulla frammentazione della posizione del garante originario del datore di lavoro prevenzionistico. Il contenuto del ruolo e la diffusione del debito di sicurezza sono definiti e ammessi dal legislatore (articolo 2, lettera b del D.Lgs n. 81). Per contenere i costi e i problemi di governance si prevedono in alternativa più delegati di sicurezza (art. 16) ricorrendo alla recente figura istituita dalla norma UNI 11720-2018, l’HSE manager, che sostituisce il datore di lavoro nelle singole unità produttive, ed è dotato di autonomia decisoria e di spesa.

La scelta della multi-datorialità richiede la modifica formale, peraltro circoscritta, dei ruoli nella struttura organizzativa: aumentano gli HSE manager, ma rimangono immutati i ruoli restanti. L’insieme degli HSE manager costituisce un “gruppo di pari” i quali si coordinano attraverso decisioni condivise.

Restano comuni a tutti gli HSE manager, sia il Servizio di Prevenzione e protezione, sia l’RSPP. La condivisione dell’RSPP è possibile perché ciascun HSE manager lo può nominare per la propria unità organizzativa.

Restano comuni anche i sistemi operativi della sicurezza dell'impresa: formazione e addestramento; informazione e comunicazione interna ed esterna; programmazione e sorveglianza sanitaria; piani di sicurezza e di emergenza, audit negli ambienti di lavoro; norme tecniche, buone prassi, linee guida, certificazioni. Circa la valutazione dei rischi il DVR di ciascuna unità produttiva può contenere sia la valutazione dei rischi di tutta l'impresa, sfruttando le economie di scopo, sia quella dei rischi specifici della propria unità produttiva.

Ciò che cambia è la richiesta di personalizzazione dei servizi interni (ad esempio formazione, statistiche, audit, interventi ecc.) erogati dal Servizio di Prevenzione e Protezione a ciascun HSE manager a seconda delle sue necessità. Ne deriva una prevenzione più puntuale e attinente, nei contenuti, tempi e modalità di erogazione, ai rischi specifici di ciascuna unità produttiva. La progettazione organizzativa del modello consiste ne:

- l'individuazione delle "unità produttive", che devono essere dotate di autonomia finanziaria o tecnico funzionale; risultare idonee a realizzare l'intero ciclo produttivo o una fase completa dallo stesso; rispettare il requisito della continuità.
- la nomina degli HSE manager per ciascuna unità produttiva;
- la ridefinizione del ruolo del datore di lavoro originario;
- il budget di sicurezza per ciascun HSE manager;
- la nomina dell'RSPP e dell'ASPP dell'unità produttiva;
- la nomina del medico competente "locale";
- l'eventuale nomina di dirigenti prevenzionistici e dei preposti.

Il decentramento organizzativo riduce la distanza organizzativa tra il decisore e il rischio, potenziale e effettivo, che richiede la sua valutazione e la sua azione. Ne deriva la valutazione attinente e la rapidità e flessibilità di intervento, che evitano la perdita di controllo.

La ridotta distanza gerarchica favorisce la comunicazione a due vie tra l'HSE manager, i dirigenti prevenzionistici, i preposti e soprattutto i lavoratori. A sua volta la comunicazione a due vie favorisce il confronto tra gli specialisti del Servizio di prevenzione e protezione e i lavoratori che vivono il contesto di lavoro e i suoi rischi, favorendo valutazioni ed interventi di prevenzione che considerano tutte le variabili in gioco.

In conclusione, il modello multi-datoriale con gli HSE manager è funzionale nell'impresa dalla grande dimensione e dalla forma "divisa", non unitaria, composta da unità produttive distinte e distanti territorialmente tra loro (articolo 31 punto 8). Ad esempio, le imprese industriali con diversi stabilimenti ubicati in aree territoriali diverse; a quelle edili con molteplici cantieri in zone specifiche; alle imprese di distribuzione commerciale articolate in

distinte unità di vendita territoriali; alle imprese di servizi di pulizia con diversi “cantieri” presso le sedi dei clienti. “divisa”, con più unità organizzative distanti territorialmente.

Riferimenti bibliografici

- Bertini U. (1974), *L'azienda come sistema cibernetico*, Rivista dei dottori commercialisti, n. 3.
- Colombo S., Golzio L.E., Bianchi G. (2019), *The evolution of Health, safety and environment-related competencies in Italy: From HSE technicians to HSE professional and, eventually, HSE managers*, Safety Science, 118, pp. 724-739.
- Golzio L.E., Troisi R. (2021), *Organizzazioni ad Alta Affidabilità. Gestire i rischi inattesi*, Sviluppo&Organizzazione.
- Golzio L.E. (a cura di) (2020), *L'alta affidabilità organizzativa per la prevenzione dei rischi*, Fondazione Rubes Triva, XL Edizioni, Menfi.
- Golzio L.E., Colombo S., Rito N. (2014), *La politica di prevenzione dei rischi in impresa*, Sviluppo & Organizzazione.
- Schein E. (1986), *Organizational culture and leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, 1986 (trad. it.: *Cultura d'azienda e leadership*, Guerini e Associati, Milano, 2020).

TRASFERIMENTI *VERSUS* CONTRIBUTI. RIFLESSIONI FRA TEORIA E PRATICA DELLA CONTABILITÀ GENERALE NELLE AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE

di Fabio Giulio Grandis, Mariano D'Amore

1. La contabilità generale come momento centrale del sistema delle informazioni nell'ambito delle pubbliche Amministrazioni

In una delle sue più importanti opere, il Bertini scrive: *“Il fatto che la contabilità generale sia fondata su un metodo che è immutato da oltre 700 anni – la partita doppia – conferisce valore storico a questo “sistema informativo”, sottolineando, al tempo stesso, la validità e la duttilità di una metodologia che ha seguito l’evolversi delle teorie economico-aziendali senza assoggettarsi a questo o a quel sistema di rilevazioni”*¹.

Con questa affermazione si sottolinea l’“emancipazione” del metodo della partita doppia dal sistema contabile adottato, sia questo “finanziario”², “patrimoniale”³ oppure “reddituale”⁴.

Ovviamente la logica, l’oggetto ed il contenuto informativo dei dati cambiano al variare del sistema contabile⁵; ma la partita doppia conserva l’autonomia valenza di “metodo scientifico” proprio grazie alla sua diretta connotazione aritmetica⁶.

¹ U. Bertini, *Il sistema d’azienda. Schema di analisi*, Giappichelli, Torino, 2ª ed., 1990, p. 148.

² Tale sistema, da oltre un secolo, è usato esclusivamente nelle Amministrazioni statali ed in alcuni comparti delle altre pubbliche Amministrazioni. Vedasi: F. Della Penna, *Le istituzioni contabili*, parte prima, terza edizione, Casa Editrice Castellani, Roma, 1957, pp. 218-219. A livello internazionalmente tale sistema è noto come “contabilità camerale” o *legal/commitment accrual*. J. Schrott, *Lehrbuch der allgemeinen Verrechnungswissenschaft*, Friedrich Rohlicek, Prag, 1856.

³ F. Besta, *La ragioneria*, Vol. I., Vallardi, Milano, 1922, p. 118.

⁴ G. Zappa, *Il reddito d’impresa*, Giuffrè, Milano, 1950.

⁵ P. Onida, *La logica ed il sistema delle rilevazioni quantitative d’azienda*, Giuffrè, Milano, 1970, p. 29 e ss.

⁶ Come è noto, la partita doppia viene fatta risalire a Luca Pacioli che – nel suo famosissimo trattato, intitolato *Summa arithmetica, geometria, proportioni et proportionalità* – riporta tale metodo tra gli elementi di aritmetica utilizzati dai mercanti veneziani.

Tale aspetto è sottolineato con incisività dal Cerboni, secondo Ragioniere generale dello Stato italiano, per il quale il metodo della partita doppia “*può anche definirsi trattamento meccanico di eguaglianze aritmetiche, rispondenti alla naturale bilateralità del fatto aziendale. Sicché la registratura di viene [...] trattamento scritturale [...] identificatorio del fatto amministrativo, che [...] serve a testimoniare e controllare gli effetti e ad offrire ad ogni istante le risultanze di tutto il movimento aziendale, nonché lo stato presente della sostanza in amministrazione*”⁷.

Ben si comprende, quindi, perché il Bertini consideri la “contabilità generale” – ossia l’insieme ordinato di scritture contabili relative all’intera azienda, retto con il metodo della partita doppia – quale “momento centrale del sistema delle informazioni”⁸.

Il dibattito dottrinale e professionale sui modelli contabili, ossia sui relativi metodi e sistemi, è tornato in auge alla fine del XX secolo, nel periodo di avvento del New Public Management e, in Italia, della c.d. “aziendalizzazione” delle pubbliche Amministrazioni⁹. Nei successivi 30 anni, nel nostro Paese sono state avviate numerose riforme¹⁰ che hanno condotto all’adozione

⁷ G. Cerboni, *Su gli articoli 18 e 20 della legge di Contabilità generale dello Stato e sulla distinzione tra forma e metodo nella Scrittura doppia*, Rivista Italiana di Ragioneria, n. 1, 1902. A Giuseppe Cerboni viene storicamente attribuito il tentativo di introdurre il metodo della partita doppia nella contabilità dello Stato italiano. Contemporaneo di Fabio Besta, viene considerato un precursore della c.d. “Scuola toscana”, di cui Bertini è certamente uno degli ultimi Maestri. Sul punto vedasi S. Coronella, M. Sargiacomo, *L’Accademia Italiana di Economia Aziendale. Un percorso lungo oltre due secoli (1807-2023)*, Rirea, Roma, 2023, p. 143.

⁸ U. Bertini, op. cit., p. 145.

⁹ Vedasi, fra gli altri: M. Aiken, C. Capitanino, *Accrual accounting valuations and accountability in government: a potentially pernicious union*, Australian Journal of Public Administrations, n. 54, 1995; E. Anessi Pessina, *La contabilità delle aziende pubbliche. Contabilità finanziaria e contabilità generale negli enti locali*, Egea, Milano, 2000; L. Anselmi, *Percorsi aziendali per le pubbliche amministrazioni*, Giappichelli, Torino, 2003; E. Borgonovi, *Principi e sistemi aziendali per le amministrazioni pubbliche*, Egea, Milano, 1996; N. Coon, *Reservation about government producing balance sheet*, Australian Journal of Public Administrations, n. 55, 1996; G. Farneti, *Introduzione all’economia dell’azienda pubblica*, Giappichelli, Torino, 1995; A. Gillibrand, B. Hilton, *Resource accounting and budgeting: principles, concepts and practice: the MoD case*, Public Money and Management, n. 18, 1998; J. Guthrie, *Application of accrual accounting in the Australian public sector – rhetoric or reality*, Financial Accountability & Management, n. 14, 1998; B.W. McCulloch, I. Ball, *Accounting in the context of financial management reform*, Financial Accountability and Management, n. 8, 1992; T. Mellor, *Why local governments produced balance sheet*, in Australian Journal of Public Administrations, n. 55, 1996; R. Mussari, *L’azienda del Comune tra autonomia e responsabilità*, Cedam, Padova, 1996; M. Paoloni, *L’azienda del Comune e della Provincia: caratteristiche strutturali, gestionali, contabili e di bilancio*, Giappichelli, Torino, 1994; L. Puddu, *Ragioneria pubblica: il bilancio degli enti locali*, Giuffrè, Milano, 2001.

¹⁰ Sul punto vedasi, fra gli altri: F.G. Grandis, G. Mattei, *Limiti e prospettive contabili degli Enti territoriali*, Collana del Dipartimento di Economia aziendale – Università degli Studi Roma Tre, Wolters Kluwer, Milano, 2023, Capitolo II.

di modelli contabili pubblici fortemente differenziati da settore a settore. Almeno fino al 2020, tali novelle normative non hanno adeguatamente considerato quanto stava accadendo a livello europeo con la Direttiva 2011/85/UE che, con gli artt. 3 e 16, ha dato un chiaro indirizzo alle riforme dei sistemi contabili delle pubbliche Amministrazioni appartenenti agli Stati dell'Unione Europea: le riforme devono ora orientarsi all'adozione di sistemi fondati sul principio *accrual*, ossia su sistemi di contabilità economico-patrimoniale (d'ora in poi CO.EP), ispirati ai principi contabili internazionali per il settore pubblico, noti con l'acronimo IPSAS – *International Public Sector Accounting Standards*, ovviamente tenuti con il metodo della partita doppia.

La riforma 1.15 del PNRR – Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, denominata “Dotare le pubbliche amministrazioni di un sistema unico di contabilità economico-patrimoniale” – persegue l'obiettivo di implementare un sistema di CO.EP unico per tutto il settore delle Amministrazioni pubbliche, in linea con il percorso delineato a livello internazionale ed europeo; ciò a prescindere dal fatto che le Amministrazioni pubbliche abbandonino o mantengano, per finalità autorizzative, i previgenti “sistemi finanziari” tenuti in partita semplice (d'ora in poi CO.FI).

In questo contesto si inseriscono le riflessioni seguenti che intendono concentrarsi sulla disciplina dei trasferimenti e dei contributi erogati e ricevuti dalle Amministrazioni pubbliche e sul relativo fabbisogno informativo, al quale un adeguato sistema di contabilità generale deve rispondere. In altri termini, la *research question* è: quali sono le informazioni essenziali sui trasferimenti e sui contributi che devono essere fornite dalla contabilità generale delle pubbliche Amministrazioni?

La disciplina di questi fatti di gestione è particolarmente complessa sia per l'entità quantitativa del fenomeno, sia per l'eterogeneità delle motivazioni retrostanti, sia per i rilevanti impatti e connessioni con il sistema di contabilità nazionale e con il SEC¹¹, sia per le modalità di rappresentazione nei documenti di rendicontazione per finalità informative generali che scaturiscono dai sistemi contabili adottati.

2. La differente natura dei trasferimenti e dei contributi

La prima confusione sul tema in oggetto consiste nel ritenere il termine “trasferimento” come sinonimo del termine “contributo”.

¹¹ Il Sistema Europeo dei Conti nazionali e regionali nell'Unione europea è stato definito con Regolamento (UE) n. 549/2013 del Consiglio del 21 maggio 2013.

I due termini, anche solo da un punto di vista strettamente semantico, sono profondamente differenti:

- si trasferisce qualcosa (verbo transitivo) da un punto ad un altro, da un soggetto ad un altro;
- si contribuisce (verbo intransitivo) a qualcosa.

Nella sua origine il termine “trasferimento” allude ad un concetto prettamente finanziario in quanto concerne l’uscita di risorse dalle casse del “soggetto concedente” per entrare nelle casse del “soggetto beneficiario”. L’effetto di tale trasferimento attiene alla modifica delle disponibilità liquide risultanti nella contabilità dell’uno e dell’altro soggetto. Medesimo ragionamento segue chi amplia lo sguardo a qualsiasi elemento del patrimonio, in tal modo comprendendo anche i trasferimenti di beni dell’attivo diversi dalle liquidità e le riduzioni di passività.

Significativamente, gli IPSAS conservano il termine *transfer*, utilizzandolo in un’accezione estremamente ampia, quale “afflusso di benefici economici futuri o potenziale di servizio generato da un’operazione non di scambio, diversa dai tributi (*taxes*)”¹². In altri termini, i trasferimenti abbracciano qualunque operazione non di scambio diversa dai tributi e dagli apporti di mezzi propri, che abbia indifferentemente come controparte dell’Amministrazione soggetti pubblici o privati: sanzioni, contribuzioni in denaro, eredità, donazioni e lasciti, finanziamenti a tasso agevolato, estinzione o accollo da parte di terzi di passività ed altre.

Per i motivi sopra esposti, il termine “trasferimento” è tipicamente usato nelle regole che soprassedono alla CO.FI e in quelle impostazioni di CO.EP, d’impronta patrimonialista, che si focalizzano sulle variazioni degli elementi del patrimonio, piuttosto che sull’analisi degli effetti delle operazioni sulla gestione e sul risultato economico d’esercizio, caratteristiche di un approccio redditualista.

Nella nostra tradizione di CO.EP, infatti, il termine “contributo” è privo di significato se non si chiarisce la motivazione, la “causa”, l’*animus* retrostante al fatto di gestione che lo ha generato. Il contributo, pertanto, rappresenta la “causa” economica di quel medesimo fatto di gestione, di quel trasferimento. L’“effetto” finanziario e la “causa” economica restano due ele-

¹² Cfr. International Public Sector Accounting Standards Board (IPSASB), *IPSAS 23 – Revenue from Non-Exchange Transactions (Taxes and Transfers)*, in IPSASB, *Handbook of International Public Sector Accounting Pronouncements*, International Federation of Accountants, New York 2022, pp. 504-541. Anche il successivo *IPSAS 47 – Revenue*, effettivo dal 1 gennaio 2026, conserva una definizione ampia di trasferimento, pur modificandola: “*A transfer is a transaction, other than taxes, in which an entity receives a resource from a resource provider (which may be another entity or an individual) without directly providing any good, service, or other asset in return*”.

menti diversi da contabilizzare separatamente, anche se presentano una “*eguaglianza aritmetica*” nei rispettivi valori complessivi.

In ambito “pubblico”, la tradizionale distinzione fra trasferimenti “correnti” ed “in conto capitale” risulta dovuta più alla collocazione nella CO.FI dell’Ente erogatore che all’effettiva analisi della “causa”, della motivazione, o dell’*animus* retrostante il “fatto aziendale” stesso. Ciò, fra l’altro, è esattamente il motivo per il quale in CO.FI non sono rintracciabili delle specifiche voci contabili (c.d. capitoli) che consentano di dare separata evidenza alle diverse classificazioni che, invece, devono essere operate quando si parla di “contributi” e non di “trasferimenti”, quando si parla di “cause” e non di “effetti”¹³. Di contro, la “ragione”, la “causa” incide su una corretta contabilizzazione economica e patrimoniale, come si dimostra nel prosieguo.

3. Sulla non coincidenza di alcune classificazioni dei trasferimenti e dei contributi

La seconda confusione in cui si incorre nella classificazione dei trasferimenti e dei contributi è imputabile alla approssimativa correlazione, se non all’errata assimilazione, fra la gestione finanziaria “corrente” e la gestione economica d’esercizio, fra la gestione finanziaria “in conto capitale” e la gestione degli investimenti. In realtà è la CO.FI a distinguere i trasferimenti in “correnti” e “in conto capitale”; di contro, la CO.EP distingue tradizionalmente i contributi d’esercizio da quelli in conto impianti, a fondo perduto, a copertura perdite, ecc.

Quindi, la distinzione dei trasferimenti e dei contributi “in conto capitale” o “correnti” è assolutamente inadeguata rispetto ad un sistema di CO.EP, semplicemente perché tali dizioni non identificano la causa economica per la quale quegli importi sono stati erogati e verranno utilizzati.

Il “trasferimento corrente”, in genere, è erogato annualmente in relazione alle spese di funzionamento dell’entità beneficiaria o a ripiano di una sua perdita¹⁴. In entrambi i casi siamo di fronte ad un esborso finanziario riferito

¹³ Tra l’altro, la scelta di collocare taluni trasferimenti nella gestione “corrente”, piuttosto che nella gestione “in conto capitale”, spesse volte è assunta seguendo regole “imprecise”, non di rado rimesse a decisioni “politiche” prese in sede di approvazione del bilancio di previsione. Talvolta, a ciò consegue la possibilità di ritrovare assegnate le medesime motivazioni a trasferimenti contabilizzati nei bilanci di previsione in maniera differente.

¹⁴ Con la pronuncia n. 65/2007, la Sezione di controllo per la Puglia della Corte dei Conti ha sottolineato come il continuo flusso di risorse comunali per il ripiano delle perdite e la ricostruzione del capitale delle partecipate “non può inquadrarsi tra la spesa in conto capitale ma deve gravare sulla spesa corrente”; inoltre, nella medesima pronuncia viene affermato che

alla gestione annuale: nel primo caso per sostenerne il normale funzionamento, nel secondo caso per ripristinarlo a seguito di gestioni pregresse concluse in disequilibrio. Il contributo, ossia l'aspetto economico, per l'Amministrazione erogatrice rappresenta di norma un onere di esercizio, ma dovrà essere rilevato diversamente dall'Amministrazione beneficiaria: in conto economico fra i proventi, in caso di sostegno della gestione economica d'esercizio; ovvero nel patrimonio netto, in ipotesi di "ripiano di perdite" delle gestioni pregresse. Inoltre, potrebbe accadere che i costi e gli oneri coperti con l'ottenimento di un trasferimento "corrente" vengano capitalizzati, ossia confluiscono in un investimento in corso di realizzazione. In questo caso, in logica reddituale, si porrebbe un problema di competenza economica¹⁵ del provento in quanto non vi sarebbe un correlato costo od onere d'esercizio, bensì una immobilizzazione in corso di realizzo. Pertanto, almeno una quota del provento generato da quel "trasferimento corrente", sempre in logica reddituale, dovrebbe essere "sospesa" dall'esercizio per imputarla al futuro; oppure, in logica patrimoniale, potrebbe generare una passività qualora ne sussistano le condizioni: in entrambi i casi si avrebbe una movimentazione in "avere" di stato patrimoniale.

Il "trasferimento in conto capitale", in genere, è diretto al finanziamento degli investimenti o di particolari progetti e iniziative pluriennali dell'Amministrazione beneficiaria o, addirittura, alla compartecipazione al rimborso di prestiti già ottenuti. In questi casi il contributo, ossia l'aspetto economico, presenta una contabilizzazione ancora più complessa nella prassi riscontrabile nel nostro Paese, poiché al variare della motivazione, dell'*animus*, segue una differente contabilizzazione sia nel bilancio del soggetto erogatore¹⁶ sia in quello del soggetto beneficiario: a volte in stato patrimoniale, a volte in conto economico, spesse volte in modo asimmetrico fra le due Amministrazioni.

Inoltre, esistono i "trasferimenti" erogati a "fondo perduto"¹⁷, rinvenibili tanto nei "trasferimenti correnti" quanto fra quelli "in conto capitale". Ancora una volta la loro collocazione nella CO.FI non ha rilievo alcuno nella CO.EP. Anche in questo caso, il contributo potrebbe essere diversamente

"l'operazione di ripiano delle perdite non può inquadarsi nell'alveo delle spese di investimento".

¹⁵ Sul concetto di competenza economica nelle pubbliche Amministrazioni vedasi, fra gli altri: M. Paoloni, F.G. Grandis, *La dimensione aziendale delle Amministrazioni pubbliche*, Giappichelli, Torino, 2007, p. 424 e ss.

¹⁶ Ad esempio, se il trasferimento di risorse è destinato al conferimento di mezzi propri all'Amministrazione beneficiaria, l'Amministrazione erogatrice rileverà in stato patrimoniale un incremento delle partecipazioni non azionarie.

¹⁷ I trasferimenti "a fondo perduto" sono recentemente tornati alla ribalta quali strumenti a sostegno per fronteggiare la crisi "COVID 19".

contabilizzato dal beneficiario: in conto economico qualora tale contribuzione afferisca ai proventi di competenza dell'esercizio, ovvero come posta di patrimonio netto¹⁸, ovvero generare una passività a fronte di una obbligazione di risultato concernente l'erogazione di servizi o l'acquisizione di beni in futuro.

La molteplicità delle cause economiche, per le quali le risorse sono state erogate e verranno utilizzate, incide sulla tipologia di vincoli che gravano sul trasferimento stesso. Una rigorosa analisi di tali vincoli dovrebbe consentire di qualificare in modo puntuale la natura economico-patrimoniale del contributo stesso, fornendo indicazioni su quale sia il corretto trattamento contabile e la conseguente rappresentazione nel bilancio d'esercizio.

4. La differente graduazione dei vincoli sulle risorse trasferite

Una terza confusione attiene all'attribuzione della natura "vincolata", o meno, ai trasferimenti provenienti da altre Amministrazioni pubbliche. In Italia, tutti i trasferimenti pubblici sono volti al perseguimento di finalità istituzionali, ma la graduazione del vincolo è condizionata dalle specifiche clausole – legali, amministrative, regolamentari o contrattuali – imposte dall'Amministrazione erogatrice sull'uso delle risorse trasferite.

È uso, in CO.FI, attribuire la natura "vincolata" esclusivamente a quei trasferimenti volti a finanziare specifiche erogazioni o l'acquisizione di identificati beni o servizi; gli altri trasferimenti, tipicamente quelli volti al generale funzionamento dell'Amministrazione beneficiaria, non presentano vincoli specifici, ma sono destinati semplicemente al generico perseguimento delle finalità istituzionali.

Nell'ottica della riforma 1.15 del PNRR, è utile notare come l'IPSAS 23, sotto questo aspetto, offra una disciplina molto più dettagliata; infatti le varie clausole alle quali sono soggetti i trasferimenti sono classificate in:

- "condizioni" nelle quali si stabilisce, in via dettagliata e specifica, che la risorsa trasferita deve essere utilizzata per una determinata finalità e che, in caso contrario, deve essere restituita al trasferente (par. 17 e 18);
- "restrizioni" che definiscono limiti o indirizzano le finalità di utilizzo di una risorsa, ma che non ne impongono la restituzione al trasferente (par. 19).

¹⁸ Le ASL contabilizzano i trasferimenti regionali in conto capitale nel loro patrimonio netto.

Al momento dell'acquisizione del controllo sulla risorsa trasferita, le "condizioni" comportano l'iscrizione, per l'Amministrazione ricevente, di una passività, le restrizioni prevedono la contabilizzazione di un provento.

Tanto le "condizioni" che le "restrizioni" promanano da atti giuridici (leggi, regolamenti, atti unilaterali o accordi vincolanti) e sono assistite da una tutela legale effettivamente esercitabile dal trasferente¹⁹. Tuttavia, l'elemento distintivo delle "condizioni" è che esse aggiungono all'obbligazione "principale" – a rendere una prestazione secondo le clausole definite (*performance obligation*) – l'obbligo di restituzione delle risorse al trasferente qualora la prestazione non sia resa (*return obligation*). Ne consegue che l'Amministrazione ricevente assume, contestualmente al controllo sulla risorsa trasferita, un'obbligazione "attuale" a future erogazioni di benefici economici o potenziale di servizio a parti terze, che giustifica la rilevazione di una passività a fronte dell'attività per le risorse trasferite²⁰.

Orbene, si può identificare un coordinamento tra IPSAS 23 e disciplina italiana: nell'ambito dei trasferimenti c.d. "vincolati" bisogna discernere fra quelli sottoposti a "condizioni" e quelli sottoposti a "restrizioni"; mentre gli altri trasferimenti sono sottoposti solamente a "restrizioni".

Inoltre, il par. 16 di IPSAS 23 non esclude che la passività possa comunque generarsi nel caso di obbligazioni "implicite" conseguenti a un trasferimento di risorse (*constructive obligations*), la cui disciplina segue quella dettata da IPSAS 19 in materia di fondi²¹.

Va segnalato che il recente IPSAS 47 incentra il trattamento contabile dei ricavi e proventi sulla nozione di *binding arrangement*²². Trattasi di un ac-

¹⁹ Pertanto, le cosiddette "obbligazioni implicite" (*constructive obligations*) non rientrano in tale casistica (par. 16). L'esercizio di forme di tutela legale del diritto alla restituzione delle risorse trasferite non deve essere un'ipotesi solo formale, ma sostanziale, tenuto conto dei comportamenti pregressi del trasferente (par. 21).

²⁰ In tal caso, il futuro deflusso di risorse per estinguere l'obbligazione è inevitabile già al momento dell'acquisizione del controllo sulla risorsa trasferita. Viceversa, nel caso di "restrizioni" sulla risorsa trasferita, l'Amministrazione ha sempre la possibilità di evitare il futuro deflusso di risorse. Eventuali sanzioni o penalità faranno insorgere un'obbligazione attuale (e una passività) solo in un momento successivo, essendo conseguenza non dell'acquisizione del controllo sulla risorsa trasferita ma dell'intervenuta violazione delle "restrizioni" all'uso della stessa.

²¹ Tuttavia, l'*Application Guidance* di IPSAS 19 (par. AG 11-17) esclude la possibilità di operare accantonamenti a fronte di futuri costi o oneri per la fornitura di servizi collettivi o a domanda individuale rientranti nelle attività istituzionali dell'Amministrazione. Cfr. International Public Sector Accounting Standards Board (IPSASB), *IPSAS 19 – Provisions, Contingent Liabilities and Contingent Assets*, in IPSASB, *Handbook of International Public Sector Accounting Pronouncements*, International Federation of Accountants, New York, 2022, pp. 406-443.

²² *IPSAS 47 – Revenue*. Il concetto di *binding arrangement* è così definito: "For the purpose of this Standard, a binding arrangement is an arrangement that confers both rights and obligations, enforceable through legal or equivalent means, on the parties to the arrangement".

cordo o atto vincolante che attribuisce alle parti diritti e obblighi giuridicamente tutelati. Secondo la Guida Applicativa contenuta in IPSAS 47 (AG 139 e segg.), i trasferimenti possono o meno derivare da accordi vincolanti. Non è escluso che possano emergere obbligazioni che soddisfano i requisiti per la rilevazione di una passività anche in caso di trasferimenti non riconducibili alla tipologia del *binding arrangement* (par. 26-28). Tuttavia, i cd. *capital transfers*²³ sono sempre considerati l'effetto di un *binding arrangement* in quanto, in tali casi, il trasferimento di liquidità o altre attività finalizzato all'acquisto o alla costruzione di un'attività non finanziaria che sarà sotto il controllo dell'Amministrazione ricevente, determina sempre l'insorgenza di un'obbligazione sinallagmatica a carico di quest'ultima (*compliance obligation*)²⁴, fermo restando che occorrerà verificare se tale obbligazione soddisfa i requisiti per la rilevazione di una passività.

In conclusione, l'analisi delle clausole consente di desumere l'*animus*, l'intento, la "causa" del contributo, qualora non siano chiaramente esplicitati nell'atto amministrativo che dispone il trasferimento. Una volta chiarito tale aspetto, consegue la contabilizzazione, da parte della Amministrazione beneficiaria, della contropartita in "avere" quale provento, passività o incremento di patrimonio netto, nel caso di trasferimenti per ripiano perdite o a titolo di nuovi apporti di mezzi propri.

5. La corretta rappresentazione in contabilità generale

Un quarto elemento di confusione concerne la metodologia di rilevazione contabile delle diverse tipologie di trasferimenti e contributi.

Sotto questo aspetto non sussiste alcun problema quando il contributo confluisce direttamente in conto economico come provento o in stato patrimoniale come incremento del patrimonio netto. Diversamente, qualora l'analisi delle condizioni comporti la rilevazione di una passività, è necessario identificare la procedura contabile di imputazione, diretta o indiretta, in stato patrimoniale nonché le conseguenti modalità di contabilizzazione della sua estinzione e di storno in conto economico.

Le tecniche partiduplistiche prevalentemente adottate nel nostro Paese propongono tre diverse procedure contabili:

- a) la tecnica del "risconto passivo" pluriennale;

²³ La nozione di *capital transfer*, assente in IPSAS 23, è stata reintrodotta da IPSAS 47.

²⁴ "A *compliance obligation* is an entity's promise in a *binding arrangement* to either use resources internally for distinct goods or services or transfer goods or services to a purchaser or third-party beneficiary".

- b) la tecnica della “quota annuale” del contributo;
- c) la tecnica dell’“accantonamento”.

Le prime due procedure sono le più utilizzate nelle pubbliche Amministrazioni, la terza, invece, è rinvenibile in talune fondazioni ed associazioni pubbliche²⁵.

- a) La tecnica del “risconto passivo” pluriennale prevede la contabilizzazione del contributo quale provento e la indiretta generazione della passività mediante il suo risconto passivo, totale o parziale, in ragione della parte di provento corrispondente a prestazioni da rendere in futuro. In conto economico confluisce solamente la parte di contributo imputata all’anno. Chiaramente l’operazione è compiuta per più anni fino alla completa esecuzione delle prestazioni.
- b) La tecnica della “quota annuale” prevede la diretta contabilizzazione del contributo fra le passività, in una voce distinta dai debiti e dai risconti passivi, e lo storno in conto economico di una quota a copertura, totale o parziale, degli oneri e dei costi sostenuti nell’anno per adempiere all’obbligazione di risultato, per come definita nelle condizioni statuite nell’atto di concessione del trasferimento stesso.
- c) La tecnica dell’“accantonamento” consiste nel contabilizzare il contributo quale provento e generare un accantonamento per la passività, certa o probabile, desumibile dalle condizioni rinvenibili nell’atto di concessione del trasferimento.

L’IPSAS 23 (ed in modo non molto dissimile l’IPSAS 47) si limita ad affermare che, quando l’Amministrazione soddisfa, in tutto o in parte, l’obbligazione rilevata come passività, riduce corrispondentemente il valore contabile della passività e rileva un provento di esercizio di ammontare pari a tale riduzione. Tuttavia, nulla viene detto sulla procedura contabile e poco si

²⁵ La prima tecnica è imposta agli Enti territoriali dal paragrafo 4.4.2 dell’all. 4/3 al D.Lgs. 118/2011.

La seconda tecnica è prevista per le Amministrazioni soggette al D.P.R. 97/2003, per le quali i contributi in conto capitale costituiscono una specifica posta del passivo patrimoniale, distinta dai risconti passivi, dai debiti e dai fondi rischi ed oneri, come desumibile dallo schema di Stato patrimoniale di cui all’all. 13 del medesimo D.P.R. A tale metodologia sembrano anche ispirarsi le Linee guida del modello SP per le Aziende Sanitarie pubbliche, allegato al Decreto interministeriale (Salute – Economia) del 24 maggio 2019. Invero, per tali aziende, i trasferimenti per il finanziamento degli investimenti non sono contabilizzati nelle passività, ma nel netto; tuttavia la quota annuale viene comunque stornata pro quota in conto economico, contravvenendo le logiche che presiedono sia il sistema patrimoniale sia il sistema reddituale. La terza tecnica è prevista dai par. 18-21 dell’OIC 35 e prevede due possibilità: la prima consiste nel generare una riserva di patrimonio netto, la seconda consente la contabilizzazione di una passività fra i debiti “per erogazioni liberali condizionate”. Tale seconda eventualità appare conforme alle disposizioni rinvenibili nell’IPSAS 23.

dice sulle modalità con le quali è stata soddisfatta, in tutto o in parte, l'obbligazione rilevata come passività.

In linea di principio, la previsione di IPSAS 23 è compatibile con le procedure contabili sopra descritte sub a) e b), note in Italia come “sterilizzazione”, in quanto entrambe conducono ad esporre nel conto economico la sola quota di provento di competenza economica dell'esercizio, corrispondente alla riduzione della passività per effetto della progressiva estinzione dell'obbligazione assunta unitamente alle risorse trasferite.

Tuttavia, va rilevato che gli IPSAS non correlano esplicitamente la riduzione della passività – *ergo* il provento di competenza dell'esercizio – all'imputazione di costi al conto economico, quanto invece all'adempimento della prestazione da parte dell'Amministrazione ricevente. I due aspetti non sono necessariamente coincidenti; potrebbero esserlo o meno in funzione di come è definita la “condizione” nell'atto di trasferimento delle risorse, che determina il momento nel quale l'Amministrazione può ritenersi liberata dall'obbligazione, con conseguente immediata imputazione al conto economico del provento.

6. Riflessioni sul consolidamento dei conti pubblici

Una quinta confusione incorre tra i “ragionieri” e gli “statistici” nel momento in cui si discute sul consolidamento dei conti pubblici.

I ragionieri fanno riferimento al bilancio consolidato, intendendo il documento contabile che descrive la situazione patrimoniale, finanziaria e il risultato economico di un gruppo di aziende collegate tra loro, che a livello contabile vengono considerate come un'unica entità.

Gli statistici alludono alle procedure di contabilità nazionale, ossia di produzione dei dati macroeconomici di finanza pubblica, previste dall'art.3 della Direttiva 2011/85/UE, secondo il quale i sistemi contabili delle Amministrazioni pubbliche devono “generare dati fondati sul principio *accrual* al fine di predisporre i dati basati sulle norme SEC 2010”.

In entrambi i casi sorgono delle difficoltà derivanti dalla asimmetrica contabilizzazione dei contributi da parte dell'Amministrazione erogatrice rispetto all'Amministrazione beneficiaria. Ciò complica le tecniche di elisione dei rapporti infragruppo sia nella redazione ragionieristica del “bilancio consolidato”, sia nella produzione del “conto economico consolidato” della contabilità nazionale.

Limitandosi all'aspetto ragionieristico, l'Amministrazione erogatrice del contributo rileva, di norma²⁶, un onere a fronte dell'esborso di risorse non correlato ad una operazione di scambio. Viceversa, l'Amministrazione beneficiaria, a fronte dell'ottenimento di una risorsa, contabilizza in "avere" un provento, una passività o un incremento del patrimonio netto, al variare delle clausole contenute nell'atto amministrativo del trasferimento stesso.

Pertanto, nel piano dei conti delle pubbliche Amministrazioni e nei connessi documenti di sintesi, è necessario distinguere fra contributi "concessi" dall'Amministrazione erogatrice, rispetto ai contributi "ottenuti" dall'Amministrazione beneficiaria. Questi ultimi, poi, varieranno in ragione della tecnica contabile adottata fra quelle illustrate nel precedente paragrafo.

In assenza di tali informazioni, si correrebbe il rischio di una grave alterazione anche dei saldi di finanza pubblica.

7. Conclusioni

In conclusione, quali sono le informazioni essenziali sui trasferimenti e sui contributi che devono essere fornite dalla contabilità generale delle pubbliche Amministrazioni?

Analizzare e comprendere la sostanza economica dei trasferimenti e dei contributi è determinante al fine di stabilirne il corretto trattamento contabile. In tal senso, il piano dei conti e gli schemi di stato patrimoniale e di conto economico devono consentire la chiara e fedele rappresentazione di tutte le possibili opzioni, distinguendo trasferimenti o contributi "erogati" e quelli "ottenuti". Gli stessi devono essere chiaramente distinti in ragione dell'*animus*, della causa e della finalità alla quale sono destinati, nonché delle clausole a cui sono soggetti.

Il bilancio d'esercizio deve porre l'utilizzatore in condizione di comprendere le procedure contabili e i criteri di valutazione adottati, essendo questi rilevanti rispetto al formarsi dei risultati sia dello stesso bilancio della singola Amministrazione sia del bilancio consolidato.

²⁶ Si segnala che l'IPSAS 48 prevede l'ipotesi che Amministrazione erogatrice rilevi una attività patrimoniale, in luogo di un onere, al momento della concessione del trasferimento. Tale ipotesi è subordinata a specifiche condizioni, nonché al requisito generale che l'elemento rilevato rispetti la definizione di attività patrimoniale. L'attività rilevata sarà poi ridotta in corrispondenza dell'adempimento dell'obbligazione gravante sul beneficiario del trasferimento, con conseguente imputazione dell'onere al conto economico della Amministrazione concedente. Vedasi *IPSAS 48 – Transfer Expenses*.

Riferimenti bibliografici

- Aiken M., Capitanino C. (1995), *Accrual accounting valuations and accountability in government: a potentially pernicious union*, Australian Journal of Public Administrations, n. 54.
- Anessi Pessina E. (2000), *La contabilità delle aziende pubbliche. Contabilità finanziaria e contabilità generale negli enti locali*, Egea, Milano.
- Anselmi L. (2003), *Percorsi aziendali per le pubbliche amministrazioni*, Giappichelli, Torino.
- Bertini U. (1990), *Il sistema d'azienda. Schema di analisi*, 2^a ed., Giappichelli, Torino.
- Besta F. (1922), *La ragioneria*, Vol. I., Vallardi, Milano.
- Borgonovi E. (1996), *Principi e sistemi aziendali per le amministrazioni pubbliche*, Egea, Milano.
- Cerboni G. (1902), *Su gli articoli 18 e 20 della legge di Contabilità generale dello Stato e sulla distinzione tra forma e metodo nella Scrittura doppia*, Rivista Italiana di Ragioneria, n. 1.
- Coon N. (1996), *Reservation about government producing balance sheet*, Australian Journal of Public Administrations, n. 55.
- Coronella S., Sargiacomo M. (2023), *L'Accademia Italiana di Economia Aziendale. Un percorso lungo oltre due secoli (1807-2023)*, Rirea, Roma.
- Della Penna F. (1957), *Le istituzioni contabili*, parte prima, 3^a ed., Casa Editrice Castellani, Roma.
- Farneti G. (1995), *Introduzione all'economia dell'azienda pubblica*, Giappichelli, Torino.
- Gillibrand A., Hilton B. (1998), *Resource accounting and budgeting: principles, concepts and practice: the MoD case*, Public Money and Management, n. 18.
- Grandis F.G., Mattei G. (2023), *Limiti e prospettive contabili degli Enti territoriali*, Collana del Dipartimento di Economia aziendale – Università degli Studi Roma Tre, Wolters Kluwer, Milano.
- Guthrie J. (1998), *Application of accrual accounting in the Australian public sector – rhetoric or reality*, Financial Accountability & Management, n. 14.
- IPSAS 23 (2022), International Public Sector Accounting Standards Board (IPSASB), *IPSAS 23 – Revenue From Non-Exchange Transactions (Taxes And Transfers)*, in IPSASB, *Handbook Of International Public Sector Accounting Pronouncements*, International Federation of Accountants, New York.
- IPSAS 47 (2023), International Public Sector Accounting Standards Board (IPSASB), *IPSAS 47 – Revenue*, International Federation of Accountants, New York.
- IPSAS 48 (2023), International Public Sector Accounting Standards Board (IPSASB), *IPSAS 48 – Transfer Expenses*, International Federation of Accountants, New York.
- McCulloch B.W., Ball I. (1992), *Accounting in the context of financial management reform*, Financial Accountability and Management, n. 8.

- Mellor T. (1996), *Why local governments produced balance sheet*, Australian Journal of Public Administrations, n. 55.
- Mussari R. (1996), *L'azienda del Comune tra autonomia e responsabilità*, Cedam, Padova.
- Onida P. (1970), *La logica ed il sistema delle rilevazioni quantitative d'azienda*, Giuffrè, Milano.
- Paoloni M. (1994), *L'azienda del Comune e della Provincia: caratteristiche strutturali, gestionali, contabili e di bilancio*, Giappichelli, Torino.
- Paoloni M., Grandis F.G. (2007), *La dimensione aziendale delle Amministrazioni pubbliche*, Giappichelli, Torino.
- Puddu L. (2001), *Ragioneria pubblica: il bilancio degli enti locali*, Giuffrè, Milano.
- Schrott J. (1950), *Lehrbuch der allgemeinen Verrechnungswissenschaft*, Friedrich Rohlicek, Prag.
- Zappa G. (1950), *Il reddito d'impresa*, Giuffrè, Milano.

LA CONTINUITÀ AZIENDALE NEL BILANCIO D'ESERCIZIO: LA PROSPETTIVA DEL SISTEMA D'AZIENDA

di *Giulio Greco*

1. Bilancio di esercizio e sistema d'azienda

Il tema del bilancio di esercizio, e della sua funzione di misurazione, rappresentazione e comunicazione, interessa l'Economia Aziendale sin dai primordi della disciplina. La dottrina si è occupata già in sede di definizione del concetto stesso di azienda del problema dei rapporti tra l'unità produttiva e l'ambiente esterno, e del continuo interscambio di informazioni tra questi due sistemi.

L'azienda è un sistema aperto in costante interazione con l'ambiente circostante: verso l'unità operativa aziendale convergono contributi, risorse ed informazioni di vario genere provenienti da una varietà di soggetti esterni, interessati ad una ricompensa sotto forma di prodotti e servizi, remunerazioni, risorse ed informazioni. Già il Maestro Gino Zappa rileva che “[...] soltanto la costituzione a sistema, nel continuo divenire delle operazioni di gestione e nelle loro combinazioni, perduranti spesso oltre il corso di uno o di diversi esercizi, può attribuire significazione valida ai valori che nel loro insieme molteplice, ma armonico, esprimono la più gran parte dei fenomeni caratteristici d'azienda”¹.

Il carattere sistematico è intrinseco alla vita delle aziende, a tal proposito il Maestro Egidio Giannessi osserva: “le operazioni da cui l'azienda è composta non sono slegate, non hanno cioè vita autonoma, ma sono avvinte da una serie di nessi e connessi, di rapporti di causa ed effetto, di concausa ed effetto molteplice in cui non è sempre possibile effettuare una consapevole discriminazione”².

Il Maestro Umberto Bertini considera l'azienda come un sistema sociale, evidenziando che il carattere sistematico dell'azienda dipende dalla natura

¹ Tratto da Gino Zappa, *L'economia delle aziende di consumo*, Milano, Giuffrè, 1957, p. 295.

² Tratto da Egidio Giannessi, *Considerazioni critiche intorno al concetto di azienda*, in *Scritti in onore di Giordano dell'Amore, Saggi di discipline aziendali e sociali*, Vol. 1, Milano, Giuffrè, 1969, p. 520.

stessa delle operazioni di gestione che risultano tra loro intrinsecamente legate da un rapporto del tipo causa ed effetto. Dunque, “nel loro insieme tutte le manifestazioni del mondo aziendale costituiscono un corpo unico di fenomeni retti da leggi identiche ed orientati verso fini comuni. Si delinea 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.

Amaduzzi considera il rapporto con l’ambiente esterno come intrinseco alla natura dell’azienda come “sistema di forze economiche che sviluppa, nell’ambiente di cui è parte complementare, un processo di produzione, o di consumo, o di produzione e consumo insieme”. Queste forze “debbono essere determinate e coordinate nella loro struttura, nel modo economico più conveniente, in conformità e di pari passo alle operazioni che l’azienda deve compiere per il raggiungimento dei suoi fini [...]. Inoltre, debbono essere determinate, in relazione alle condizioni ambientali, le correlazioni simultanee e successive di operazioni [...]”⁴.

Seguendo lo schema di Bertini, nell’ambito del sistema d’azienda sono individuabili quattro sistemi generali:

- il sistema della produzione;
- il sistema del management;
- il sistema delle relazioni azienda/ambiente;
- il sistema delle informazioni o sistema informativo⁵.

Nel processo di interazione che si instaura tra l’azienda e l’ambiente con cui interagisce, giocano un ruolo fondamentale i *flussi informativi*, che sono alla base di ogni relazione stabilita con i soggetti esterni. Il sistema informativo⁶ deve far fronte a richieste interne ed esterne, si individuano dunque due

³ Tratto da Umberto Bertini, *Il sistema d’azienda. Schema di analisi*, Torino, Giappichelli, 1990, p. 29.

⁴ Tratto da Aldo Amaduzzi, *L’azienda nel suo sistema e nell’ordine delle sue rilevazioni*, 2^a ed., Torino, Utet, 1963, pp. 20 e ss. Masini evidenzia che “lo svolgimento dell’azienda di produzione condizione ed è condizionato dall’ambiente. [...] Sono fenomeni economici di ambiente dell’azienda di produzione la domanda e l’offerta di beni (merci o servizi), del lavoro di ogni grado, del credito e dell’assicurazione [...]. Inoltre, ambiente economico per l’impresa si ha nella politica economica, finanziaria e monetaria dei vari corpi politico-amministrativi pubblici. Si hanno poi fenomeni di ambiente non economico con influsso sugli svolgimenti dell’impresa, per le relazioni connesse all’impresa come corpo intermedio economico-sociale, nel quale operano persone con molteplicità di relazioni”. Tratto da Carlo Masini, *Lavoro e risparmio*, op. cit., p. 188 e ss.

⁵ Sul punto si veda Umberto Bertini, *Il sistema d’azienda*, op. cit., p. 35.

⁶ Il sistema informativo può essere definito come “l’insieme degli elementi e delle loro relazioni che determinano i procedimenti di produzione dell’informazioni, partendo dai dati che descrivono, in origine, i fenomeni aziendali e ambientali: procedimenti finalizzati a soddisfare

classi fondamentali di informazioni: le informazioni strutturate per il sistema delle decisioni e dei controlli interni; le informazioni orientate alla comunicazione con l'esterno⁷.

È possibile raggruppare il sistema delle comunicazioni esterne in tre categorie fondamentali⁸, distinguendole in base ai contenuti. La prima è costituita dalla comunicazione commerciale, legata essenzialmente al sistema di prodotto/servizio offerto dall'azienda e rivolto ai clienti attuali e potenziali. La seconda è costituita dalla comunicazione economico-finanziaria, che comprende i flussi di informazione riguardanti sia gli aspetti patrimoniali, finanziari e reddituali, che i profili qualitativi dell'azienda, come la struttura, le strategie e le attività operative, i quali possono trovare riflesso sui risultati futuri. Per comunicazione economico-finanziaria si intende dunque "la diffusione di tutte le informazioni che possono consentire un'adeguata valutazione delle posizioni di equilibrio economico e della direzione ed intensità del moto aziendale"⁹. Questo tipo di comunicazione è in prima battuta indirizzato ai portatori di capitale, proprio e di terzi, attuale e potenziale. Essa risulta tuttavia rilevante per tutte le categorie di portatori di interesse. La comunicazione economico-finanziaria può infatti configurarsi "come la trasmissione di informazioni dalla direzione aziendale a tutti indistintamente gli interlocutori sociali – o soltanto ad alcuni di essi – sull'evoluzione dell'assetto reddituale, finanziario e patrimoniale dell'impresa"¹⁰.

L'ultima categoria è costituita dalla comunicazione sociale ed ambientale riferibile alle relazioni con le categorie di portatori di interessi¹¹ anche diverse dai portatori di capitale. L'importanza di questa categoria è legata

con efficacia ed efficienza, le esigenze conoscitive interne ed esterne d'azienda". Tratto da Luciano Marchi, *I sistemi informativi aziendali*, Torino, Giappichelli, 2003, p. 7.

⁷ Sulla distinzione si veda *ivi*, p. 9.

⁸ Marco Allegrini, *L'informativa di periodo nella comunicazione economico-finanziaria*, Milano, Giuffrè, 2003, p. 4 e ss.

⁹ *Ivi*, p. 5.

¹⁰ Vittorio Coda, *Comunicazione ed immagine nella strategia d'impresa*, Torino, Giappichelli, 1990, p. 44.

¹¹ Il concetto di portatore di interesse o *stakeholder* nasce nell'ambito degli studi di management di matrice anglosassone. Gli studi originanti sono quelli di Freeman degli anni Ottanta. Mentre nella dottrina italiana, lo studio dei soggetti interessati alla vita delle aziende viene svolto in relazione al concetto di azienda ed a quello collegato di *soggetto economico*, in ambito anglosassone questi temi vengono affrontati in relazione a problematiche di direzione e gestione. Cfr. R Freeman., *Strategic management: A stakeholder approach*, Pitman, Marshfield, 1984. La letteratura manageriale citata ripropone temi presenti già tempo prima nella tradizione aziendalistica italiana. Sul punto si veda Aldo Amaduzzi., *Il modello del sistema dell'impresa elaborato secondo i principi dei sistemi di J.W. Forrester*, in Forrester J.W., *Principi dei sistemi*, Milano, Etas, Compass, 1974; Carlo Masini, *L'organizzazione del lavoro nell'impresa*, Milano, Giuffrè, 1960.

all'importante ruolo ricoperto oggi dell'azienda nella società, come promotore fondamentale di benessere economico all'interno di un contesto di sviluppo sostenibile, nel quale assume rilievo anche la salvaguardia dell'ambiente a beneficio delle generazioni future.

2. La continuità aziendale nel sistema d'azienda

Nella dottrina economico-aziendale italiana, il tema della continuità aziendale è concettualmente incardinato nello stesso concetto di azienda, come "istituto economico destinato a perdurare", che svolge, in continua evoluzione, un'attività di produzione¹². Amodeo chiarisce che la continuità è immanente alla definizione di azienda. La durabilità e la continuità di funzionamento sono condizioni di esistenza stessa dell'azienda¹³. La continuità di un istituto crea valore "non solo per i suoi attuali membri, ma anche per i membri potenzialmente futuri e per la collettività in generale"¹⁴.

Al bilancio di esercizio, la dottrina ha assegnato la funzione di evidenziare il reddito, inteso come variazione della ricchezza conferita dalla proprietà, prodotta dallo svolgimento della gestione aziendale¹⁵. Scrive Ceccherelli: "il significato originario della parola bilancio deve senza dubbio ricercarsi nel procedimento di saldo dei conti, connesso con quello di chiusura

¹² Cfr. Gino Zappa, *Le produzioni nell'economia delle imprese*, tomo I, Milano, Giuffrè, 1956, p. 37.

¹³ Domenico Amodeo, *Ragioneria generale delle imprese*, 2ª ed., Napoli, Giannini Editore, 1950. Cfr. anche Lucio Potito (a cura di), *Economia aziendale*, Torino, Giappichelli, 2017.

¹⁴ Giuseppe Airoldi, Giorgio Brunetti, Vittorio Coda, *Corso di economia aziendale*, Bologna, il Mulino, 2005, p. 163.

¹⁵ Gino Zappa, *Il reddito d'impresa*, Milano, Giuffrè, 1950, p. 278. Sul concetto di reddito esiste una bibliografia ampia, senza alcuna pretesa di esaustività ricordiamo: Domenico Amodeo, *Contributo alla teoria delle valutazioni nei bilanci di esercizio*, Napoli, Italia Imperiale, 1938; Lorenzo De Minico, *Lezioni di Ragioneria. I fondamenti economici della rilevazione del reddito*, Napoli, Pironti, 1946; Paolo Emilio Cassandro, *L'incidenza dei fattori produttivi a lungo termine sul risultato di esercizio*, Bari, Cacucci, 1950; Ubaldo De Dominicis, *Il reddito dell'impresa e il suo sistema contabile*, Cuneo, Ghibauda, 1950; Alberto Ceccherelli, *Il linguaggio dei bilanci*, Le Monnier, Firenze, 1961; Pietro Onida, *La logica e il sistema delle rilevazioni quantitative d'azienda*, Milano, Giuffrè, 1970; Lino Azzini, *Flussi di valore, reddito e conservazione del capitale delle imprese*, Milano, Giuffrè, 1976; Edoardo Ardemani, *Alcune considerazioni sul reddito di esercizio*, Rivista dei Dottori Commercialisti, 1, 1981; Giuseppe Catturi, *Teorie contabili e scenari economico aziendali*, Padova, Cedam, 1989; Giovanni Ferrero, *La valutazione del capitale di bilancio*, Milano, Giuffrè, 1995; Luigi Guatri, *Il reddito dell'impresa: che cosa significa?*, Economia e Management, marzo 1988. Cfr. anche Federigo Melis, *Storia della ragioneria*, Bologna, Zuffi, 1950. Si prescinde qui da una disamina completa del concetto di reddito e delle sue diverse accezioni, per il quale si rimanda a: Marco Allegrini, *Concetti di reddito e conseguenti logiche di valutazione*, Milano, Giuffrè, 2010.

dei conti stessi”¹⁶. Onida definisce il bilancio come un “sistema di valori”, mentre per Giannessi il bilancio di esercizio è “uno strumento di conversione della dinamica aziendale in cifre e di riconversione delle cifre in andamenti economici”¹⁷. La riconversione delle cifre in andamenti economici passa attraverso la determinazione quantitativa del reddito ed il suo contestuale apprezzamento qualitativo, come momenti dello studio dell’andamento economico dell’azienda.

Uno dei compiti del bilancio è proprio quello di comunicare ai portatori di interesse le prospettive della continuità aziendale e illustrare l’equilibrio economico a valere nel tempo dell’azienda. Scrive Quagli: “tutti hanno interesse affinché l’azienda continui a vivere nel tempo e possibilmente a prosperare. [...] tutti i soggetti richiedono in primo luogo la valutazione di sintesi della capacità dell’azienda di mantenersi in equilibrio economico, durevole condizione di esistenza delle aziende”¹⁸.

Lo stretto legame tra concetto di continuità e concetto di azienda trova conferma anche quando si tratta del correlato concetto di crisi aziendale. Riparbelli (1950)¹⁹ definisce la crisi come un insieme di condizioni e circostanze che ostacolano il normale funzionamento aziendale, di magnitudine e portata tali da ledere le condizioni minime di equilibrio. La mancanza di equilibrio e la “distruzione dell’ordine aziendale” determinano la crisi secondo Caramiello, che si muove sulle orme di Riparbelli e Giannessi²⁰. Anche nella teoria organicistica, la crisi è un fenomeno legato al ciclo stesso di vita dell’azienda e ai problemi di continuità. Similmente agli organismi viventi, l’azienda attraversa fasi di nascita, sviluppo, maturità e declino (Catturi, 2005)²¹. A conclusione della sua vita, l’azienda può spegnersi “naturalmente” con la liquidazione ordinaria, o in modo violento con la bancarotta (Riparbelli, 1950).

In sintesi, nella dottrina economico-aziendale italiana, il concetto di continuità aziendale affonda le sue radici in quello di azienda, trovando un solido elemento fondante. Macchioni *et al.* (2016) riassumono i tre caratteri fondamentali che il concetto di continuità aziendale assume nell’Economia Azien-

¹⁶ Tratto da Alberto Ceccherelli., *Il linguaggio dei bilanci*, Firenze, Le Monnier, 1961, p. 3.

¹⁷ Cfr. Pietro Onida, *Bilancio d’esercizio nelle imprese*, Milano, Giuffrè, 1951, p. 3; Egidio Giannessi, *Appunti di economia aziendale con particolare riferimento alle aziende agricole*, Pisa, Pacini, 1979, p. 476.

¹⁸ Alberto Quagli, *Bilancio di esercizio e principi contabili*, Torino, Giappichelli, 2017, p. 6.

¹⁹ Riparbelli A., *Il contributo della Ragioneria nell’analisi dei dissesti aziendali*, Stabilimenti Grafici Vallechi, 1950.

²⁰ Cfr. Carlo Caramiello, *L’azienda nella fase terminale*, Pisa, Colombo Cursi, 1967; Egidio Giannessi, *Le aziende di produzione originaria: Le aziende agricole* (No. 4), Pisa, Colombo Cursi, 1960.

²¹ Giovanni Catturi, *Appunti di economia e governo aziendale*, Padova, Cedam, 2005.

dale italiana: a) lo scopo del principio di continuità aziendale è quello di mantenere l'equilibrio economico e finanziario; b) l'orizzonte temporale è indefinito o di lungo termine; c) il concetto di continuità è riferito all'azienda (e non al bilancio)²².

3. Spunti di riflessione nel contesto attuale

La disamina dottrinale dei paragrafi precedenti si ferma non a caso nei primi anni Settanta. Abbiamo assistito infatti ad un declino dell'elaborazione concettuale della continuità aziendale proprio a cavallo tra gli anni Sessanta e Settanta, sia negli studi italiani che internazionali. Il declino è avvenuto proprio mentre venivano messi a fuoco i temi della continuità aziendale come assioma o premessa fondamentale alla redazione dei bilanci di esercizio, nel suo rapporto con il concetto stesso di azienda e con il concetto di equilibrio economico e finanziario di breve e di medio-lungo termine.

Diametralmente opposto a quello della Dottrina è stato l'approccio dei principi contabili, sia nazionali che internazionali. Questi hanno infatti adottato un approccio prevalentemente pragmatico al tema, considerando la continuità aziendale come un assioma o una convenzione "scontata" nella redazione dei bilanci, senza legami con il concetto di azienda. Tale "premesse" alla redazione del bilancio è poi stata ulteriormente degradata, schiacciando il concetto di continuità aziendale su quello di solvibilità di breve termine, in seguito alla crisi finanziaria del 2009²³.

La recente pandemia, con le sue implicazioni sulla continuità delle aziende, può ricordarci come lo schiacciamento del concetto di continuità sulla solvibilità di breve termine, sia estremamente dannoso rispetto ad una corretta valutazione della prospettiva di medio-lungo termine, che deve caratterizzare la vita del sistema aziendale e che è ben espressa dall'idea di equilibrio "a valere nel tempo".

La ricerca economico-aziendale potrebbe tornare ad occuparsi della continuità aziendale, approfondendo e definendo meglio il concetto nel contesto attuale, in relazione a quello di sistema d'azienda come suggerito dalla Dot-

²² Cfr. Riccardo Macchioni, Marco Maffei, Clelia Fiondella, Claudia Zagaria, *Comunicare la continuità aziendale. Profili teorici e ambiti di applicazione*, Rirea, pp. 319-338, 2017. Gli Autori rilevano inoltre la scarsità di informazioni sui tre profili indicati della continuità aziendale nei bilanci di esercizio. Cfr. anche Marco Maffei, *Il principio della continuità aziendale e il controllo della sua corretta applicazione* (Vol. 26), Torino, Giappichelli, 2018.

²³ Cfr. Giulio Greco, *Going concern. il concetto di continuità aziendale alla luce della pandemia*, Torino, Giappichelli, 2022.

trina. A giudizio di chi scrive, la continuità non può più essere esclusivamente ridotta alla sua natura di requisito “formale”, posto *in incipit* nel bilancio, utile a circoscrivere la responsabilità giuridica degli amministratori e dei revisori. La valutazione della continuità dovrebbe costituirsi come giudizio articolato e motivato su più livelli sull’andamento e sulle prospettive del sistema d’azienda. A parere di chi scrive, lo stesso tema della sostenibilità potrebbe essere ricondotto a quello più ampio di continuità aziendale nel contesto attuale, caratterizzato da esigenze di adattamento del sistema d’azienda ai cambiamenti climatici e alla società contemporanea.

Riferimenti bibliografici

- Airoldi G., Brunetti G., Coda V. (2005), *Corso di economia aziendale*, Bologna, il Mulino.
- Allegrini M. (2001), *Concetti di reddito aziendale e conseguenti logiche di valutazione*, Milano, Giuffrè.
- Allegrini M. (2003), *L’informativa di periodo nella comunicazione economico-finanziaria*, Milano, Giuffrè.
- Amaduzzi A. (1953), *L’azienda nel suo sistema e nell’ordine delle sue rilevazioni*, Torino, Utet.
- Amaduzzi A. (1949), *Conflitto ed equilibrio di interessi nel bilancio dell’impresa*, Bari, Cacucci.
- Amodeo D. (1983), *Ragioneria generale delle imprese*, Napoli, Giannini.
- Amodeo D. (1969), *Il bilancio delle società per azioni come strumento di informazione*, in Scritti in onore di Giordano Dell’Amore, Milano, Giuffrè.
- Bertini U. (1982), *Realtà e prospettive dell’azienda moderna*, Studi e informazioni, n. 2.
- Bertini U. (1982), *Giannessi, l’Economia aziendale e la Ragioneria*, in *Atti della Giornata di Studi Giannessiani*, Milano, Giuffrè.
- Bertini U. (1987), *In merito alle condizioni che determinano il successo dell’impresa*, in *Saggi di economia aziendale per Lino Azzini*, Milano, Giuffrè.
- Bertini U. (1987), *Introduzione allo studio dei rischi nell’economia aziendale*, Milano, Giuffrè.
- 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*, 2^a ed., Torino, Giappichelli.
- Bertini U. (1990), *Scritti di politica aziendale*, Torino, Giappichelli.
- Bertini U. (2004), *Dissesti aziendali e sistemi di controllo interni*, Studi e Note di Economia, n. 2.
- Bertini U. (2010), *La Scuola Toscana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, Rirea, n. 11 e 12.

- Caramiello C. (1994), *Il bilancio di esercizio ieri e oggi. Brevi note per un confronto*, Milano, Giuffrè.
- Ceccherelli A. (1968), *Il linguaggio dei bilanci*, 8^a ed., Firenze, Le Monnier.
- Ceccherelli A. (1948), *Economia aziendale e amministrazione delle imprese*, Firenze, G. Barbera.
- Ceccherelli A. (1961), *Il linguaggio dei bilanci*, Firenze, Le Monnier.
- Giannessi E. (1979), *Appunti di economia aziendale*, Pisa, Pacini.
- D'Onza G. (2008), *Il sistema di controllo interno nella prospettiva del risk management*, Milano, Giuffrè.
- Giannessi E. (1979), *Appunti di economia aziendale*, Pisa, Pacini.
- Giannessi E. (1969), *Considerazioni critiche intorno al concetto di azienda*, in *Scritti in onore di Giordano dell'Amore, Saggi di discipline aziendali e sociali*, Vol. 1, Milano, Giuffrè.
- Giannessi E. (1960), *Le aziende di produzione originaria. Le aziende agricole*, Vol. I, Pisa, Corsi.
- Lombardi R. (2021), *The Going-Concern-Principle in Non-Financial Disclosure: Concepts and Future Challenges*. Springer Nature.
- Maffei M. (2018), *Il principio della continuità aziendale e il controllo della sua corretta applicazione*, Vol. 26, Torino, Giappichelli.
- Quagli A. (2017), *Bilancio di esercizio e principi contabili*, Torino, Giappichelli.
- Quagli A. (2005), *Comunicare il futuro*, Milano, FrancoAngeli.
- Riparbelli A. (1950), *Il contributo della Ragioneria nell'analisi dei dissesti aziendali*, Stabilimenti Grafici Vallecchi.
- Zappa G. (1950), *Il reddito d'impresa*, Milano, Giuffrè.
- Zappa G. (1927), *Tendenze nuove negli studi di ragioneria*, Milano, Istituto Editoriale Scientifico.
- Zappa, G. (1956) *Le produzioni nell'economia delle imprese*, tomo I, Milano, Giuffrè.

UN SISTEMA DI RATING PER LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DEL CAPITALE INTELLETTUALE IN AZIENDA

di *Luciano Hinna*

1. Premessa

Gli scritti in onore di Umberto Bertini mi offrono l'occasione per riprendere un tema che nacque da una conversazione ormai avvenuta tanti anni fa proprio con lui in occasione di una mia visita a Pisa. In quell'incontro gli raccontai un'esperienza professionale interessante che avevo appena concluso: la valutazione economica di un centro di ricerca di un grande gruppo industriale per verificare la possibilità di cederne il 45% a due altre multinazionali europee. L'operazione poi non si concluse, ma quella fu l'occasione per procedere alla valutazione del vero patrimonio di cui quella azienda disponeva: un capitale fatto di ricercatori, con il loro tasso di creatività ed innovazione, di reputazione sul mercato di riferimento, di modello organizzativo adottato, di brevetti registrati etc. Tutti intangible assets che oggi avremmo chiamato capitale intellettuale. Umberto Bertini mi suggerì di lavorarci sopra non tanto per mettere a punto modelli per determinare un valore economico che probabilmente avrebbe risentito di molti altri fattori di appetibilità, quanto per provare a focalizzare gli strumenti per migliorare la gestione delle imprese ad alto contenuto tecnologico. Dopo qualche mese, presi contatto con un collega accademico svedese e con un consulente, sempre svedese, che faceva parte della stessa mia organizzazione di consulenza internazionale con la quale a quei tempi collaboravo. Avevano realizzato e sperimentato in una multinazionale svedese un modello di misurazione e valutazione del capitale umano. La multinazionale, una tra le prime al mondo ad aver adottato il modello, era il Gruppo Skandia. Il modello, per uno strano segno del destino, lo avevano battezzato "navigator".

Da allora sul tema ho avuto modo di maturare altre esperienze interessanti in Italia, sia nel contesto pubblico (prevalentemente presso istituti ed enti di ricerca), che in quello privato (prevalentemente presso istituti di credito e fondi pensione). Quindi le considerazioni che seguono sono il frutto dalla sperimentazione iniziata proprio su invito di Umberto Bertini al quale ri-

marrò sempre grato e non solo per questo spunto di ricerca accademico professionale, ma anche e soprattutto per la disponibilità umana oltre che scientifica che mi ha sempre dimostrato in quegli anni in cui, per motivi professionali, frequentavamo entrambi la Capitale.

2. Non tutto ciò che conta può essere contato

Albert Einstein affermava che non tutto ciò che conta può essere contato e non tutto ciò che può essere contato conta davvero. È proprio vero, ma il compito degli aziendalisti è anche quello di contabilizzare ciò che è difficile contabilizzare: la qualità per la gestione invece che per il bilancio.

Le altre discipline, medicina, in testa, hanno iniziato a compiere grandi passi in avanti quando hanno iniziato a darsi scale di valori per misurare ciò che fino ad un momento prima non era misurabile: i livelli di depressione, di indifferenza, di empatia, il calo della memoria, i livelli di percezione; molte altre discipline invece, come è capitato per tanto tempo anche alla nostra, si sono nascoste dietro i tanti limiti che la realtà operativa proponeva rassegnandosi ai dogmi che ne hanno contrastato il superamento.

Tra i tanti limiti che ci siamo abituati a non gestire c'è quello della misurazione e valutazione del capitale intellettuale: l'unico vero capitale insostituibile che un'organizzazione possiede. Infatti, nell'economia della conoscenza il vero patrimonio di cui un'azienda dispone è il sapere della sua gente e, la produttività dello stesso, dipende dalla capacità dei suoi membri di condividere le loro competenze con coloro che possono usarle. Mutuando una definizione dalle neuroscienze, anche noi la chiamiamo "intelligenza collettiva", che certamente è un asset determinante per il successo di ogni impresa, anche se non si legge tra gli assets del bilancio, ma si legge solo il suo risultato finale che produce, quando esiste, sulla bottom line dello stesso. Nel mondo delle società di calcio qualche presidente poco acculturato voleva comprare l'amalgama: i manager da sempre inseguono le sinergie, cercano di fare squadra ma questo, purtroppo, è un asset che non si può comprare, ma si può solo creare con il tempo. Un asset, quindi, che rimane troppo spesso relegato alla semplice percezione: un po' poco se lo si vuole gestire, migliorare ed incrementare.

Thomas A. Stewart, il padre della misurazione del capitale intellettuale, afferma che il capitale fisso necessario per creare ricchezza nell'economia dell'informazione e della conoscenza non è la terra, né il lavoro fisico, né le macchine utensili, né gli stabilimenti, ma è un capitale fatto di conoscenza, appunto il capitale intellettuale: un patrimonio a tutti gli effetti.

Ora, l'economia aziendale insegna che un qualsiasi elemento, patrimonio incluso, se non si misura, non si può gestire né migliorare. Purtroppo, anche molte aziende di *knowhow*, quelle ad alta concentrazione di conoscenze, piccole o grandi che siano, non misurano il loro capitale intellettuale e quindi non lo gestiscono al meglio accontentandosi solo delle percezioni. Fortunatamente ci sono le eccezioni.

Se ad esempio, prediamo in considerazione il personale dipendente di un'azienda, anche se è un fattore produttivo a fecondità ripetuta, esso figura in bilancio al costo, come il materiale di consumo e la cancelleria. In questo modo si perdono tutte quelle altre dimensioni fondamentali fatte di competenze, di relazioni, di creatività, di innovazione, di capacità organizzative: tutti elementi la cui importanza si riesce ad intuire ed il cui risultato finale di sintesi finisce per essere letto, come già detto, sull'ultima riga del conto economico. Anche per le aziende di *know-how* c'è sicuramente un *Return On Assets* ma senza *asset*, un ROA zoppo di un *asset* fantasma. Se si prova a calcolare un ROA in un bilancio di una qualsiasi società di consulenza, qualsiasi sia il suo mercato di riferimento, ci si accorge subito che esso perde di significato: nell'attivo investito manca il capitale intellettuale, un'infrastruttura tecnica che c'è anche se non figura.

L'attuale frangente economico è caratterizzato da un'economia della conoscenza a tassi di conoscenza crescenti e quindi non solo per le aziende di *know-how*, ma un po' per tutte le tipologie di azienda si pone il problema di far emergere questo *intangible asset* per misurarlo, gestirlo e migliorarlo.

3. L'evoluzione della misurazione del capitale intellettuale

Si può misurare il capitale intellettuale di un'azienda? Certamente sì e questo è possibile farlo non da adesso ed attraverso metriche che, sebbene particolari, non sono eccessivamente complicate. Purtroppo, però se ne parla ancora troppo poco.

Pensiamo al benessere organizzativo. È dagli anni trenta dello scorso secolo che sappiamo che le persone che lavorano in presenza di un buon livello di benessere organizzativo, chiamiamolo per comodità clima aziendale, a parità di costo producono di più e sono più felici. È un elemento che fa parte della formula imprenditoriale e ne abbiamo tutti apprezzato l'importanza anche nella recente stagione dello *smart working*: ma riusciamo a misurare questo benessere organizzativo? Ovviamente sì e da tanto tempo, ma decisamente non con le metriche della contabilità ma con quelle della sociologia e psicologia del lavoro, e non per inserirlo tra gli *asset* del bilancio, ma per far emergere un elemento *intangible*

della gestione, per costruire un punto di riferimento dal quale partire per misurarlo, valutarlo e quindi gestirlo nel tempo.

È interessante sottolineare che il primo tentativo di misurare il capitale intellettuale è stato un tentativo contabile che poi si è trasformato nella messa a punto di uno strumento efficace per la gestione aziendale sotto profili diversi.

Questo processo di migrazione da strumento contabile a strumento gestionale è esattamente ciò che si è registrato negli anni settanta nel già citato gruppo Skandia, che aveva iniziato a misurare il capitale intellettuale, per attribuire ad esso un valore economico per influenzare le quotazioni di borsa e lo scambio di pacchetti azionari. Successivamente, si è compreso che la misurazione del capitale intellettuale era una potente pratica di controllo gestionale, che si prestava a miglioramenti continui non solo a beneficio dell'area risorse umane ma anche dei risultati finali di esercizio.

Questa combinazione di elementi oggi ha messo sotto i riflettori il tema non solo per le imprese private ma anche per le aziende pubbliche e no profit. È chiaro a tutti, infatti che, a parità di altre condizioni, un'azienda con personale "smart" non può "valere" quanto un'azienda con personale seduto e demotivato, magari vicino alla pensione, senza creatività e spirito di innovazione. Poi si è capito che l'idea di misurare il capitale intellettuale per attribuire ad esso un valore economico da mettere in bilancio tra gli assets intangibili era troppo aleatorio, limitativo e non tracciabile e questo anche a seguito di precise posizioni assunte dagli ordini professionali e dalle varie autorità di borsa ad eccezione, sembra, per i bilanci delle società di calcio, quelle che lavorano con i piedi invece che con la testa, quelle che riconoscono il valore economico dei singoli giocatori, dei manager e allenatori, dei proventi delle sponsorizzazioni e dei diritti di antenna. Le cronache recenti ci hanno offerto un abbondante e ricco materiale di riflessione.

Abbandonata quindi l'idea di rappresentare in bilancio questi particolari assets, ha preso forma un orientamento gestionale molto interessante testimoniato anche da altri gruppi industriali italiani: si è utilizzata infatti la misurazione del capitale intellettuale come strumento potente di gestione delle risorse umane anche in chiave di motivazione dei manager. Molti di essi, infatti, soffrono della sindrome "delle gabbie d'oro o d'argento". Sono persone che non riescono per motivi di mercato a misurare i loro progressi professionali sotto il profilo economico; questo provoca spesso una caduta di interesse, mentre se si offrono loro altri sistemi di misurazione, a parità di retribuzione si possono ottenere grandi risultati sul piano della motivazione e quindi della partecipazione attiva al processo produttivo. In fin dei conti, coloro che sono incentivati solo sull'economico sono pochi, ma è comunque necessario far leggere correttamente che si offre loro dei "*fringe benefits*"

sotto forma di formazione, la possibilità di partecipare a progetti innovativi e di prestigio, di possibilità di capitalizzare in relazioni sociali: in sintesi l'incremento del proprio personale capitale intellettuale, in alternativa, o in aggiunta all'incremento dell'ammontare accreditato in conto corrente bancario alla fine di ogni mese.

L'economia aziendale, quindi, nell'ambito del *knowledge management*, partendo proprio sia dal modello Skandia che da quello più noto della *Balanced Scorecard*, ha ormai da molti anni messo a punto metriche di misurazione distinguendo tra capitale umano, capitale organizzativo e capitale relazionale. Solo più recentemente, in relazione alle esigenze connesse alla gestione del PNRR in ambiente pubblico, si è iniziato a lavorare ad una quarta dimensione del capitale intellettuale: il capitale di innovazione, un capitale trasversale a tutti e tre i capitali precedenti.

4. Come si articola il capitale intellettuale

Occorre a questo punto, fare un breve riferimento a come si articola il capitale intellettuale nella sua fisionomia storica: secondo il modello Skandia il capitale intellettuale si articola su tre sotto-categorie: il capitale umano, il capitale organizzativo ed il capitale reputazionale.

Ora, il capitale umano, come dice la parola, è costituito dal personale dell'azienda e più recentemente è stato definito, con un'espressione molto convincente, anche come "capitale pensante" legato alla composizione quali/quantitativa del personale dell'azienda nonché alla capacità di gestirla secondo politiche adeguate in grado di valorizzarne le competenze e sostenerne la motivazione. Oltre agli elementi comunemente misurati e misurabili (varie tipologie di personale, anzianità, interventi formazione, parità di genere, mappatura delle competenze, livello di *education*, diversità ed ampiezza delle conoscenze etc.), comprende anche alcuni elementi intangibili quali la motivazione, il senso di appartenenza, la professionalità, i principi etico morali, etc.

Con una formula figurativa e concettuale il capitale umano potrebbe essere definito come la sommatoria dei curricula che operano in un'azienda in un determinato momento storico moltiplicato il numero di anni che le persone hanno lavorato insieme. È interessante rilevare che, anche se non lo si misura, si intuisce facilmente che se qualcuno dei dipendenti partecipa ad un seminario di formazione o se si assume una nuova persona, il capitale umano aumenta, mentre diminuisce se qualcuno per motivi diversi se ne va. L'azienda a fronte di queste variazioni tuttavia non misura nulla, nonostante l'esistenza di tanti indicatori che sono anche di facile reperimento.

È un patrimonio dell'individuo ma a disposizione anche dell'azienda, esce alle 18 della sera con l'individuo, si arricchisce con la formazione spesso erogata dalla stessa azienda e con la partecipazione a progetti innovativi.

Il secondo tipo di capitale è il capitale organizzativo o strutturale, definito anche “capitale pensato” è rappresentato dalla curva cumulata di tutte le risorse materiali e dai sistemi infrastrutturali creati nel tempo all'interno dell'azienda che permettono al capitale umano, le conoscenze e le competenze dei singoli, di diventare patrimonio organizzativo e di realizzare in maniera univoca e sistematica l'attività dell'organizzazione.

Certamente è un capitale voluto dall'azienda ma creato dai dipendenti che tuttavia rimane all'interno come patrimonio aziendale anche quando i dipendenti lasciano l'azienda.

Non sfuggirà come la conoscenza di quei modelli organizzativi sono spesso fattori di appetibilità per aziende che vogliono adottare gli stessi modelli “comprando capitale umano” sul “mercato” dei dirigenti e dei funzionari.

Anche questo è un capitale che richiede una “manutenzione permanente”, che si può realizzare sia all'interno dell'azienda attingendo ai talenti del capitale umano oppure si può acquistare sul mercato sotto forma di consulenza aziendale.

Il terzo tipo di capitale è quello relazionale e si riferisce al patrimonio di relazioni instaurate all'interno e all'esterno dell'organizzazione, attraverso le proprie risorse umane, l'attività di comunicazione e di marketing ed è rappresentato dal consenso ottenuto dalla platea dei suoi interlocutori stakeholder. Esso viene anche definito come “capitale percepito”, quello che una volta si definiva per il settore del largo consumo il valore del brand, che però esiste anche per le aziende che operano in altri settori merceologici. Oggi lo definiremmo il valore della reputazione legato fortemente alla gestione della CSR, la *Corporate Social Responsibility* e dei suoi strumenti. Recentemente, l'impatto dei social, sia a livello di singolo dipendente che di intera azienda, è diventato importantissimo e non mancano certo gli indicatori per misurare l'ampiezza e la consistenza di tale tipo di patrimonio. Anche l'azienda ed i suoi dipendenti sono in fin dei conti degli *influencer* e gli spunti offerti recentemente dalla cronaca sull'operato di alcuni noti *influencer* che hanno perso dall'oggi al domani la loro reputazione e la loro immagine, lasciano riflettere sul peso che il capitale relazionale riveste sulla gestione del patrimonio intellettuale.

Oltre alla valenza esterna, negli ultimi anni il capitale relazionale ha assunto un'importanza notevole anche nelle relazioni interne aziendali valorizzando il ruolo “dei facilitatori interni”, inteso come compito non assegnato, ma comunque svolto, che crea un grande valore aggiunto anche in termini di clima azien-

dale. Si tende quindi a misurare anche questo aspetto inteso come reputazione interna all'azienda. Non sfuggirà come uno degli strumenti per misurare il capitale relazionale di un'azienda sia il bilancio sociale che serve proprio ad aumentare il valore relazionale sia dell'azienda che, indirettamente, quello degli individui che in essa operano. Anche questo può essere considerato un patrimonio individuale del quale i dipendenti di un'azienda non sempre si rendono perfettamente conto.

5. Come si misurano le tre componenti del capitale intellettuale

La misurazione deve essere oggettiva, mentre la valutazione non può che essere soggettiva ma deve essere sempre e comunque professionale. Procediamo con ordine: nelle sperimentazioni che si sono realizzate negli ultimi anni anche nel contesto italiano per la misurazione prima e la valutazione dopo del capitale intellettuale si è utilizzato sempre più spesso il sistema di rating. Un metodo mutuato dal mondo della finanza che esprime con scale graduate elementi che esprimono una valutazione quantitativa su elementi strettamente qualitativi.

Il sistema di rating, infatti, può essere considerato un insieme di metodi, procedimenti e controlli, nati inizialmente come supporto alla valutazione del rischio di credito e legato quindi alle previsioni di inadempienze e perdite. Oggi, questi sistemi vengono utilizzati in contesti anche molto lontani da quelli in cui sono nati, ad esempio per esprimere giudizi sulla qualità degli alberghi, dei ristoranti, dei film, dei servizi etc. Il metodo è semplice e può sembrare anche molto approssimato, ma il rigore sta nella checklist di indicatori che si prendono a base del giudizio finale che ovviamente è soggettivo, ma non può che essere professionale e rigoroso.

Nella misurazione, quindi, l'importante è il rigore nel processo che si segue per l'analisi che si basa su indicatori calcolati in maniera matematica, precisa ed oggettiva e nel caso di un'azienda gli indicatori disponibili sono normalmente molti di più di quelli che servono per arrivare ad un quadro generale sul quale esprimere una valutazione in termini quantitativi. Vale la pena ricordare, almeno per le aziende pubbliche, le quali spesso lo confondono con il compito istituzionale, che l'indicatore per essere tale deve essere quantificato, misurabile e contestualizzato. In medicina, ad esempio gli stessi indicatori con gli stessi valori rilevati, potrebbero essere assolutamente normali in un neonato e configurarsi in una patologia pesantissima in un soggetto adulto.

La valutazione invece è certamente soggettiva, ma come più volte ripetuto deve essere professionale. La professionalità è nel concetto stesso di valutazione: non c'è valutazione senza professionalità. E questo non è sempre scontato; il fatto che un rating possa essere letto da tutti non significa che possa essere formulato da tutti. Naturalmente, se si vuole eliminare il rischio della soggettività si possono coinvolgere nella valutazione più soggetti a condizione, tuttavia, che tutti abbiano un'adeguata professionalità.

E ciò che avviene in medicina quando un medico, professionale e preparato, esprime un giudizio sommario (che potremmo definire rating) sullo stato di salute di un paziente, ma lo fa solo dopo aver studiato in dettaglio il risultato delle analisi cliniche che attraverso precisi indicatori sono quantificate e puntuali. Ovviamente, anche in questo caso, si può sempre chiedere un consulto se si vuol eliminare il rischio della soggettività professionale.

In conclusione, quindi, la misurazione è matematica e precisa e svolta attraverso un processo strutturato basato su indicatori (KPI) mentre la valutazione è professionale ed espressa in sintesi attraverso un rating: un'espressione che possa essere compresa da tutti anche da chi non è professionalmente attrezzato. Quello da evitare è il ricorso a tabelle di valutazione con pesi e contro pesi utilizzati troppo spesso come fuga dalla responsabilità. La valutazione non può essere delegata ad un sistema di quiz, come purtroppo si fa sempre più spesso in vari ambiti diversi.

6. I vantaggi di misurare e valutare il capitale intellettuale nelle sue tre componenti

Porre in termini quantitativi quello che per sua natura è qualitativo consente innanzitutto di operare nei confronti se non nello spazio, sicuramente nel tempo e registrare le variazioni di questo patrimonio in archi temporali variabili. Per mantenere la misurazione e la valutazione distinta per ciascun tipo di patrimonio – umano, organizzativo e reputazionale – si è messo a punto con l'esperienza e la prassi professionale un rating multidimensionale che consente di leggere il livello raggiunto da ciascun tipo di patrimonio.

Ad esempio, se si prendono i tre distinti perimetri del capitale intellettuale e si assegna a ciascuno il minimo del punteggio 0 ed il massimo del punteggio nel valore 5, una valutazione di 324 (che possiamo definire *Intellectual Capital Index*) potrebbe immediatamente indicare il livello raggiunto da ciascun patrimonio: 3 per il primo, 2 per il secondo, 4 nel terzo e via dicendo se si decide di inserire altri parametri di misurazione e valutazione, come si è fatto recentemente per il capitale di innovazione. Ora, se il massimo conse-

guibile in un determinato momento è ad esempio 555, il sistema di rating proposto consente anche di individuare da subito gli spazi di miglioramento per ciascuna tipologia di capitale e poter quindi stilare un *action plan* dettagliato nell'ottica del miglioramento continuo. Una sorta di "auto due diligence" condotta dall'interno. Tuttavia, tale analisi può essere anche condotta da soggetti esterni, diventando una *due diligence* indipendente. Nel caso della *due diligence* condotta dall'interno, l'esperienza ha dimostrato che è fondamentale individuare da subito un gruppo di lavoro multidisciplinare presieduto comunque dal massimo vertice aziendale.

Il vantaggio di questo approccio per la misurazione e valutazione del capitale intellettuale nelle sue varie declinazioni è basato su un elemento molto semplice: i dati che servono sono quasi sempre disponibili all'interno dell'azienda come sono presenti anche le professionalità per ricomporli, interpretarli e valutarli in un quadro differente e in chiave dinamica invece che statica.

7. Conclusione

In conclusione, non è difficile intuire che oggi sia la conoscenza a creare ricchezza economica e misurare solo quest'ultima senza misurare la prima appare incoerente: c'è una relazione di causa effetto che non può rimanere irrisolta. Non è neanche difficile comprendere che per effetto dei cambiamenti di scenario tecnologico e sociale la conoscenza sarà sempre più a scadenza e richiederà competenze, saperi, elasticità mentale e, ovviamente, sistemi di misurazione e valutazione più adeguati ma non necessariamente complicati.

Misurare e valutare il patrimonio intellettuale sono due attività che creano a loro volta altro patrimonio intellettuale: capitale umano perché arricchisce le conoscenze dei dipendenti, capitale organizzativo perché ci si dota di un ulteriore sistema di misurazione e valutazione della performance aziendale, capitale reputazionale perché come ha dimostrato a suo tempo il caso Skandia la trasparenza su tali aspetti può aumentare il consenso degli stakeholder.

In questo particolare contingente economico la misurazione e valutazione del capitale intellettuale è anche marketing della funzione gestione e sviluppo delle risorse umane: non va dimenticato, infatti, che l'esperienza ha dimostrato come un'azienda, che afferma di aver attivato un sistema di gestione del capitale intellettuale, può disporre di un elemento utile per battere la concorrenza nell'attrarre presso di sé i migliori talenti in un momento sto-

rico in cui la “guerra dei talenti” si è fatta più acuta ed è diventata fondamentale per chi cerca un passaporto per il futuro.

Non a caso Francis Bacon, il filosofo della rivoluzione scientifica e del metodo della conoscenza (1597), affermava che “*Knowledge is power*”, un’affermazione ancora più valida oggi nell’economia della conoscenza.

SERVIZI NON DI REVISIONE E RISCHI PER L'INDIPENDENZA DEL REVISORE

di *Giuseppe Ianniello*

1. Introduzione

Tra le questioni più dibattute nell'ambito della revisione contabile rientra sicuramente il tema relativo all'indipendenza del revisore. È facilmente intuibile che si tratta di una questione cruciale e non facilmente risolvibile. È opportuno precisare che la condizione d'indipendenza "pura" è configurabile solo in via astratta, pertanto, le regole e i comportamenti degli individui possono determinare nella realtà interpretazioni più o meno rigide di tale concetto. Il revisore non può essere considerato "socialmente asettico", poiché, comunque, condizionato dalla sua innata personalità, formazione culturale ed esperienza professionale. Pertanto occorre che si verifichino delle condizioni mediante le quali si "limiti" il rischio di perdere l'indipendenza.

Alcuni fallimenti aziendali negli USA e in Europa (Enron, Parmalat, Lehman Brothers, ecc.) nel primo decennio del terzo millennio hanno intensificato il dibattito accademico, istituzionale e professionale sul ruolo dei controlli interni (cfr., ad esempio, Bertini, 2004) ed esterni da parte di un revisore indipendente. Su quest'ultimo aspetto, particolare attenzione è stata dedicata, tra gli altri, al tema della prestazione di servizi diversi dalla revisione (*non audit services* – NAS) alle stesse imprese oggetto di revisione. Il presente contributo intende analizzare come la questione dell'indipendenza e dei NAS sia stata recentemente affrontata a livello normativo in ambito europeo e italiano, in particolare, per la revisione dei bilanci dei cosiddetti "enti di interesse pubblico" (EIP), generando in effetti nuove domande, pur nel tentativo di contribuire a migliorare l'indipendenza del revisore e conseguentemente la funzione di revisione legale dei conti nell'interesse pubblico. A tale fine, il lavoro prosegue con un'analisi dei più recenti e rilevanti cambiamenti normativi in tema di indipendenza del revisore e prestazione di NAS; il paragrafo tre è dedicato ad alcune osservazioni empiriche segnaletiche dei comportamenti assunti dalle società di revisione cosiddette *big four* (Deloitte & Touche – DT, Ernst & Young – EY, KPMG, PricewaterhouseCooper – PwC) nel contesto italiano; il paragrafo quattro è dedicato alle conclusioni.

2. Recenti cambiamenti normativi in tema di indipendenza del revisore e NAS

Fin dal 2002, dall'osservazione della situazione nei paesi dell'Unione Europea (UE), emergono diversità negli strumenti e nelle condizioni che dovrebbero permettere la salvaguardia del principio d'indipendenza del revisore legale dei conti. È chiaro che, nella prospettiva di un linguaggio contabile comune, anche il controllo su tale linguaggio dovrebbe assumere caratteri comuni nell'area europea. Per tale motivo, la Commissione Europea, il 16 maggio 2002, ha emanato una raccomandazione al fine di favorire una "interpretazione comune del requisito di indipendenza mediante l'applicazione di principi fondamentali. Si assicurerà così nell'ambito dell'UE una coerenza di interpretazione e di trattamento dei fatti e delle circostanze che possono minacciare l'indipendenza del revisore legale dei conti" (CE, 2002: 3).

Come intuibile, tale finalità non risulta di facile attuazione, a causa delle diverse istituzioni e delle regole, frutto dell'evoluzione storica di ogni paese e della relativa cultura. Queste caratteristiche contribuiscono a dare una diversa sensibilità alla nozione d'indipendenza del revisore. In questo quadro, pare condivisibile la scelta dell'UE di elaborare dei "principi di base" piuttosto che "regole dettagliate" sul tema in oggetto.

L'utilizzo di prescrizioni analitiche rischierebbe di scivolare in un approccio eccessivamente rigido e formalistico, dimenticando lo spirito delle disposizioni tendenti a garantire l'indipendenza del revisore. Il citato documento europeo (CE, 2002) presenta un quadro generale ed una sezione dedicata all'analisi di una serie di circostanze che possono compromettere l'indipendenza del revisore, fornendo anche indicazioni sulle misure da prendere per minimizzare la possibilità che ciò si verifichi.

Nel quadro generale si forniscono i requisiti d'indipendenza richiamando in primo luogo la necessità di un'indipendenza sia formale (in apparenza) sia intellettuale (sostanziale). Tale distinzione è in linea con i principi di etica e indipendenza professionali IFAC (2022: sec. 405.5; MEF, 2023: par. 400.5).

Si può pertanto affermare che nel contesto italiano e internazionale vi è condivisione dei concetti base, definiti in astratto, relativi all'indipendenza del revisore. In aggiunta, è significativo osservare che nello stesso codice etico IFAC (2022: sec. 600.2), ripreso in MEF (2023: par. 600.2) si evidenzia che "fornire servizi non di *assurance* ai clienti di revisione può generare rischi di mancata osservanza dei principi fondamentali e rischi per l'indipendenza", è il caso di aggiungere sia di fatto che in apparenza. L'espressione "può generare" è indicatore della questione che rimane aperta e che a seconda dei periodi storici e degli scenari economico aziendali può trovare soluzioni

differenti, secondo un quadro teorico generale che lega i concetti di rilevazione e controllo contabile all'ambiente economico e sociale di riferimento (cfr., ad esempio, Catturi, 1997).

Come spesso accade nei processi di cambiamento delle regole, anche in questo caso, diversi gruppi di interesse sono coinvolti. Il Libro Verde dell'Unione Europea del 2010 (CE, 2010) ha posto una serie di domande sui temi della revisione contabile legale (*statutory audit*) al fine di individuare un percorso di miglioramento legislativo. Le risposte pubbliche fornite al documento citato sembrano evidenziare un significativo ruolo del gruppo di interesse rappresentato dalle *big four*, oltre al riemergere di questioni storiche come la scelta del revisore da parte del soggetto revisionato e il possibile impatto sull'indipendenza del controllore derivante da prestazione aggiuntiva di servizi professionali non di revisione (cfr., ad esempio, Ianniello, 2011). A seguito di tale Libro Verde, nel 2014 è stata pubblicata la Direttiva 2014/56/EU (*the Audit Directive*) che ha modificato la precedente Direttiva 2006/43/EC. In aggiunta, è stato emanato un Regolamento (UE) 537/2014 con specifico riferimento alla revisione delle aziende con interessi diffusi tra il pubblico, come ad esempio, società quotate in borsa, '*public-interest entities*' – PIE, (cfr. art. 16, D. Lgs. n. 39/2010).

Come noto, nel contesto italiano, la Direttiva 2006/43/EC ha trovato attuazione nel D. Lgs. n. 39/2010 che successivamente è stato modificato dal D. Lgs. 135/2016 in attuazione della *Audit Directive* (Direttiva 2014/56/EU). Di particolare interesse in questo contesto è l'art.10 (Indipendenza e obiettività) del D. Lgs. 39/2010 dove al primo comma è previsto il requisito generale di indipendenza. Senza entrare nel dettaglio degli specifici cambiamenti normativi tra la nuova versione dell'art. 10 e la precedente, si confermano nella sostanza i fattori che possono compromettere l'indipendenza del revisore. (cfr. art. 10, D. Lgs. n. 39/2010, commi 1-ter e 2). Si tratta spesso di una esplicitazione nella norma di comportamenti che già i principi generali di etica e indipendenza contemplavano, agli occhi di un terzo ragionevole e informato: ad esempio, esame dei NAS forniti al potenziale cliente nel caso di primo incarico, (cfr. art. 10-bis, D. Lgs, 39/2010), periodo di permanenza dell'indipendenza, (cfr. art. 10, co. 1-bis, D. Lgs. 39/2010), l'accettazione dei regali (cfr. art. 10, co. 13, D. Lgs. 39/2010).

Con specifico riferimento al tema oggetto di analisi, il Regolamento (UE) 537/2014, confermando la politica dei "NAS vietati" prevede una serie di servizi non di revisione esplicitamente non permessi e, in aggiunta, stabilisce un limite quantitativo ai corrispettivi per "NAS permessi" pari al 70% dei compensi medi per revisione legale negli ultimi tre consecutivi periodi amministrativi. L'elenco dei servizi vietati è riportato nell'art. 5 del citato Re-

golamento europeo (UE) 537/2014. Complessivamente si evidenziano, rispetto a quello precedente, ulteriori restrizioni nel caso della revisione di EIP. In particolare, si aggiungono alle attività già vietate, i servizi consulenziali di tipo fiscale, i servizi attinenti alla contabilità del personale, i servizi relativi alla progettazione e implementazione di sistemi di controllo interno o sistemi di gestione del rischio, i servizi relativi alla gestione delle risorse umane. È opportuno sottolineare che la politica dei “NAS vietati” ha in sé il problema della descrizione delle attività (servizi) che implicano un certo grado di interpretazione / classificazione e, nel tempo, la stessa legislazione richiede aggiustamenti per evitare eventuali interpretazioni “aggressive” degli stessi divieti. Inoltre, lo stesso Regolamento europeo prevede possibilità di deroghe e opzioni. Su tale aspetto si segnala che, ad esempio, l’Olanda ha optato per una soluzione più rigida vietando tutti i NAS ed ammettendo solo una lista di servizi di *assurance* previsti dalla legge; molti paesi hanno introdotto delle deroghe relativi alla possibilità di effettuare alcuni servizi fiscali (per il dettaglio sulle deroghe e le opzioni nei paesi dell’UE si rinvia a CE, 2022: 44 e ss.). Fuori dall’UE, una decisione simile è stata adottata in UK., dove nel 2019 il codice etico e di indipendenza permette la prestazione di un elenco di NAS, cambiando l’approccio seguito nel 2016 di elencare i NAS vietati. Alla base della decisione si può menzionare che la politica dei NAS vietati è potenzialmente aperta a diverse interpretazioni (cfr. FRC 2019, 2024).

È evidente che la regola adottata è comunque frutto di un compromesso tra i diversi gruppi di interesse rispetto ad una soluzione più rigida inizialmente prevista per le grandi società di revisione. Infatti, in una proposta di regolamento del 2011 era scritto che: “le imprese di revisione contabile di dimensioni significative devono incentrare la propria attività professionale sull’esecuzione di revisioni legali e *non è consentito loro prestare servizi diversi dalla revisione* (CE, 2011: par. 3.3.2., corsivo aggiunto).

L’evoluzione degli scenari aziendali può far emergere richieste di servizi non precedentemente considerati dalla normativa. Ad esempio, il crescente interesse nei confronti della rendicontazione non finanziaria, spesso denominata *sustainability report* o *ESG report* può condurre le aziende oggetto di revisione a richiedere al *network* del revisore servizi per la compilazione di tali rendiconti. A tale proposito, recentemente, tale servizio è stato ritenuto come NAS non permesso: la Direttiva (UE) 2022/2464 relativa alla rendicontazione societaria di sostenibilità stabilisce che “i servizi connessi alla preparazione della rendicontazione di sostenibilità, compresi i servizi di consulenza, dovrebbero essere considerati servizi vietati [...] in tutti i casi in cui il revisore legale effettua la revisione legale dei bilanci”. Classico esempio di *self-review*. Allo stesso tempo è previsto che “l’attestazione della confor-

mità della rendicontazione di sostenibilità non dovrebbe essere presa in considerazione nel calcolo” del limite del 70% tra NAS e compensi per revisione legale. Classico esempio di servizio di *assurance* che completa il servizio di revisione legale. Quanto appena scritto segnala le difficoltà interpretative che nella prassi aziendale possono manifestarsi. In base all’impostazione normativa tutti i NAS non vietati possono essere prestati all’impresa revisionata (o gruppo aziendale), previa autorizzazione del Comitato per il controllo interno e la revisione contabile (CCIRC – nel modello societario tradizionale italiano, il collegio sindacale) che dovrebbe comunque valutare gli effetti sul rischio di perdita dell’indipendenza del revisore. Ad esempio, si dovrebbe valutare la natura dei servizi, dal punto di vista qualitativo, e il superamento di una determinata soglia quantitativa dei NAS rispetto ai corrispettivi di revisione legale. Tale soglia dovrebbe essere ritenuta critica per politica aziendale o per disposizione normativa come indicato in precedenza. È in tale momento di “approvazione” che si dovrebbe manifestare lo sforzo interpretativo a tutela dell’indipendenza del revisore, evitando comportamenti che svuoterebbero di contenuto la norma, supportati da una dichiarazione del revisore che un determinato servizio non è esplicitamente vietato e non compromette il fondamentale principio di indipendenza. Un classico esempio a questo proposito è rappresentato dai servizi di *due diligence* legale, finanziaria, contabile (non esplicitamente presenti nell’elenco dei NAS vietati) ma che potrebbero avere conseguenze sull’indipendenza sostanziale e in apparenza del revisore. In effetti, su tale aspetto la norma prevede un duplice meccanismo di monitoraggio. Da una parte l’autovalutazione da parte del revisore che “conferma per iscritto e con cadenza annuale al comitato per il controllo interno e la revisione contabile che il revisore legale, l’impresa di revisione contabile e i partner, i membri dell’alta direzione e i dirigenti che effettuano la revisione legale dei conti sono indipendenti dall’ente sottoposto a revisione” (art. 6, Regolamento UE 537/2014). Dall’altra, è previsto che il CCIRC, ovvero il collegio sindacale nel modello societario tradizionale italiano, è incaricato di “verificare e monitorare l’indipendenza dei revisori legali o delle società di revisione legale ... in particolare per quanto concerne l’adeguatezza della prestazione di servizi diversi dalla revisione all’ente sottoposto a revisione” (art. 19, co. 1, e), D. Lgs. n. 39/2010). In questo caso è possibile che alcune aziende (EIP) adottino delle specifiche procedure interne per il conferimento di incarichi relativi a NAS al revisore e a soggetti appartenenti alla sua rete.

Il limite quantitativo dei NAS non vietati è stato fissato al 70% della media dei corrispettivi per revisione legale relativi agli ultimi tre esercizi dall’ente sottoposto a revisione (cfr. art. 4, comma 2, del Regolamento UE 537/2014). Tale limite può ritenersi ampiamente compatibile con la prassi

aziendale che, per esempio, in Italia, già in passato presentava in media un rapporto annuale tra NAS e compensi di revisione pari a circa il 32% per le società quotate (Ianniello, 2012). In effetti, già le *policy* delle singole aziende o le strategie di business degli stessi revisori possono stabilire comportamenti più prudentziali su tale tema. Dal punto di vista legale il primo calcolo del *fee cap* fa riferimento al periodo amministrativo 2020 sulla base della media dei corrispettivi per revisione dal 2017 al 2019, per periodi amministrativi aventi inizio il primo gennaio (cfr. Assirevi, 2021).

Altro tema rilevante è quello della pubblicità dei corrispettivi per servizi di revisione e non di revisione nell'ambito del bilancio. L'obbligo di tale informazione (art. 149-duodecies del Regolamento Emittenti n. 11971) previsto per le società quotate è stato esteso dal D. Lgs. n. 39/2010 in senso generale dal nuovo punto 16-bis della nota integrativa al bilancio di esercizio e consolidato. Inoltre, tra le disposizioni speciali riguardanti gli EIP, è previsto che la società di revisione pubblichi sul proprio sito internet, entro quattro mesi dalla fine di ogni esercizio sociale, una relazione di trasparenza annuale contenente, tra le altre, informazioni finanziarie relative alle dimensioni operative che indichino almeno il fatturato totale suddiviso tra servizi di revisione e NAS. A partire dal 2017/2018 tale informazione è stata modificata, coerentemente al nuovo quadro regolamentare, considerando la distinzione tra NAS prestati a clienti di revisione oppure ad altri enti (cfr. art. 13 Regolamento UE 537/2014).

Nell'interpretare tale norma, oltre alla questione di classificazione dei NAS vietati o ammessi, sorge anche quella relativa alla determinazione dei NAS ammessi prestati dal revisore (incluso il network) all'ente oggetto di revisione (incluso le imprese del gruppo) da includere o escludere nel conteggio della soglia del 70% poiché "strettamente connessi alla revisione". Anche su tale area di servizi vi possono essere diverse interpretazioni (cfr. Assirevi, 2021).

Inoltre, sotto il profilo del soggetto che eroga i NAS, una interpretazione prudentziale dovrebbe includere il totale dei NAS ammessi prestati dal revisore e sua rete a tutte le aziende del gruppo. È evidente che tale scelta può avere effetti significativi nella determinazione della soglia limite del 70% rispetto alla media dei ricavi per revisione legale nei precedenti tre periodi amministrativi. Tuttavia, dalla lettura formale della norma si potrebbe propendere anche per una interpretazione "meno prudentziale" considerando per il calcolo della soglia dei NAS ammessi solo quelli prestati dalla società di revisione incaricata, escludendo quelli fatturati da altro soggetto facente parte del *network* del revisore. Quest'ultima interpretazione è argomentata in Assirevi (2021). Anche in questo caso la soluzione regolamentare appare

frutto di un compromesso, poiché non è stato aggiunto formalmente il riferimento alla “rete” del revisore mentre si è esplicitato il riferimento alle imprese del gruppo (ente oggetto di revisione). In effetti, quando si è voluto vietare lo svolgimento di alcuni NAS, tale divieto è stato esteso a “qualsiasi membro della rete a cui il revisore legale o l’impresa di revisione contabile appartenga” (art. 5, comma 1, Regolamento UE n. 537/2014).

3. Informazioni relative a ricavi per revisione legale e NAS

Alla luce del nuovo quadro normativo, oltre ai problemi interpretativi descritti nel paragrafo 2, assume rilievo il calcolo del limite del 70% per i NAS rispetto ai corrispettivi per revisione contabile. In questa sede, si intende descrivere tali informazioni come risultano dalle relazioni di trasparenza pubblicate dalle *big four* in Italia. Si tratta di un’analisi che può solo fornire una indicazione di tendenza complessiva, poiché un’indagine più appropriata dovrebbe prendere a oggetto i singoli incarichi di revisione cui il limite citato risulta applicabile. Considerando l’applicazione delle nuove regole e la disponibilità di informazioni, abbiamo considerato il periodo 2017-2023. La relazione di trasparenza prevista dall’art. 13 del Regolamento UE 537/2014, tra gli altri obblighi di *disclosure*, prevede che sia riportato il fatturato totale del revisore contabile ripartito nelle categorie seguenti:

- i) ricavi dalla revisione legale del bilancio d’esercizio e consolidato di enti di interesse pubblico ed enti che appartengono a un gruppo di imprese la cui impresa madre è un ente di interesse pubblico;
- ii) ricavi dalla revisione legale del bilancio d’esercizio e consolidato di altri enti;
- iii) ricavi da servizi consentiti diversi dalla revisione contabile prestati a enti oggetto di revisione da parte del revisore contabile (NAS a clienti di revisione); e
- iv) ricavi da servizi diversi dalla revisione contabile prestati ad altri enti (NAS a clienti non di revisione).

Sulla base dei dati riportati nelle relazioni di trasparenza, la tabella 1 mostra il rapporto tra NAS prestati a clienti di revisione (NAS_{Scr}) e il totale dei ricavi per revisione legale (AFI). In aggiunta, al fine di evidenziare eventuali tendenze di mercato e modelli di business adottati dalle *big four* nel contesto italiano abbiamo calcolato anche due ulteriori indici: il rapporto tra NAS totali (NAS_T) e totale dei ricavi (RT) e il rapporto tra ricavi per revisione legale e volontaria (AF) e il totale dei ricavi delle *member firms* del network italiano (Rrete).

Tab. 1 – Ricavi per revisione e NAS (2017 – 2023) delle Big Four in Italia

NAScr/AFI (%)	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Media
DT	nd	36	37	37	37	38	30	36
EY	41	43	38	32	27	35	28	35
KPMG	42	32	48	34	43	36	40	39
PWC	36	35	35	36	36	37	37	36
<i>Big four (media)</i>	39	36	40	35	36	37	34	37
NASr/RT (%)								
DT	nd	37	37	37	41	43	41	39
EY	50	61	55	48	39	49	45	49
KPMG	43	38	44	38	42	42	44	42
PWC	41	38	38	37	39	35	33	37
<i>Big four (media)</i>	44	44	43	40	40	42	41	42
AF/Rrete (%)								
EY	25	23	23	24	23	21	20	23

Nota: AF = ricavi per revisione legale + revisione volontaria; AFI = ricavi per revisione legale (esclude ricavi per revisione volontaria); NAScr = servizi diversi dalla revisione a clienti di revisione; NASr = servizi diversi dalla revisione a clienti di revisione e altri enti; RT = ricavi totali (revisione legale + revisione volontaria + servizi diversi dalla revisione a clienti di revisione e altri enti); Rrete = ricavi totali network italiano; Nd = non disponibile

Dalla tabella 1 appare che sostanzialmente i valori di NAScr/AFI sono stabili intorno al 37% con una lieve tendenza alla diminuzione complessiva: la media dei primi tre anni (2017-2019) risulta del 38%, mentre negli ultimi tre anni considerati (2021-2023) diminuisce al 35%.

In merito al rapporto tra totale NAS e totale ricavi si osserva che complessivamente circa il 42% del fatturato è determinato dai NAS durante il periodo temporale analizzato. Tuttavia, è osservabile un comportamento comparativamente più focalizzato sulla revisione per PwC con valore medio del 37% mentre il comportamento opposto è rappresentato da EY con un valore medio del 49%. Complessivamente è osservabile una lieve diminuzione quantitativa tra il primo triennio (2017-2019) e l'ultimo triennio (2021-2023) rispettivamente con valori medi del 44% e del 41%.

Nel calcolo possibile solo per EY si evidenzia che il peso dei ricavi per revisione legale e volontaria è sostanzialmente il 23% del totale dei corrispettivi del network italiano. Si può comprendere che si tratta di un peso significativo ma comunque accessorio rispetto al complesso dei servizi con-

sulenziali prestati dalle *member firms* della rete. L'assenza di dati sul network italiano è giustificata dalle altre *big four* sulla base che si tratta di entità con diversi oggetti sociali e attività e con organi di governo differenti e autonomi, pur riconoscendo che tali entità hanno la stessa denominazione o comunque fanno parte della stessa rete.

Dai dati esposti nella tabella 1, emerge che il teorico *core business*, la revisione contabile (e servizi strettamente connessi) nell'interesse pubblico contribuisce in media per il 58% nell'ambito del complesso dei servizi forniti dalle entità dedicate ad *auditing* e *assurance*. Considerando l'intero network, tale quota scenderebbe ulteriormente, ad esempio, per EY circa il 23%. Ne consegue che altri servizi (rispetto alla revisione) sono alla base dello sviluppo dimensionale delle *big four* che sostanzialmente operano nel mercato competitivo della consulenza. A tale proposito, la normativa può indurre a processi di riorganizzazione aziendale in modo da separare i servizi di consulenza aziendale rispetto a quelli di revisione contabile, spostando il problema sulla natura delle diverse entità giuridiche appartenenti allo stesso *network*.

4. Conclusioni

Le questioni trattate commentando il nuovo quadro regolamentare relativamente alla prestazione di NAS nei confronti degli stessi clienti di revisione, mostrano da una parte difficoltà interpretative e dall'altra il tentativo della legislazione di trovare nuove soluzioni (di compromesso) per migliorare l'indipendenza del revisore e di conseguenza la funzione della revisione dei bilanci nell'interesse pubblico. Le regole europee e italiane commentate in questa sede hanno in qualche modo ampliato la tipologia di NAS vietati allo stesso cliente di revisione fissando anche il limite del 70% dei NAS permessi rispetto alla media dei ricavi per revisione nell'ultimo triennio. L'informazione quantitativa fornita nelle relazioni di trasparenza delle *Big four* nel contesto italiano dimostrano che le *big four* hanno assunto un ruolo significativo nel prestare NAS. In tale contesto, come recentemente mostrato da una ricerca di Quick *et al.* (2023), un ruolo chiave può essere svolto dalla *disclosure* dei compensi per revisione e NAS nell'ambito delle informazioni di bilancio.

Riferimenti bibliografici

- ASSIREVI (2021), *Questioni interpretative sull'applicazione del Regolamento (UE) n. 537/2014 e del Decreto Legislativo 27 gennaio 2010, n. 39, come modificato dal Decreto Legislativo 17 luglio 2016, n. 135 in attuazione della Direttiva 2014/56/UE*, Position Paper, www.assirevi.it.
- Bertini U. (2004), *Dissesti aziendali e sistemi di controllo interni*, Studi e Note di Economia, n. 2.
- Catturi G. (1997), *Teorie contabili e scenari economico-aziendali*, 2^a ed., Cedam, Padova.
- CE (2002), Commissione Europea, *L'indipendenza dei revisori legali dei conti nell'UE: un insieme di principi fondamentali*, Raccomandazione della Commissione Europea, Bruxelles.
- CE (2010), Commissione Europea, *La politica in materia di revisione contabile: gli insegnamenti della crisi*, Libro Verde, Bruxelles.
- CE (2011), Commissione Europea. *Proposta di Regolamento del Parlamento Europeo e del Consiglio sui requisiti specifici relativi alla revisione legale dei conti di enti di interessi pubblico*, Bruxelles.
- CE (2022), Commissione Europea, *Study on the Audit Directive (Directive 2006/43/EC as amended by Directive 2014/56/EU) and the Audit Regulation (Regulation (EU) 537/2014)*, Final report, Bruxelles.
- FRC (2019), *Revised Ethical Standard 2019*, Financial Reporting Council, London, UK, www.frc.org.uk.
- FRC (2024), *Revised Ethical Standard 2024*, Financial Reporting Council, London, UK, www.frc.org.uk.
- Ianniello G. (2011), *Audit policy in Europe: 2011 – The year of reform?*, International Journal of Disclosure and Governance, Vol. 8(3).
- Ianniello G. (2012), *Non-Audit Services and Auditor Independence in the 2007 Italian Regulatory Environment*, International Journal of Auditing, Vol. 16(2).
- IFAC (2022), International Ethics Standards Board for Accountants (IESBA), *Handbook of the code of ethics for professional accountants*, International Federation of Accountants, www.ifac.org.
- MEF (2023), Ministero dell'Economia e delle Finanze, *Codice Italiano di Etica e Indipendenza*, www.revisionelegale.mef.gov.it.
- Quick R., Sánchez Toledano D., Sánchez Toledano J. (2023), *The impact of auditor-provided non-audit services on audit quality: A review of the archival literature*, Corporate Ownership & Control, Vol. 20(2).

IL BILANCIO DELLE *PRIVATE FIRMS* EUROPEE: SERVE UN FRAMEWORK DI RIFERIMENTO?

di Alberto Incollingo, Andrea Lionzo

1. L'armonizzazione contabile "incompiuta"

La Direttiva 2013/34/EU, che ha sostituito le Direttive IV e VII, muoveva dal principio di "pensare prima alle piccole imprese" ("*think small first*") e si poneva un duplice, principale obiettivo: accrescere il grado di armonizzazione contabile per le *private firms*¹ europee e accelerare l'adozione, per trasposizione, delle regole di rendicontazione finanziaria mutuata dai principi contabili internazionali.

Tuttavia, l'applicazione della Direttiva nelle singole giurisdizioni ha mancato di raggiungere questi obiettivi, conseguiti solo in minima parte.

Per le *private firms* sono individuabili oggi due macro-insiemi. Da un lato vi sono le imprese che adottano volontariamente gli IFRS invece dei *local GAAP*. L'adozione degli IFRS per queste imprese è solo facoltativa. Ma lo scenario all'interno dell'Unione Europea è diversificato: tutti i Paesi hanno consentito l'adozione degli IFRS per i conti consolidati, ma solo in alcuni (ad esempio, Norvegia, Danimarca, Paesi Bassi, Regno Unito e Italia) è permesso estenderne l'uso ai conti annuali, mentre in altri Paesi (ad esempio Austria, Belgio, Germania, Francia, Romania, Spagna e Svezia) ciò non è consentito². Già questo genera rilevanti differenze nella rendicontazione finanziaria di tali imprese.

Vi sono poi le *private firms* che non adottano gli IFRS, ma che seguono i *local GAAP*. Per esse l'armonizzazione contabile è ancor più debole perché la Direttiva 34 ha mantenuto lo stesso alto grado di flessibilità che aveva già

¹ Con il termine "private firms" ci si riferisce alla grande massa di imprese non quotate nei mercati finanziari e che non svolgono attività finanziaria, bancaria o assicurativa, che oggi in Europa adottano in larga parte le regole contabili locali e che, sempre in funzione delle disposizioni locali, possono in certe circostanze adottare volontariamente gli IAS/IFRS.

² La casistica rinvenibile nei Paesi dell'U.E. è più ampia rispetto ai due gruppi principali richiamati nel testo. Per approfondimenti si rinvia al seguente contributo: Paul André, Roberto Di Pietra, *The evolution of Financial Statements Regulations in the Main European Countries*, in Alberto Incollingo and Andrea Lionzo (a cura di), *The European Harmonization of National Accounting Rules*, Springer, 2023.

caratterizzato le precedenti IV e VII Direttiva, concedendo ai Paesi membri un'ampia libertà di regolamentazione. Per conseguenza, il processo di traslazione della Direttiva 34 all'interno delle normative dei singoli Paesi ha prodotto un livello di armonizzazione "reale" deludente. Ciò mina alla radice la comparabilità interaziendale delle performance economico-finanziarie.

Tale circostanza scaturisce dalla mancanza di un *framework* condiviso per la disciplina della comunicazione finanziaria di queste imprese, che, si rammenta, rappresentano oltre il 95% del tessuto economico europeo e dove trovano occupazione circa il 60% dei lavoratori dell'Unione.

Alcune esemplificazioni possono dare il senso delle diverse modalità di recepimento e della eterogeneità del quadro che ne scaturisce.

La definizione delle classi dimensionali. La Direttiva individuava quattro classi dimensionali, destinarie di altrettante tipologie di bilancio semplificato: microimprese, piccole, medie e grandi imprese. Non tutti i Paesi hanno implementato le quattro categorie dimensionali, alcuni si sono limitati a tre (ad esempio, Italia e Svezia), mentre molti hanno modificato le soglie quantitative (ad esempio, Germania, Regno Unito, Francia, Danimarca e Paesi Bassi). Inoltre, i requisiti relativi agli schemi di bilancio e alle relazioni sulla gestione per le diverse categorie non sono uniformi.

Gli schemi di bilancio. Nonostante la Direttiva 34 non richiedesse (in spiegabilmente) il rendiconto finanziario la maggior parte dei Paesi ha reagito alla timidezza di questa disposizione imponendone comunque la redazione. La Direttiva 34 consentiva agli Stati membri di prescrivere uno o entrambi gli schemi proposti di stato patrimoniale e di conto economico. Anche in questo caso le scelte dei Paesi sono state eterogenee: per lo stato patrimoniale, alcuni hanno optato per un unico formato (ad esempio Germania, Italia, Spagna, Danimarca e Svezia), mentre altri hanno consentito l'adozione di entrambi (ad esempio Regno Unito, Francia e Paesi Bassi); per il conto economico, alcuni Paesi hanno recepito entrambi gli schemi (ad esempio Germania, Regno Unito, Danimarca, Paesi Bassi e Svezia), mentre altri hanno adottato un solo formato (ad esempio Francia, Italia e Spagna)³.

³ Per quanto riguarda la presentazione alternativa degli stati patrimoniali ("Gli Stati membri possono consentire o prescrivere alle imprese, o a talune categorie di imprese, di presentare le voci sulla base di una distinzione tra voci correnti e non correnti in uno schema diverso da quello previsto negli allegati III e IV..."), va evidenziato che il formato alternativo è obbligatorio solo per due Paesi (Regno Unito e Spagna); per uno è facoltativo (Danimarca), mentre per tutti gli altri Paesi non è previsto. Per quanto riguarda la presentazione alternativa dei conti economici ("...gli Stati membri possono consentire o imporre a tutte le imprese, o a qualsiasi categoria di imprese, di presentare un prospetto dei loro risultati invece della presentazione delle voci relative ai profitti e alle perdite conformemente agli allegati V e VI..."), la presen-

La clausola generale. La Direttiva 34 non ha modificato il concetto di *true and fair view* (TFV), che continua a rappresentare l'obiettivo generale del bilancio per le *private firms*. La maggior parte dei Paesi (ad esempio, Francia, Italia, Paesi Bassi, Spagna e Svezia) ha recepito la Direttiva in modo sostanzialmente uniforme, mentre Regno Unito e Germania l'hanno applicata in modo diverso. Nel Regno Unito, il TFV ha il ruolo di obiettivo generale da rispettare senza alcun riferimento esplicito all'obbligo di fornire informazioni aggiuntive o di rinunciare (derogando) a determinate disposizioni, in quanto queste opzioni sono considerate implicite nel concetto di TFV. In Germania, invece, il TFV implica un riferimento ai principi contabili generalmente accettati, consentendo solo informazioni aggiuntive, ma non ha la forza di *overriding rule*, perché è esclusa la possibilità di disapplicare specifiche disposizioni⁴. Un'altra applicazione divergente riguarda la legislazione danese, che consente deroghe solo se la disapplicazione è conforme agli IFRS.

I postulati di bilancio. Tra le innovazioni più rilevanti della Direttiva 34 va segnalata l'introduzione del principio di "*prevalenza della sostanza sulla forma*" e del principio di "*rilevanza*". Entrambi rappresentano una chiara convergenza verso gli IFRS. Il primo principio non è stato tuttavia recepito esplicitamente nelle discipline di tutti i Paesi membri e, in ogni caso, la sua applicazione concreta nelle norme nazionali non è uniforme. Anche il principio di rilevanza è stato recepito in modi diversi⁵: in alcuni Paesi, come la Francia e i Paesi Bassi, la sua applicazione è limitata alla presentazione e alla *disclosure*, mentre in altri è estesa alla rilevazione e alla valutazione (ad esempio, in Italia e in Spagna). Il Regno Unito e la Germania, addirittura, non hanno assegnato alla rilevanza il rango di principio generale, limitandone l'accoglimento ad alcune specifiche fattispecie⁶.

I criteri di valutazione. La Direttiva 34 ha confermato il costo storico quale criterio di valutazione generale, consentendo l'adozione di due criteri

tazione alternativa è obbligatoria solo in Francia (in alcuni casi, e non in alternativa allo schema ordinario).

⁴ Al di là di questi due casi opposti, la letteratura accademica ha ripetutamente sottolineato che l'attuazione del concetto di TFV è stata interpretata in modi diversi nei vari Paesi, sia dal punto di vista linguistico che filosofico. David Alexander, Christopher Nobes, *Financial accounting. An international introduction*, Pearson, 2020.

⁵ La divergente applicazione di questo importante principio trova la sua principale ragione nell'art. 2 della Direttiva, che concedeva ai Paesi membri il potere di limitarne la portata.

⁶ Per una disamina sulle scelte di recepimento nei principali Paesi europei in merito alla clausola generale e ai principi generali si veda il seguente lavoro: Cristian Carini, Alberto Quagli and Claudio Teodori, *Objectives, Overriding Principles and Relevance*, in Alberto Incollingo and Andrea Lionzo (a cura di), *The European Harmonization of National Accounting Rules*, Springer, 2023.

di valutazione alternativi. Permette, infatti, agli Stati membri di autorizzare o richiedere la valutazione delle immobilizzazioni a valori rivalutati; inoltre, seguendo gli IFRS, introduce il modello del *fair value* per alcune attività⁷. Anche in questo caso, tuttavia, l'applicazione non è stata omogenea: alcuni Paesi consentono di discostarsi maggiormente dal modello del costo storico, favorendo l'adozione di approcci meno conservativi e più orientati a soddisfare le esigenze informative degli azionisti, mentre altri Paesi sono meno propensi a consentire la disapplicazione del costo storico, in quanto privilegiano un approccio nella misurazione della performance più orientato a soddisfare le aspettative dei creditori.

Ciò detto, è evidente come con riguardo all'obiettivo della comparabilità i risultati raggiunti dalla Direttiva 34 siano davvero poco soddisfacenti.

2. L'avvicinamento “disorganico” agli IFRS

Anche il secondo obiettivo che la Direttiva si poneva, ossia alimentare lo sviluppo di un linguaggio contabile comune stimolando l'avvicinamento agli IFRS, pare lungi dal potersi dire raggiunto.

A seguito del Regolamento n° 1606/2002, che ha obbligato le società quotate ad adottare gli IFRS per i bilanci consolidati (disposizione poi variamente estesa nei diversi Paesi anche ad altre società e ai bilanci individuali)⁸, l'UE è stata inevitabilmente costretta ad affrontare il problema della compressione delle differenze tra la rendicontazione finanziaria delle società IFRS *adopters* rispetto alle altre.

Per tali ragioni, la Direttiva ha posto le condizioni per consentire un significativo avvicinamento agli IFRS, in particolare con riguardo ai criteri di valutazione. Tuttavia, gli spazi discrezionali lasciati ai singoli Paesi nel recepire questa convergenza all'interno delle discipline locali non poteva che condurre a un'applicazione eterogenea.

⁷ “Gli Stati membri autorizzano o richiedono [...] la valutazione degli strumenti finanziari, compresi gli strumenti finanziari derivati, al fair value; e possono autorizzare o richiedere [...] la valutazione di determinate categorie di attività diverse dagli strumenti finanziari a importi determinati con riferimento al fair value”.

⁸ Tra i Paesi economicamente più rilevanti, l'Italia ha esteso l'obbligo di adottare gli IFRS anche ai bilanci individuali delle società quotate, mentre ciò non è stato previsto in altri Paesi come Austria, Belgio, Finlandia, Francia, Germania, Regno Unito, Lussemburgo, Paesi Bassi, Spagna, Svezia, sebbene alcuni di questi ne consentano l'impiego facoltativo. L'obbligo esiste invece in Paesi economicamente meno rilevanti, nei quali sono assenti i principi contabili nazionali (Bulgaria, Cipro, Repubblica Ceca, Estonia, Grecia, Lettonia, Lituania, Islanda, Malta).

Ad esempio, in alcuni Paesi come Danimarca, Paesi Bassi e Regno Unito, si è determinato un maggior grado di conformità agli IFRS. Queste giurisdizioni hanno accolto l'uso del *fair value* quale criterio opzionale per molte attività finanziarie e non finanziarie, come immobili, impianti e macchinari, attività immateriali e strumenti di capitale. Ancora: in Danimarca e nei Paesi Bassi le attività e le passività relative alle locazioni sia finanziarie sia operative possono essere riconosciute in bilancio, ma le società possono anche limitarsi al riconoscimento delle sole locazioni finanziarie, come previsto nel Regno Unito. I Paesi Bassi e il Regno Unito consentono l'impairment delle attività non correnti finanziarie anche quando la svalutazione non è permanente, mentre questo non è consentito in Danimarca. Ancora, si pensi all'uso frequente della *overriding rule* nel Regno Unito e il caso unico della Danimarca, dove invece la deroga è consentita, come già illustrato, solo se la non applicazione delle regole è conforme agli IFRS⁹.

Al contrario, altri Paesi come Italia, Spagna, Francia e Germania, più radicati nella tradizione del costo storico, hanno limitato l'accoglimento delle regole proprie del modello IFRS, favorendo una rendicontazione finanziaria orientata principalmente alla protezione dei creditori. Anche tra questi Paesi, tuttavia, permangono rilevanti differenze.

Ad esempio, l'Italia consente l'applicazione degli IFRS ai bilanci non consolidati delle società non quotate, mentre la Spagna ha da tempo adattato i suoi principi contabili nazionali agli IFRS. Entrambi hanno esteso l'applicazione del principio di rilevanza al riconoscimento e alla misurazione e hanno espressamente previsto la deroga a regole contabili specifiche quando la loro applicazione non ha effetti rilevanti. L'Italia ha anche posto il principio di rilevanza al di sopra degli altri postulati, considerandolo strumentale al raggiungimento del TFV. In Italia il modello di *fair value* è limitato ai derivati, mentre in Spagna è utilizzato anche per altri elementi patrimoniali. La possibilità di superare il costo storico nella valutazione di singoli elementi è consentita in Italia solo quando permessa dalla legge. In Spagna la rivalutazione degli attivi non è mai stata consentita a meno che non sia autorizzata dalla legge, con l'ultima autorizzazione risalente al 1996. Inoltre, mentre in Italia il LIFO è consentito e ampiamente applicato e i beni oggetto di locazione finanziaria non trovano rappresentazione in bilancio, in Spagna il LIFO non è consentito e le locazioni finanziarie possono essere rappresentate similmente alle disposizioni dello IAS 17.

⁹ In questi Paesi, dunque, sebbene l'avvicinamento agli IFRS sia relativamente pronunciato, rimane ancora frammentato e con molti gradi di libertà lasciati alle singole imprese.

La normativa francese è fortemente legata al principio di prudenza e anche i derivati sono valutati utilizzando il modello del costo. Le rettifiche alle attività non correnti sono occasionalmente possibili. Le locazioni finanziarie non possono essere riconosciute; il LIFO non è consentito. È interessante notare che in Francia l'avviamento può essere considerato vita utile indefinita ed è quindi soggetto a test annuali di impairment.

La Germania rimane il Paese in cui la spinta verso gli IFRS è più debole. Il modello di rivalutazione non è previsto per alcun elemento dell'attivo e il LIFO è consentito e ampiamente utilizzato. Il modello del *fair value* è permesso solo per gli attivi detenuti esclusivamente per la copertura delle passività pensionistiche e per i titoli negoziabili delle istituzioni finanziarie. Eccezioni al costo storico si applicano anche alle attività e passività correnti in valuta estera, che sono misurate al tasso di chiusura alla data di bilancio. I contratti di leasing finanziario, tuttavia, sono inclusi nei bilanci in modo simile alle previsioni dello IAS 17.

La Svezia può essere collocata in una posizione intermedia tra questi due gruppi di Paesi. Anche se lo scenario svedese è stato tradizionalmente caratterizzato dalla protezione dei creditori e dal principio della prudenza, dagli anni '80 la Svezia si è gradualmente aperta all'approccio anglosassone con un sistema di regole per le società non quotate basato sugli IFRS, sebbene con sostanziali adattamenti dovuti a ragioni fiscali. In questo contesto, la Svezia ha consentito l'adozione su base volontaria del modello di rivalutazione come alternativa al costo storico per gli attivi fissi, ma la sua adozione è soggetta a variegate restrizioni.

Se dunque la Direttiva 34 ha certamente contribuito ad avvicinare la legislazione contabile europea agli IFRS, è chiaro come ciò sia avvenuto in modo sia *eterogeneo*, in quanto ha lasciato (troppe) aree di scelta ai Paesi e alle imprese (addirittura più estese rispetto alla IV Direttiva), sia *disorganico*, visto l'innesto di isolati approcci e/o criteri IFRS all'interno delle discipline locali, in assenza di un quadro concettuale condiviso in ordine alle finalità da raggiungere, ai soggetti da soddisfare, alle principali grandezze da determinare.

3. Alla ricerca di un *framework* per le *private firms*

Si è detto come non esista alcun *framework* di riferimento alla base della Direttiva 34. La rendicontazione finanziaria è stata *ab origine* concepita a livello UE come un modello ibrido: nel quarto "considerando" della Direttiva 34 è stabilito che "*i bilanci d'esercizio perseguono vari obiettivi e non forniscono esclusivamente informazioni agli investitori nei mercati di capitali,*

ma rendono anche conto delle operazioni passate e favoriscono il governo societario". A questa scelta di compromesso, che non affronta il tema dei destinatari del bilancio e delle eventuali categorie di *primary users*, si accompagna la mancata definizione dei concetti di attività e passività e di costi e ricavi; nemmeno le nozioni di capitale e di conservazione del capitale sono definiti, né la configurazione del reddito che i bilanci dovrebbero fornire.

La Direttiva 34, in definitiva, da un lato ha innovato ben poco l'insieme delle regole contenute nella IV Direttiva e, dall'altro, non ne ha superato i limiti strutturali, cioè (i) la mancata definizione degli elementi, prima richiamati, fondanti un vero e proprio quadro concettuale; (ii) l'uso eccessivo delle opzioni che amplia la gamma di scelte, in sede di recepimento, in relazione ai regimi semplificati per le imprese di minori dimensioni, all'utilizzo dei postulati e all'applicazione dei criteri di valutazione.

Il risultato è stato sostanzialmente contrario alle attese: si è inevitabilmente verificato un ampliamento delle differenze tra i Paesi, differenze che oggi, paradossalmente, sono ancora maggiori rispetto al passato principalmente a causa dell'inserimento timido e, come detto, incoerente, di regole mutate dagli IFRS.

Affinché il bilancio possa assolvere alle funzioni ad esso assegnate dovrebbe essere, invece, disciplinato da un insieme di regole fondate su un quadro concettuale sistematico, capace di assicurare piena coerenza tra gli obiettivi, i destinatari e le disposizioni relative alla sua struttura e contenuto.

Alla luce di tali elementi, ci si chiede se sia giunto il momento di intraprendere un percorso doverosamente più coraggioso identificando un insieme più uniforme di regole contabili per le *private firms* europee¹⁰.

A tal fine, va anzitutto segnalato che le *private firms* non sono un monolite. Come è ben noto, ci sono aziende grandi, che snodano la loro azione a livello sovranazionale e che raccolgono i capitali muovendosi nei mercati finanziari internazionali; e ci sono aziende più piccole e locali che hanno rapporti con pochi istituti di credito; ci sono aziende con una proprietà ampia e una chiara distinzione tra manager e proprietari, ma ci sono altre aziende

¹⁰ Se all'avvio del percorso di armonizzazione europea, con la IV Direttiva, poteva comprendersi l'approccio morbido già descritto, probabilmente necessario per permettere la graduale assimilazione di nuovi paradigmi nei diversi contesti nazionali, dopo circa cinquant'anni non può non rilevarsi che non sono stati fatti reali passi avanti in ordine allo sviluppo di un sistema di regole fondate su un impianto teorico coerente, e che, addirittura si è incrementato il "disordine concettuale" mediante l'innesto di "pillole" di IFRS, qua e là, nella nuova Direttiva. Peraltro, trattasi di innesto che risulta non appagante: ad esempio, perché inserire il principio di rilevanza e poi consentire ai singoli legislatori nazionali di limitarne l'applicazione? Perché introdurre il principio della prevalenza della sostanza sulla forma senza orientarne la concreta applicazione?

con proprietà molto concentrata e con una scarsa distinzione tra proprietà e controllo¹¹.

Le *private firms* più grandi e internazionalizzate dovrebbero poter adottare volontariamente gli IFRS. Ciò consentirebbe a queste aziende di adottare un linguaggio contabile ampiamente condiviso nell'ambito in cui operano e di cogliere maggiori opportunità nei mercati finanziari.

Per le *private firms* più locali e per tutte quelle che non necessitano di adottare gli IFRS pare invece opportuno definire un modello contabile in grado di integrare gli scopi della rendicontazione finanziaria con le esigenze dimensionali, e quindi di comunicazione esterna, dell'azienda¹².

L'auspicato *framework* per le *private firms* europee dovrebbe anzitutto poggiarsi sugli elementi comuni che le Direttive europee e le conseguenti

¹¹ Per interessanti riflessioni sulle esigenze di bilancio delle diverse classi di aziende rispetto al processo di avvicinamento al modello dei principi contabili internazionali si veda Lucio Potito, *L'origine dei principi contabili e il perduto senso dell'unitarietà di bilancio*, in *Scritti in onore di Luciano Marchi*, vol. IV, Giappichelli, Torino, 2021.

¹² A tal fine, non si può dimenticare che i bilanci nelle *private firms* svolgono una funzione "organizzativo-regolamentare" cruciale all'interno della vita aziendale. Si pensi all'uso dei risultati di bilancio ai fini della protezione dell'integrità del capitale aziendale o all'uso degli utili netti per plasmare le decisioni degli azionisti riguardo alla distribuzione dei dividendi; si pensi ancora al ruolo dei valori riconosciuti nei bilanci per il calcolo delle imposte sul reddito delle società; infine, si consideri che delle stime per le operazioni di M&A muovono molto spesso dai risultati di bilancio (Thomas Bourveau, Jason V. Chen, Ferdinand Elfers, and Jochen Pierk, *Public peers, accounting comparability, and value relevance of private firms' financial reporting*, *Review of Accounting Studies*, published online, 2022). In breve, un buon modello contabile per le *private firms* dovrebbe tener conto di queste esigenze che le normative locali hanno generalmente assegnato ai bilanci (Massimiliano Bonacchi, Antonio Marra, and Paul Zarowin, *Organizational structure and earnings quality of private and public firms*, *Review of Accounting Studies*, 2019, 24[3]). La traduzione degli approcci IFRS nelle norme contabili locali sta influenzando questa funzione. Ad esempio, sta cambiando la concezione diffusa degli attivi come divisi in due ampie categorie: attivi non correnti valutati al costo ridotto dal processo di ammortamento e svalutazioni in caso di perdite durevoli; e attivi correnti registrati a un valore inferiore al loro valore originario e al valore di mercato. I derivati sono misurati al fair value indipendentemente da queste due categorie di attivi. Il test di impairment potrebbe portare al differimento di una perdita se l'attivo fisso è recuperato attraverso il suo utilizzo e non tramite la dismissione a causa delle definizioni del valore recuperabile assunte come il maggiore tra il valore d'uso e il fair value al netto dei costi di vendita. Nel caso della stima del costo ammortizzato per i passivi finanziari, le componenti negative che spiegano la differenza tra il valore iniziale e il valore a scadenza del debito sono differite secondo il principio della competenza, ma in contrasto con il principio della prudenza. Inoltre, l'uso del modello di rivalutazione per i beni fissi e la misurazione di attivi specificati diversi dagli strumenti finanziari al fair value possono avere un impatto significativo sull'utile netto e sul patrimonio netto. Questi cambiamenti stanno alterando la misurazione della performance finanziaria e quindi il suo ruolo "organizzativo-regolamentare". Qualsiasi quadro contabile proposto per le *private firms* dovrebbe tener conto di questo ruolo.

normative di recepimento ci consegnano attualmente. Tali elementi dovrebbero rappresentare i “punti fermi” sui quali fondare una cornice concettuale sottostante la rendicontazione finanziaria di queste imprese. Tali “punti fermi” sono:

- l’approccio *principle-based* alla regolazione di bilancio. Le disposizioni locali dell’UE sono generalmente basate su principi, non su regole, ossia su nozioni contabili condivise dalle quali fare discendere le soluzioni dei concreti problemi aziendali in ragione di obiettivi di ordine superiore;
- l’enfasi sul riconoscimento anticipato delle perdite attese, in ragione di un approccio generalmente conservativo. Le riduzioni di valore degli attivi, sia correnti sia non correnti, sono riconosciute in base alle loro caratteristiche specifiche in modo sostanzialmente comune a livello europeo;
- il modello del costo storico quale punto di riferimento delle valutazioni di bilancio. Il costo storico rappresenta, in aderenza al postulato della prudenza, il principio generale che informa i criteri di valutazione degli elementi patrimoniali. I costi di acquisizione e di produzione sono determinati (e successivamente ammortizzati e svalutati) fondamentalmente nello stesso modo nei diversi Paesi;
- l’accompagnamento del costo storico a un altro approccio valutativo. Le normative contabili locali spesso prevedono che il modello del costo storico sia completato da un altro criterio, più o meno conservativo, per la misurazione del valore degli elementi patrimoniali. Si pensi all’uso del *fair value* al netto dei costi di vendita se inferiore al costo degli attivi correnti, al metodo del patrimonio netto per investimenti in collegate o *joint venture*, al modello di rivalutazione per le attività fisse, al valore d’uso nel *test* di impairment e al costo ammortizzato per alcuni attivi e passivi finanziari.

Tali “punti fermi” dovrebbero essere integrati, per la definizione di un *framework* adeguato, dalla definizione dei concetti base di attività, di passività, di ricavi, di costi e dalle nozioni di reddito e di conservazione del capitale. A ciò dovrebbe accompagnarsi una scelta netta con riguardo al processo di generazione del valore, che dovrebbe essere basato sul principio di realizzazione in cui l’introduzione del *fair value* e degli altri criteri alternativi al costo storico dovrebbe essere limitata ad alcuni elementi chiaramente individuati. Infine, gli spazi di libertà e le alternative concesse andrebbero necessariamente ridotte, a partire dalle opzioni offerte nel contesto dei regimi contabili semplificati per le diverse categorie dimensionali di imprese.

Seguire un simile approccio, più audace e rigoroso, consentirebbe un concreto passo in avanti verso una maggiore armonizzazione dei bilanci delle *private firms*, migliorandone fortemente la comparabilità, oggi ancora piuttosto scarsa.

Un tale approccio garantirebbe, inoltre, una maggiore affidabilità dell'informazione di bilancio. Si potrebbe infatti fare affidamento su di un quadro teorico che, in quanto tale, servirebbe da guida nella soluzione dei sempre nuovi problemi (di riconoscimento e di valutazione) che le imprese si trovano ad affrontare. Le soluzioni che ne discenderebbero sarebbero senz'altro più appaganti, perché fondate sui principi di fondo condivisi, e non sulla base di regole tecniche individuate di volta in volta quale sintesi della prassi del momento.

Riferimenti bibliografici

- Alexander D., Nobes C. (2020), *Financial accounting. An international introduction*, Pearson.
- Andrè P., Di Pietra R. (2023), *The evolution of Financial Statements Regulations in the Main European Countries*, in Incollingo A., Lionzo A. (a cura di), *The European Harmonization of National Accounting Rules*, Springer.
- Bonacchi M., Marra A., Zarowin P. (2019), *Organizational structure and earnings quality of private and public firms*, *Review of Accounting Studies*, 24(3).
- Bourveau T., Chen J.V., Elfers F., Pierk J. (2022), *Public peers, accounting comparability, and value relevance of private firms' financial reporting*, *Review of Accounting Studies*, published online.
- Carini C., Quagli A., Teodori C. (2023), *Objectives, Overriding Principles and Relevance*, in A. Incollingo, A. Lionzo (a cura di), *The European Harmonization of National Accounting Rules*, Springer.
- Potito L. (2021), *L'origine dei principi contabili e il perduto senso dell'unitarietà di bilancio*, in *Scritti in onore di Luciano Marchi*, vol. IV, Giappichelli, Torino.

L'AZIENDA CHE VOLEVA UMBERTO

di *Giorgio Invernizzi*

Ho ricevuto l'invito a partecipare a questo ricordo di Umberto con un WhatsApp sul cellulare il 17 dicembre 2023 alle ore 17.36, inviatomi dall'amico Silvio Bianchi. Sul mio schermo del PC avevo un altro invito: con una mail il mio Maestro Vittorio Coda mi sottoponeva un manifesto. Il manifesto era allegato alla mail nella quale mi proponeva di sottoscriverlo. Il titolo del manifesto era "L'impresa che vogliamo". Istantaneamente, intanto che mi apprestavo ad aprire l'allegato e leggere il manifesto, mi sono posto questa domanda: "ma Umberto lo avrebbe sottoscritto"? Al termine della lettura del manifesto mi sono convinto che la risposta era NO: UMBERTO NON AVREBBE SOTTOSCRITTO IL MANIFESTO.

Andiamo per ordine: prima vi propongo il manifesto "L'impresa che vogliamo", e poi vi spiego perché Umberto NON lo avrebbe sottoscritto.

1. Il manifesto "L'impresa che vogliamo"

Ecco il testo del manifesto "L'impresa che vogliamo"¹.

"Da tempo come aziendalisti sviluppiamo le nostre ricerche e riflessioni basandoci sull'ipotesi che le persone non siano rotelle di un ingranaggio ma si realizzino nella ricchezza delle relazioni, che l'impresa 'shareholder only' rappresenti una gabbia ideologica che ostacola la lettura e la soluzione dei problemi, che solo l'ascolto attivo degli altri saperi e l'apertura alle molteplici dimensioni della società possano consentirci di dare senso e direzione al nostro lavoro.

Da questo punto di vista ci sembra utile richiamare alcune assunzioni che riteniamo debbano guidare l'evoluzione delle imprese nella transizione verso un sistema economico inclusivo e sostenibile, nel rispetto dei principi della responsabilità sociale e dell'etica oltre che dell'efficienza: una nuova impresa in una nuova economia".

¹ Documento redatto da L. Caselli, V. Coda, G. Donna e P.M. Ferrando e confermato da altri quindici studiosi.

1.1. Superare il riduzionismo neoliberista

“Le idee del neoliberismo, le politiche di austerità, le pratiche dell’impresa ‘shareholder only’ che avrebbero dovuto assicurare la produzione e la diffusione della ricchezza hanno dato luogo al consumo indiscriminato delle risorse del pianeta, alla generazione di diseconomie, al dilatarsi delle disuguaglianze. Alla luce di queste evidenze la separazione tra dimensione economica e dimensione sociale che sta alla base del riduzionismo neoliberista deve cedere il passo alla loro integrazione e ricomposizione, nella ricerca del bene comune.

Le imprese oggi giocano la loro legittimità nella compenetrazione di aspetti economici, sociali e ambientali, nell’interazione con gli altri attori del contesto e con il contesto stesso. Esse producono in maniera inscindibile sia beni e servizi per il mercato sia relazioni di convivenza tanto al loro interno quanto al loro esterno. Qui sta il fondamento della loro responsabilità che è contemporaneamente economica, sociale, ambientale e che la governance aziendale è chiamata a porre in essere. Tale responsabilità è elemento costitutivo delle imprese in quanto fonte di sostenibilità nel medio-lungo termine e di legittimazione sociale”.

1.2. Superare la prospettiva ‘shareholder only’

“Il dibattito teorico ha delineato come linee di superamento dell’impresa ‘shareholder only’ la prospettiva dell’impresa ‘stakeholder oriented’, di recente rinvigorita e rilanciata come impresa ‘purpose oriented’, intendendosi per purpose la buona causa, la ragion d’essere, la finalità sovraordinata rispetto agli interessi di shareholder e stakeholder che guidano le scelte ed i comportamenti aziendali. Attraverso questa finalità l’impresa esprime un proprio “dover essere progettuale” e si misura con l’ambiente valorizzando la propria cultura ed il proprio patrimonio materiale, immateriale e valoriale.

Con riferimento invece alle esperienze in atto, nel panorama del nostro Paese non si è imposto nessuno dei modelli di impresa affermatasi nel contesto internazionale (quello ‘shareholder only’ prevalente nel mondo anglo-sassone, quello della cogestione caratteristico del modello renano, quello “colbertista” della grande industria francese). Accanto a criticità legate a comportamenti cinici o speculativi di gruppi multinazionali e fondi di private equity, allo sfruttamento del lavoro nell’ambito della gig economy (e non solo), al ricorso esasperato al subappalto, alla diffusa indisciplina fiscale, vi sono casi numerosi di imprese e di comportamenti aziendali che esprimono

positive tendenze al cambiamento. Ne è esempio importante l'operare di un nutrito gruppo di medie imprese manifatturiere – comunemente note come imprese del quarto capitalismo – spesso espressione di una imprenditorialità familiare attenta agli aspetti valoriali e capace di traguardare progetti ed obiettivi di lungo termine. Sono inoltre manifestazione di una tendenza al superamento della prospettiva 'shareholder only' la diffusione delle pratiche ESG e del reporting di sostenibilità, la sperimentazione della formula della 'impresa benefit', la tenuta dei risultati delle gestioni attente agli investimenti, all'innovazione, al benessere dei dipendenti e alla qualità della risposta ai mercati”.

1.3. Assumere il purpose come centro di gravità del cambiamento

“Facendo riferimento ai contributi teorici, all'evoluzione del quadro normativo ed alle buone prassi delle migliori imprese italiane, l'impresa 'purpose oriented' si propone dunque come la frontiera di un percorso evolutivo in una prospettiva più generale di cambiamento.

Secondo tale prospettiva il purpose è assunto come finalità sovraordinata rispetto agli interessi di shareholder e stakeholder: l'impresa non è uno strumento attraverso il quale shareholder e stakeholder perseguono i propri interessi, ma un soggetto autonomo del sistema economico e sociale la cui finalità consiste nel fornire risposte produttive economicamente e socialmente vantaggiose ai bisogni 'della gente e del pianeta', evitando di provocare diseconomie di varia natura (economiche, sociali, ambientali). Agendo in questi termini le imprese diventano attori socialmente responsabili, rispettosi dei principi dell'etica e generatori di innovazione per lo sviluppo di un sistema economico sostenibile ed inclusivo.

Questa prospettiva, si noti, non è affatto estranea alla tradizione dell'Economia aziendale italiana, che concepisce l'impresa come un 'istituto fatto per durare' grazie a gestioni lungimiranti e che vede nel 'fare bene impresa nell'interesse di tutti i suoi stakeholder' lo scopo che anima le imprese bene governate.

1.4. Rispondere ai problemi aperti dalla prospettiva del purpose

“Le imprese dovrebbero esplicitare il proprio purpose, radicarlo nella cultura aziendale, nei modelli di business e nei processi decisionali, e comunicarlo all'esterno in quanto espressione del ruolo che intendono svolgere

per contribuire ad uno sviluppo sostenibile ed inclusivo. Tale esplicitazione dovrebbe impegnare effettivamente il management a perseguirlo e i policy maker ad assecondarlo.

Il purpose, in particolare, dovrebbe essere l'elemento intorno al quale far ruotare le partnership pubblico-privato nell'ambito delle politiche di risposta alle sfide dell'oggi e del domani: cambiamento climatico, transizione energetica e digitale, lotta alle disuguaglianze.

I sistemi di governance e la composizione degli organi di governo delle imprese dovrebbero essere congegnati (tenendo conto delle specificità delle diverse tipologie aziendali) in modo da coniugare o quanto meno contemperare gli interessi di shareholder e stakeholder nell'ambito del perseguimento del purpose.

Dovrebbero essere adottati sistemi di management e di controllo e metriche di misura dei risultati e di responsabilizzazione che diano adeguato conto della capacità delle imprese di creare durevolmente valore per shareholder e stakeholder e dell'impatto della loro attività sul contesto ambientale e sociale”.

1.5. Ripensare l'aziendalismo

“La prospettiva di una società più buona e più giusta, di cui le imprese siano protagonista a pieno titolo, deve stimolare noi aziendalisti a ravvivare la funzione civile della nostra attività di ricerca, di docenza, di testimonianza attraverso l'attivazione di una circolarità virtuosa tra essenza morale e progresso intellettuale.

Il nostro compito è di interpretare le potenzialità e le esigenze di cambiamento che maturano nelle realtà aziendali e nei sistemi economici, sociali e ambientali aggiornando i concetti ed i modelli teorici e proponendo idee utili per innovare non solo gli strumenti e le pratiche gestionali ma anche il quadro normativo e le politiche pubbliche. A tale fine, è di fondamentale importanza l'impegno a sviluppare e a trasmettere tali conoscenze agli studenti, agli operatori (imprenditori, investitori, manager e altri lavoratori) nonché ai policy maker e più in generale all'opinione pubblica, in modo da diffondere e radicare una cultura d'impresa più consapevole e in sintonia con i tempi.

In tale prospettiva gli aziendalisti sono oggi chiamati a ripensare sé stessi privilegiando la trasversalità e l'apertura, perseguendo una comprensione non formale ed una conoscenza critica delle imprese nella loro proiezione evolutiva e nel loro quadro istituzionale, sociale e culturale. Vanno creati ponti tra le diverse anime dell'aziendalismo italiano, tra i nostri e gli altri

saperi, tra l'Accademia e la realtà esterna, tra i valori e le competenze finalizzate non solo al saper fare ma anche al saper essere, tra scienza che esige rigore e cultura che provoca aprendo nuovi orizzonti di conoscenza”.

2. Perché Umberto NON lo avrebbe sottoscritto

Io lo ho sottoscritto (sono uno dei quindici che ha cofirmato il manifesto), ma – sono convinto – Umberto NON lo avrebbe sottoscritto.

Per un semplice motivo: lui lo avrebbe scritto di suo pugno e lo avrebbe proposto a tutti!

Lo avrebbe scritto (anziché sottoscritto) di suo pugno (e, poi, lo avrebbe personalmente proposto a tutte le persone di sua conoscenza) perché è stato un leader indiscusso delle organizzazioni a cui ha partecipato. Sono convinto che lui, una volta concepito questo manifesto, avrebbe chiesto a tutti (colleghi, uomini di azienda e policy maker) di dividerlo con lui. Questo mio convincimento nasce dall'aver osservato il suo operare nel condurre riunioni e nell'intervenire alle assemblee. Infatti ho avuto modo di osservarlo in più occasioni: durante le assemblee dei soci di Aidea (Accademia Italiana di Economia Aziendale) e di Sidrea (Società Italiana dei Docenti di Ragioneria e di Economia Aziendale), come nei convegni di tali associazioni o in seminari ristretti o nei pranzi informali (dove solo raramente – e tipicamente quando il tavolo era di forma ovale – non era a capotavola). E nel vederlo dal vivo nei suoi interventi in tali occasioni appariva evidente la sua volontà – e, soprattutto, la sua capacità - di interpretare il ruolo di leadership dell'organizzazione, anche se le persone che componevano tale organizzazione avevano “spiccate individualità” (come lo sono – e, soprattutto, lo erano - i professori universitari).

Per quanto concerne poi i contenuti specifici del manifesto, essi sono perfettamente in linea con il suo pensiero, come documentato dalle seguenti citazioni (Bertini, 1995):

- *“Questo saggio 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”* (p. 14), relativamente all'ipotesi alla base degli aziendalisti che hanno steso il manifesto (cfr. l'incipit del manifesto in § 1);
- *“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 di tutti i partecipanti alla vita dell'azienda. Per partecipanti alla vita dell'azienda intendiamo, in primo luogo, i membri dell'organizzazione, quindi i portatori di capitale di rischio, i finanziatori i fornitori, i clienti, lo Stato, le forze politiche e sociali, e in generale la Comunità” (pp. 35-36), rispetto all'urgenza di superare la prospettiva *shareholder only* sottolineata nel manifesto (cfr. § 1.1 e 1.2);

- *“Ricollegandoci alla particolare natura economica ed alle caratteristiche sistematiche dell'impresa moderna, riteniamo che il successo, in Economia Aziendale, debba essere innanzitutto considerato come un fenomeno di crescita economica ‘a valere nel tempo’ e, quindi ‘non transeunte’, in grado di rafforzare durevolmente le basi economiche dell'impresa”* (p. 96), con riferimento al concetto di impresa come “istituto fatto per durare” ricordato nel manifesto (cfr. § 1.3 e 1.4).

Infine, riguardo alla necessità – ribadita nelle conclusioni del manifesto (cfr. § 1.5) – di un ripensamento del ruolo stesso degli aziendalisti privilegiando l'apertura fra le diverse anime dell'aziendalismo italiano, viene spontaneo pensare all'esempio che è stato Umberto nel suo impegno nell'ambito dell'Accademia Italiana di Economia Aziendale.

P.S. Anche lo stile di questo contributo ricorda Umberto: era un personaggio difficilmente prevedibile!

Riferimenti bibliografici

Bertini U. (1995), *Scritti di politica aziendale*, 3^a ed. ampliata, Giappichelli, Torino.

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 Marco Lacchini, Raffaele Trequattrini

1. Introduzione

In un lungimirante saggio del 1968 sul tema de “L’introduzione allo studio dei rischi nell’economia aziendale”¹, il chiaro Maestro attribuiva al rischio aziendale “*i seguenti elementi caratteristici*:

- A) *l’esistenza di eventi che ricadono nell’orbita aziendale di cui sono incerte le probabili manifestazioni;*
- B) *la possibilità che dalla manifestazione di tali eventi possa essere arrecato un danno alla combinazione produttiva;*
- C) *l’impossibilità di valutare con sufficiente grado di approssimazione gli andamenti futuri dell’azienda”*.

In altro passo della medesima opera, avverte che uno dei principali fattori di rischio per l’impresa è rappresentato dall’indole delle persone; non a caso, “*l’uomo riflette nelle proprie azioni i suoi stati d’animo e le sue condizioni fisiologiche e psicologiche... Questo fatto conferisce ai risultati delle sue azioni, qualunque ne sia la natura, un carattere d’incertezza che, se è difficile apprezzare e valutare a priori, costituisce certo uno degli aspetti più importanti di tutta la problematica del rischio*”².

A ben vedere, un’analisi sistematica delle suddette affermazioni non può non far riecheggiare alle orecchie dello studioso il fondamentale tema del rapporto tra gestione aziendale e rischio/reato, da intendersi come la possibilità che un soggetto interno all’azienda possa commettere un reato avente la pretesa finalità di arrecare un vantaggio all’entità cui appartiene. Tale eventualità presenta tutte le caratteristiche delineate dal chiaro Autore per

¹ Umberto Bertini, *Introduzione allo studio dei rischi nell’economia aziendale*, Giuffrè, Milano, 1968, p. 18.

² Ivi, p. 64.

rappresentare un rischio aziendale: si tratta, infatti, di un evento che ricade nell'orbita aziendale di cui è incerto il manifestarsi; genera la possibilità di arrecare un danno all'azienda per le conseguenze che ne possono derivare sul piano delle responsabilità; è collegato all'impossibilità di prevedere gli andamenti futuri dell'azienda; è strettamente connesso all'indole del soggetto che commette il reato.

La frequenza dei casi in cui tale rischio tendeva a manifestarsi ha indotto il legislatore a ideare un intervento normativo in grado, da un lato, di individuare un nuovo modello di responsabilità, definito "responsabilità amministrativa" degli enti; dall'altro, a consentire che le imprese virtuose potessero adottare uno strumento di gestione del suddetto rischio, che ponesse loro al sicuro dalle conseguenze in chiave sanzionatoria della suddetta norma.

Il presente contributo si pone l'obiettivo di dimostrare che lo strumento di politica dei rischi individuato dal legislatore non si rivela efficace esclusivamente in una prospettiva di gestione del rischio/reato ai sensi del D.Lgs. 231/2001, ma può avere un impatto positivo sull'andamento aziendale in almeno due direzioni distinte: in quanto può migliorare l'efficienza dei processi produttivi e come strumento per limitare il rischio aziendale in senso lato. Concentrandosi su quest'ultimo aspetto, si tenterà di evidenziare in che modo lo strumento predisposto dalla normativa sulla responsabilità amministrativa degli enti è in grado di impattare in modo positivo sul valore economico delle aziende.

A tale scopo, il lavoro presenterà la seguente struttura: dopo aver delineato gli aspetti salienti del modello esimente previsto da D.Lgs. 231/2001, l'attenzione verrà focalizzata sulle determinanti del valore economico di un'azienda; l'ultima parte del lavoro verterà su una serie di considerazioni che, sul piano logico e concettuale, dovrebbero correlare efficacia del modello esimente e valore del capitale economico d'impresa.

2. Il D.Lgs. 231/2001 e gli aspetti caratteristici del modello esimente in chiave economico-aziendale

Come è noto, il D.Lgs. 231/2001 rappresenta una pietra miliare nel panorama giuridico italiano in quanto introduce per la prima volta la c.d. "responsabilità amministrativa" delle entità giuridiche, comprese le società, per reati commessi nell'interesse o a vantaggio delle stesse³. Prima della sua introdu-

³ Sul tema si vedano, tra gli altri, i contributi: Carlo Enrico Paliero, *Il D.Lgs. 8 giugno 2001, n. 231: da ora in poi societas delinquere (et puniri) potest*, Corr. Giur., 2001; Aldo Travi, *La*

zione, infatti, esclusivamente le persone fisiche potevano essere ritenute responsabili per la commissione di reati di rilevanza penale.

In questo senso, il suddetto decreto ha ampliato il concetto di responsabilità, disponendo che, in caso di commissione di taluni reati (es.: frodi, corruzione, reati ambientali, ecc.) da parte di un soggetto interno all'azienda, l'ente può essere ritenuto responsabile e soggetto a sanzioni pecuniarie significative e/o a interdizioni dalla partecipazione a gare pubbliche.

Al fine di prevenire il sorgere della suddetta responsabilità, l'ente può predisporre il modello di organizzazione, gestione e controllo (meglio noto come "modello esimente"), che, se adeguatamente implementato e aggiornato, deve essere in grado di prevenire i reati previsti dal decreto e adeguato alla struttura ed alla realtà operativa dell'ente. La sua adozione e il suo effettivo funzionamento, monitorati da un organismo di controllo interno con compiti autonomi di iniziativa e di controllo, possono portare all'esclusione o alla riduzione della responsabilità dell'ente per i reati commessi. In sostanza, il modello esimente rappresenta uno strumento di prevenzione cruciale, volto a incentivare le entità a implementare politiche aziendali virtuose per evitare comportamenti illeciti all'interno delle loro strutture.

Il modello di organizzazione, gestione e controllo si fonda su tre pilastri principali:

- 1) procedure mirate alla prevenzione di reati, costituite da un robusto sistema interno di regole e protocolli per minimizzare il rischio di commissione di reati nell'ambito delle attività aziendali. Questo si traduce nella definizione di politiche chiare per la trasparenza nelle operazioni, l'adozione di sistemi di controllo interno, la formazione e l'informazione continua dei dipendenti sui principi etici e legali da rispettare, e l'implementazione di canali di segnalazione delle irregolarità. La vigilanza attiva e la responsabilizzazione a tutti i livelli aziendali diventano

responsabilità della persona giuridica del D.Lgs. 231/2001: prime considerazioni di ordine amministrativo, Società, n. 11, 2001; Renato Rordorf, *Prime (e sparse) riflessioni sulla responsabilità amministrativa degli enti collettivi per reati commessi nel loro interesse o a loro vantaggio*, in AA.VV., *La responsabilità amministrativa degli enti. D.Lgs. 8 giugno 2001 n. 231*, Ipsoa, Milano, 2002; Giovanni Rubboli, Mauro Bramieri, Diego Bagaglia, Alessandra Bogliacino, *La responsabilità amministrativa delle società*, Egea, Milano, 2003; Marco Laccini, Raffaele Trequatrini, *Responsabilità amministrativa delle imprese e bilancio sociale: prospettive ed esperienze economico-aziendali*, Aracne, Roma, 2004; Rosa Lombardi, Raffaele Trequatrini, Benedetta Cuozzo, Myriam Cano-Rubio, *Corporate corruption prevention, sustainable governance and legislation: First exploratory evidence from the Italian scenari*, Journal of Cleaner Production, 2019, Vol. 217, pp. 666-675; Rosa Lombardi, Myriam Cano-Rubio, Raffaele Trequatrini, Guadalupe Fuentes-Lombardo, *Exploratory evidence on anti-corruption activities in the Spanish context: A sustainable governance approach*, Journal of Cleaner Production, 2020, Vol. 249, 119424.

- così strumenti essenziali per costruire un ambiente di lavoro etico e legalmente conforme, riducendo significativamente la possibilità di incappare in comportamenti illeciti;
- 2) il codice etico aziendale, che rappresenta un insieme di principi e linee guida che delincono le aspettative comportamentali per i dipendenti e la direzione all'interno di un'organizzazione. Questi codici non solo riflettono i valori fondamentali dell'azienda, ma mirano anche a promuovere un ambiente di lavoro etico, trasparente e responsabile. Attraverso la definizione di standard per la condotta professionale, i codici etici servono a prevenire conflitti di interesse, incoraggiare l'onestà e l'integrità, e assicurare che le decisioni aziendali siano prese nel rispetto degli interessi delle varie categorie di stakeholder interessate alla gestione dell'impresa. Inoltre, contribuiscono a costruire una reputazione positiva dell'azienda, essenziale per il suo successo a lungo termine;
 - 3) l'organismo di vigilanza, il quale ha il compito di vigilare sull'efficacia e sull'osservanza dei modelli di organizzazione, gestione e controllo adottati dalle entità per prevenire la commissione dei reati previsti dalla normativa. Questo organismo deve, inoltre, occuparsi dell'aggiornamento di tali modelli, adattandoli all'evoluzione della normativa e alle mutate condizioni operative dell'ente. Per garantire l'efficacia della sua azione, l'organismo di vigilanza deve possedere requisiti di autonomia, indipendenza e professionalità, nonché avere accesso a tutte le informazioni utili per lo svolgimento del proprio mandato. Generalmente, l'organismo di vigilanza è composto da uno a tre membri, dotati di competenze di natura organizzativa, giuridica ed economico-aziendale.

Si può concludere che la scelta e l'implementazione di modelli organizzativi e di gestione efficaci sono fondamentali per prevenire e ridurre i rischi legati alla commissione dei reati all'interno delle organizzazioni. Questi modelli, quando ben strutturati, non solo contribuiscono a creare un ambiente lavorativo etico e trasparente, ma fungono anche da scudo protettivo per l'ente stesso, limitando la possibilità che reati vengano commessi in suo nome o per suo conto. L'adozione di tali sistemi rappresenta, quindi, un investimento strategico nella cultura aziendale della legalità, nella responsabilità sociale e nella sostenibilità a lungo termine dell'organizzazione, evidenziando il ruolo critico che la governance aziendale gioca nella prevenzione del rischio penale.

3. Il ruolo del rischio aziendale nei modelli di valutazione del capitale economico delle aziende

Al fine di analizzare l'impatto del modello di organizzazione, gestione e controllo sul valore aziendale, è necessario individuare uno strumento di misurazione di tale valore. Tra i numerosi parametri di misurazione del valore aziendale studiati dalla dottrina, uno dei più diffusi è rappresentato dal capitale economico aziendale⁴.

Come è noto, si tratta della configurazione di capitale che viene stimata in ipotesi di trasferimento in senso lato del complesso aziendale e nella prospettiva di un perito indipendente.

Molteplici sono le metodologie che consentono di determinare la suddetta configurazione di valore del capitale, nella consapevolezza, tuttavia, che esso rappresenta una grandezza astratta⁵, la cui configurazione può modificarsi a seconda delle ipotesi che sottostanno alla sua determinazione.

Secondo la più autorevole dottrina e la migliore prassi professionale⁶, le metodologie di stima del capitale economico maggiormente dotate dei requisiti di razionalità, obiettività e neutralità sarebbero rappresentate dai cc.dd. "metodi indiretti", che stimano il valore del capitale economico mediante l'utilizzo di grandezze diverse da quelle provenienti dal mercato.

Considerata l'ampia categoria dei metodi indiretti, che comprende i metodi basati su grandezze flusso, i metodi basati su grandezze stock e i metodi misti, ai fini del presente contributo l'attenzione sarà focalizzata sui metodi

⁴ Gianfranco Zanda, Marco Lacchini, Tiziano Onesti, *La valutazione delle aziende*, 6^a ed. riveduta e ampliata, Giappichelli, Torino, 2013.

⁵ Pietro Onida, *La logica e il sistema delle rilevazioni quantitative d'azienda*, Giuffrè, Milano, 1970, p. 22.

⁶ Gianfranco Zanda, Marco Lacchini, *La stima del valore del "capitale umano" ai fini della valutazione d'azienda*, Rivista italiana di ragioneria e di economia aziendale, 1989; Enrico Gonnella, *Logiche e metodologie di valutazione d'azienda*, Plus editore, 2008; Aswath Damodaran, *Investment valuation: Tools and techniques for determining the value of any asset* (Vol. 666), John Wiley & Sons, 2012; Gianfranco Zanda, Marco Lacchini, Tiziano Onesti, *La valutazione delle aziende*, 6^a ed. riveduta e ampliata, Giappichelli, Torino, 2013; Enrico Laghi, Michele Di Marcantonio, *Il costo del capitale proprio: un modello di stima del premio per i rischi specifici*, La Valutazione delle Aziende, 2014, 74, pp. 21-36; Stefano Marasca, *I principali fattori di incertezza nella valutazione d'azienda*, Studi di Valutazione d'Azienda, Giuffrè, Milano, 2014; Roberto Maglio, *La valutazione d'azienda in settori specifici di attività*, Studi di valutazione d'azienda, Giuffrè, Milano, 2017; Eugenio Comuzzi, Filippo Zanin, *La valutazione delle aziende, dei gruppi e delle parti aziendali*, Studi di valutazione d'azienda, Giuffrè, Milano, 2018; Aswath Damodaran, *Valutazione delle aziende*, Maggioli, Rimini, 2014; Silvano Corbella, Liberatore Giovanni, Riccardo Tiscini, *Manuale di valutazione d'azienda*, Manuale di Valutazione d'azienda, 2020, Vol. 2, pp. 1-149; Luigi Guatri, Mauro Bini, *La valutazione delle aziende*, Egea, Milano, 2021.

basati su grandezze flusso, sebbene le medesime considerazioni potrebbero essere effettuate anche per le altre metodiche sopra menzionate.

I metodi basati su grandezze flusso possono stimare il valore del capitale economico aziendale utilizzando due approcci principali: l'approccio c.d. "equity" stima il valore economico del capitale netto aziendale; l'approccio c.d. "entity" è finalizzato a determinare il valore economico dell'attivo operativo aziendale.

Al fine di riconciliare i due approcci, viene generalmente utilizzato un algoritmo valutativo nel quale al valore economico dell'attivo operativo dell'azienda viene sottratto il valore economico dei debiti finanziari dell'azienda:

$$W = \frac{FU_1}{(1+i_{wacc})^1} + \frac{FU_2}{(1+i_{wacc})^2} + \dots + \frac{FU_n}{(1+i_{wacc})^n} + Vf - D$$

dove:

W = è il valore del capitale economico dell'azienda;

FU₁, FU₂, FU_n = costituiscono i valori dei flussi finanziari o reddituali prospettivi di tipo *unlevered* (al lordo della componente finanziaria della gestione) che l'azienda sarà presumibilmente in grado di produrre nell'orizzonte temporale di riferimento della stima (n);

Vf = è il valore finale di presunto realizzo dell'azienda al tempo n;

D = rappresenta il valore economico dei debiti finanziari;

i_{wacc} = costituisce il tasso di attualizzazione nella configurazione di costo medio ponderato del capitale.

Come è noto, quest'ultima grandezza viene generalmente stimata mediante l'utilizzo della seguente formula:

$$WACC = i \frac{CN}{CN + CC} + id(1 - t) \frac{CC}{CN + CC}$$

dove:

i = rappresenta il tasso di congrua remunerazione del capitale proprio;

i_d = costituisce costo medio del capitale di credito;

t = è l'aliquota fiscale di riferimento;

CC e CN sono rispettivamente i valori del capitale proprio e del capitale di credito dell'azienda e, nel complesso, configurano la struttura finanziaria dell'azienda.

Ove si consideri come framework teorico di riferimento per la stima del capitale economico aziendale la versione dei metodi indiretti appena descritta, è evidente che, al fine di comprendere l'impatto che il modello di organizzazione, gestione e controllo ha sul valore aziendale, si rende necessario studiare gli effetti che tale modello ha sulle grandezze necessarie per applicare il suddetto algoritmo.

In particolare, poiché in questo lavoro l'attenzione è focalizzata sull'impatto che il modello di organizzazione, gestione e controllo ha sul rischio aziendale, andranno studiati con maggiore cura gli effetti che il suddetto modello ha sulle grandezze che compongono il tasso di attualizzazione nella configurazione wacc; è noto, infatti, che i flussi finanziari e reddituali vengono scontati nella misura espressa dal tasso di attualizzazione proprio per tener conto della componente di rischio insita nel processo di gestione aziendale.

4. L'impatto del modello di organizzazione, gestione e controllo sulla stima del rischio e sul valore economico delle aziende: prime riflessioni teoriche

È opportuno osservare, in via preliminare, che il contributo fornito dal modello di organizzazione, gestione e controllo al processo di creazione del valore aziendale non si estrinseca, sul piano teorico, esclusivamente nella gestione del rischio d'impresa, ma dovrebbe presentare un significativo impatto anche sulla performance economica e finanziaria dell'impresa e, pertanto, in ultima analisi, dovrebbe generare un effetto rilevante anche sui flussi reddituali e finanziari che l'azienda è in grado di generare.

Al fine di comprendere tale effetto, potrebbe essere utilizzato il modello teorico di riferimento del capitale intellettuale, secondo il quale sono le conoscenze interne il vero fattore di vantaggio competitivo per le imprese e, come tali, rappresentano leve strategiche fondamentali per incrementare il valore economico delle aziende.

Dal punto di vista del capitale intellettuale, l'adozione di un modello di organizzazione, gestione e controllo ex D.Lgs. 231/2001, si propone di aumentare il valore di un'azienda passando almeno attraverso tre dimensioni: la valorizzazione del capitale umano, la valorizzazione del capitale relazionale e la valorizzazione del capitale strutturale.

Con riferimento alla prima dimensione, l'implementazione dei modelli previsti dal D.Lgs. 231/2001 necessita di un articolato programma di formazione dei dipendenti; questa formazione si estende oltre le specificità del modello per comprendere le procedure messe in atto a causa di tale normativa.

Si ritiene che tali sforzi formativi rafforzino il capitale umano all'interno delle aziende, dotando i dipendenti delle conoscenze e delle competenze necessarie per orientarsi e conformarsi a questi quadri normativi⁷.

Per quanto concerne la dimensione del capitale relazionale, le aziende che adottano un modello di organizzazione, gestione e controllo sovente comunicano questa adesione all'esterno, presentandosi come entità impegnate a rispettare standard etici e capaci di impegnarsi in modo costruttivo con i propri *stakeholder*. Questa strategia di comunicazione esterna valorizza il capitale relazionale dell'azienda, favorendo una percezione positiva tra clienti, partner e il pubblico in generale⁸.

In ordine alla dimensione del capitale strutturale, l'adozione di un modello ai sensi del D.Lgs. 231/2001 porta allo sviluppo di un'infrastruttura organizzativa favorevole al trasferimento e allo sfruttamento efficace della conoscenza. Questa infrastruttura facilita processi e routine ottimizzati, migliorando così il capitale strutturale delle aziende. Attraverso tali miglioramenti organizzativi, le aziende acquisiscono una posizione migliore per sfruttare le proprie risorse intellettuali e conseguire vantaggi competitivi maggiormente sostenibili nel tempo⁹.

In siffatta prospettiva teorica, i modelli di organizzazione, gestione e controllo non servono solo a garantire il rispetto degli obblighi legali, ma contribuiscono anche alla performance d'impresa mediante un incremento del valore dei capitali umano, relazionale e strutturale dell'azienda.

Un discorso analogo a quello effettuato sulla performance può riguardare l'impatto dei modelli di organizzazione, gestione e controllo sui rischi d'impresa.

In questo caso, lo strumento di misurazione del rischio è rappresentato dal tasso di attualizzazione nella configurazione $wacc$ e, pertanto, il suddetto impatto andrà stimato con riferimento alle grandezze che compongono l'algoritmo descritto nel paragrafo precedente.

Se è possibile osservare che un efficace modello di organizzazione, gestione e controllo non sembra avere effetti diretti sulla struttura finanziaria dell'impresa e sull'aliquota fiscale di riferimento, un discorso diverso sembra ipotizzabile per il tasso di congrua remunerazione i , espressivo del costo

⁷ Cfr. Archie B. Carroll, *The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders*, Business Horizons, 1991, 34(4), pp. 39-48; John Elkington, *The triple bottom line*, Environmental management: Readings and cases, 1997, 2, pp. 49-66.

⁸ Cfr. Mark R. Kramer, Michael Porter, *Creating shared value* (Vol. 17), Boston, MA, USA: FSG, 2011.

⁹ Cfr. Yongtae Kim, Myung Seok Park, Benson Wier, *Is earnings quality associated with corporate social responsibility?*, The Accounting Review, 2012, n. 87(3), pp. 761-796.

del capitale proprio, e sul tasso i_d rappresentativo del costo del capitale di credito.

In ordine al tasso i , è ragionevole affermare che all'aumentare dell'efficacia del modello diminuiscano i rischi collegati al pagamento delle sanzioni derivanti dall'applicazione del D.Lgs. 231/2001, con conseguenze rilevanti anche in termini di riduzione dei danni reputazionali collegati alla possibile esposizione mediatica dell'azienda, derivante dall'avvio di un procedimento ai sensi della norma in questione¹⁰.

Inoltre, è possibile ritenere che una maggiore formalizzazione delle procedure operative, nonché la diretta esplicitazione dei valori aziendali all'interno dei codici etici, possano ridurre il rischio collegato alla determinazione dei parametri necessari per la stima di i , in termini di riduzione dell'alea insita nella formulazione di previsioni sulle performance aziendali.

Per quanto concerne, invece, l'impatto sul costo del capitale di credito, è ipotizzabile che l'efficientamento delle procedure interne all'azienda e l'esplicitazione dei valori da porre in essere ai sensi del D.Lgs. 231/2001 abbia gli stessi effetti che ha la *disclosure* sul costo del debito¹¹.

Come è noto, il rapporto tra disclosure, ovvero la trasparenza e la divulgazione di informazioni da parte delle aziende, e il costo del debito è un tema di grande rilievo nell'ambito dell'economia aziendale. Una maggiore disclosure, così come il disvelamento di procedure operative volte a evitare la commissione di reati, può influenzare positivamente il costo del debito per

¹⁰ Sul rapporto tra il tasso i e la disclosure, si vedano Thomas Copeland, Dan Galai, *Information effects on the bid-ask spread*, The Journal of Finance, 1983, 36: 1457-1469; Douglas Diamond, Robert Verrecchia, *Disclosure, liquidity and the cost of equity capital*, The Journal of Finance, 1991, pp. 1325-1360; Jeffrey L. Coles, Uri Loewenstein, Jose Suay, *On equilibrium pricing under parameter uncertainty*, Journal of Financial and Quantitative Analysis, 1995, 30(3), pp. 347-364; Christine A. Botosan, *Disclosure level and the cost of equity capital*, Accounting Review, 1997, pp. 323-349; Jeremy Bertomeu, Edwige Cheynel, *Disclosure and the cost of capital: A survey of the theoretical literature*, The Routledge Companion to Financial Accounting Theory, 2015, pp. 366-395, Routledge; Dietmar Ernst, Florian Woithe, *Impact of the Environmental, Social, and Governance Rating on the Cost of Capital: Evidence from the S&P 500*, Journal of Risk and Financial Management, 2024, 17(3), p. 91.

¹¹ Sul tema si confrontino Mustafa Yuosef Saa'deh, Nor Raihan Mohamad, Hafiza Aishah Hashim, *The role of voluntary disclosure on information asymmetry and its impact on the cost of capital*, Advanced Science Letters, 2017, 23(9), 8389-8394; Agnieszka Piechocka-Kałużna, Agnieszka Tłuczak, Paweł Łopatka, *The impact of CSR/ESG on the cost of capital: a case study of US companies*, European Research Studies Journal, 2021, Vol. XXIV, Special Issue 3, pp. 536-546; Amir Gholami, John Sands, Syed Shams, *Corporates' sustainability disclosures impact on cost of capital and idiosyncratic risk*, Meditari Accountancy Research, 2022, 31(4), pp. 861-886; Annunziata Tarulli, Domenico Morrone, Danilo Conte, Candida Bussoli, Angeloantonio Russo, *The relevance of non-financial disclosure in influencing the cost of capital: Empirical evidence from the agri-food sector*, Business Strategy and the Environment, 2023, 32(4), pp. 1739-1751.

un'impresa: quando una società effettua scelte nelle prospettive della trasparenza e della legalità, divulgando informazioni dettagliate e affidabili sulle proprie procedure e i propri principi di comportamento, i prestatori di capitale possono valutare più accuratamente il rischio associato al prestito. Questa riduzione dell'incertezza e del rischio percepito può portare a condizioni di prestito più favorevoli, inclusi tassi di interesse più bassi, poiché i creditori si sentono più sicuri riguardo alla capacità dell'azienda di onorare i suoi impegni finanziari. In sostanza, una buona prassi può essere vista come un mezzo per costruire fiducia tra l'impresa e i suoi finanziatori, contribuendo così a ottimizzare i costi del debito e migliorare l'accesso al capitale.

In questo senso, attenzione alla legalità e riduzione delle asimmetrie informative possono avere un rilevante impatto sul costo del capitale, divenendo determinanti decisive sulla riduzione del rischio e, conseguentemente, sull'incremento del valore economico dell'impresa.

5. Conclusioni

Nell'opera "Introduzione allo studio dei rischi nell'economia aziendale" il chiaro Maestro affermava che "[...] il processo di fronteggiamento dei rischi è configurato da una gamma svariata di operazioni di complessa natura le quali, nel loro insieme, costituiscono l'aspetto concreto della politica dei rischi"¹². In questo senso, Egli non escludeva la possibilità che una delle modalità attraverso le quali potesse manifestarsi la politica dei rischi si configurasse attraverso l'individuazione di un modello di organizzazione, gestione e controllo.

In altro passo, specificava che "[...] il rischio costituisce l'essenza del problema gestionale" dal momento che "l'economicità del sistema aziendale è sempre durevole e tale condizione si ottiene solo mediante la progressiva eliminazione, riduzione e controllo dei rischi"¹³.

Il rapporto tra gestione del rischio, economicità e valore aziendale ha costituito il punto di partenza del presente articolo, nel quale si è provato ad analizzare l'impatto che le modalità di gestione di una particolare tipologia di rischio possono determinare sul valore del capitale economico di un'azienda nel suo complesso.

L'analisi del D.Lgs. 231/2001, che ha introdotto, per la prima volta, nel nostro ordinamento, la responsabilità amministrativa degli enti, ha indotto

¹² Umberto Bertini, *Introduzione allo studio dei rischi*, op. cit., p. 189.

¹³ Ivi, p. 191.

gli scriventi a identificare nel modello di organizzazione, gestione e controllo il principale strumento di fronteggiamento del c.d. “rischio-reato” e a valutare, sotto il profilo teorico, l’impatto che l’adozione di tale modello ha nel processo di creazione del valore sotto il profilo del contenimento del rischio.

Con questa impostazione il lavoro presenta rilevanti implicazioni di carattere pratico: generalmente, infatti, l’implementazione dei suddetti modelli viene percepita dagli imprenditori come un costo che l’azienda deve sostenere allo scopo di aderire allo spirito della legge. Secondo l’impostazione degli Autori, invece, tale implementazione costituisce un valido strumento di gestione del rischio con importanti conseguenze sotto il profilo dell’incremento delle performance aziendali e della riduzione del costo del capitale.

Non va sottaciuto che il lavoro presenta taluni limiti soprattutto in quanto fornisce un modello teorico di riferimento per la spiegazione di un fenomeno che, per sua natura, non può non essere interpretato anche alla luce di risultanze di matrice empirica.

In questo senso, future ricerche dovranno porsi l’obiettivo di dimostrare l’esistenza di una solida correlazione tra efficacia dei modelli di organizzazione, gestione e controllo e entità del rischio aziendale, da misurarsi attraverso i tradizionali indicatori costituiti dal costo del capitale proprio e dal costo del capitale di credito.

Riferimenti bibliografici

- Bertini U. (1987), *Introduzione allo studio dei rischi nell’economia aziendale*, Giuffrè, Milano.
- Bertomeu J., Cheynel E. (2015), *Disclosure and the cost of capital: A survey of the theoretical literature*, in *The Routledge Companion to Financial Accounting Theory*, Routledge.
- Botosan C. A. (1997), *Disclosure level and the cost of equity capital*, in *Accounting Review*.
- Carroll A. B. (1991), *The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders*, in *Business Horizons*, 34(4).
- Coles J. L., Loewenstein U., Suay J. (1995), *On equilibrium pricing under parameter uncertainty*, in *Journal of Financial and Quantitative analysis*, 30(3).
- Comuzzi E., Zanin F. (2018), *La valutazione delle aziende, dei gruppi e delle parti aziendali*, Studi di valutazione d’azienda, Giuffrè, Milano.
- Copeland T., Galai D. (1983), *Information effects on the bid-ask spread*, in *The Journal of Finance*, 36.
- Corbella S., Giovanni L., Riccardo T. (2020), *Manuale di valutazione d’azienda*, in *Manuale di Valutazione d’azienda*, Vol. 2.

- Damodaran A. (2012), *Investment valuation: Tools and techniques for determining the value of any asset*, Vol. 666, John Wiley & Sons.
- Damodaran A. (2014), *Valutazione delle aziende*, Maggioli Editore, Rimini.
- Diamond D., Verrecchia R. (1991), *Disclosure, liquidity and the cost of equity capital*, in *The Journal of Finance*.
- Elkington J. (1997), *The triple bottom line*, in *Environmental management: Readings and cases*, 2.
- Ernst D., Woithe F. (2024), *Impact of the Environmental, Social, and Governance Rating on the Cost of Capital: Evidence from the S&P 500*, in *Journal of Risk and Financial Management*, 17(3).
- Gholami A., Sands J., Shams S. (2022), *Corporates' sustainability disclosures impact on cost of capital and idiosyncratic risk*, in *Meditari Accountancy Research*, 31(4).
- Gonnella E. (2008), *Logiche e metodologie di valutazione d'azienda*, Plus editore, Pisa.
- Guatri L., Bini M. (2021), *La valutazione delle aziende*, Egea, Milano.
- Kim Y., Park M.S., Wier, B. (2012), *Is earnings quality associated with corporate social responsibility?*, in *The Accounting Review*, n. 87(3).
- Kramer M. R., Porter M. (2011), *Creating shared value* (Vol. 17), Boston, MA, USA, FSG.
- Lacchini M., Trequattrini R. (2004), *Responsabilità amministrativa delle imprese e bilancio sociale: prospettive ed esperienze economico-aziendali*, Aracne, Roma.
- Laghi E., Di Marcantonio M. (2014), *Il costo del capitale proprio: un modello di stima del premio per i rischi specifici*, in *La Valutazione delle Aziende*, 74.
- Lombardi R., Trequattrini R., Cuozzo B., Cano-Rubio M. (2019), *Corporate corruption prevention, sustainable governance and legislation: First exploratory evidence from the Italian scenario*, in *Journal of Cleaner Production*, 217.
- Lombardi R., Cano-Rubio M., Trequattrini R., Fuentes-Lombardo G. (2020), *Exploratory evidence on anticorruption activities in the Spanish context: A sustainable governance approach*, in *Journal of Cleaner Production*, 249, 119424.
- Maglio R. (2017), *La valutazione d'azienda in settori specifici di attività. Studi di valutazione d'azienda*, Giuffrè, Milano.
- Marasca S. (2014), *I principali fattori di incertezza nella valutazione d'azienda, Studi di Valutazione d'Azienda*, Giuffrè, Milano.
- Onida P. (1970), *La logica e il sistema delle rilevazioni quantitative d'azienda*, Giuffrè, Milano.
- Paliero C.E. (2001), *Il D.Lgs. 8 giugno 2001, n. 231: da ora in poi societas delinquere (et puniri) potest*, in *Corr. Giur.*
- Piechocka-Kałużna A., Tłuczak A., Łopatka P. (2021), *The impact of CSR/ESG on the cost of capital: a case study of US companies*, in *European Research Studies Journal*, Volume XXIV, Special Issue 3.
- Rordorf R. (2002), *Prime (e sparse) riflessioni sulla responsabilità amministrativa degli enti collettivi per reati commessi nel loro interesse o a loro vantaggio*, in AA.VV., *La responsabilità amministrativa degli enti. D.Lgs. 8 giugno 2001 n. 231*, Ipsoa, Milano.

- Rubboli G., Bramieri M., Bagaglia D., Bogliacino A. (2003), *La responsabilità amministrativa delle società*, Egea, Milano.
- Saa'deh M. Y., Mohamad N. R., Hashim H. A. (2017), *The role of voluntary disclosure on information asymmetry and its impact on the cost of capital*, in *Advanced Science Letters*, 23(9).
- Tarulli A., Morrone D., Conte D., Bussoli C., Russo A. (2023), *The relevance of non-financial disclosure in influencing the cost of capital: Empirical evidence from the agri-food sector*, in *Business Strategy and the Environment*, 32(4).
- Travi A. (2001), *La responsabilità della persona giuridica del D.Lgs. 231/2001: prime considerazioni di ordine amministrativo*, in *Società*, n. 11.
- Zanda G., Lacchini M. (1989), *La stima del valore del "capitale umano" ai fini della valutazione d'azienda*, in *Rivista italiana di ragioneria e di economia aziendale*.
- Zanda G., Lacchini M., Onesti T. (2013), *La valutazione delle aziende*, VI ed. rivodata e ampliata, Giappichelli, Torino.

INVECCHIAMENTO E INNOVAZIONE NELL'ECONOMIA AZIENDALE: UNA LETTURA DEL SENSO STRATEGICO

di *Nicola Lattanzi, Mauro Zavani*

1. Economia aziendale e Management

La diffusione del sapere e l'integrazione delle conoscenze sono fondamentali per il progresso delle scienze. Storicamente, barriere politiche e sociali hanno ostacolato questo processo, influenzando negativamente le scienze economiche e aziendali.

In Italia, l'economia aziendale ha avuto uno sviluppo relativamente isolato rispetto alle teorie manageriali internazionali. L'economia aziendale è stata formalmente introdotta da Gino Zappa¹ circa un secolo orsono, superando i limiti della ragioneria, orientandosi verso una scienza più ampia e comprensiva della vita economica delle aziende e dei cambiamenti in atto.

Il management, invece, ha origini americane legate alla rivoluzione industriale e si focalizza principalmente su approcci pratici per migliorare l'efficienza aziendale, come evidenziato dai lavori di Taylor² e Fayol³.

Negli anni Cinquanta e Sessanta, il management si è evoluto con contributi significativi di studiosi come Peter Drucker⁴ e Herbert Simon⁵, che hanno ampliato l'orizzonte della disciplina verso aspetti umani e sociali. Parallelamente, l'economia aziendale ha visto una crescita grazie agli allievi di Zappa, sebbene la sua applicazione pratica abbia incontrato difficoltà.

¹ G. Zappa, *Tendenze nuove negli studi di ragioneria*, Istituto Editoriale Scientifico, Milano, 1927.

² F. W. Taylor, *The Principles of Scientific Management*, Harper & Brothers Publishers, New York and London, 1919.

³ H. Fayol, *Administration Industrielle et Générale – Prévoyance, Organisation, Commandement, Coördination, Contrôle*, Bollettino de la Société de l'Industrie Minérale, 1916.

⁴ P. Drucker, *The Practice of Management*, Harper & Row, Publishers, New York, 1954, è il contributo teorico più significativo, tra le numerose opere dell'autore, per l'introduzione del concetto di "management by objectives", (gestione per obiettivi), pratica e teoria, per Drucker, non potevano essere cose separate.

⁵ H. Simon, J. March, *Organization*, Wiley, New York, 1958.

Nei suoi contributi Bertini evidenzia come ci sia oggi una debolezza intrinseca dell'economia aziendale rispetto al management, il quale ha saputo meglio adattarsi alle esigenze moderne. Il management ha sviluppato un approccio più pragmatico e universale, mentre l'economia aziendale è rimasta ancorata a teorie più astratte e meno applicabili⁶.

Bertini, ancora, ci ricorda come per favorire una vera integrazione tra economia aziendale e management, paia necessario che entrambe le discipline si avvicinino l'una all'altra, adottando un approccio più pragmatista per l'economia aziendale e più teorico per il management. Questo processo di unificazione potrebbe portare a una scienza aziendale più moderna e rispondente alle esigenze del mondo reale⁷.

La nascita e lo sviluppo delle discipline di economia aziendale e management sottolineano le differenze di approccio e le difficoltà di integrazione tra le due.

La prospettiva storica e la riflessione critica sulle teorie di Zappa e le evoluzioni del management evidenziano la necessità di un dialogo più intenso tra accademia e pratica aziendale per rispondere alle sfide contemporanee.

Da allora il contesto sociale, politico ed economico in cui opera l'impresa è molto cambiato⁸; il valore di un bene appare sempre più legato alla sua dimensione immateriale, la fase del grande consumo di massa ha ceduto il passo all'industria dell'esperienza⁹ prima e all'industria intelligente dopo.

È stato autorevolmente sostenuto che la dimensione immateriale dei prodotti prevale sulla realtà materiale; il loro valore simbolico, estetico o sociale sul loro valore d'uso¹⁰. Ricordiamo, in tal senso, come il reddito nasca dallo scambio e come ciò abbia implicazioni sulle interazioni che esso comporta e

⁶ U. Bertini, *Il sistema d'azienda. Schema di analisi*, Opera universitaria, Pisa, 1977; U. Bertini, *Introduzione allo studio dei rischi nell'economia aziendale*, Giuffrè, Milano, 1987; U. Bertini, *Scritti di politica aziendale*, Giappichelli, Torino, 1990; U. Bertini, *Realtà e prospettive dell'azienda moderna*, Banca Toscana. Studi e informazioni, n. 2, 1982; U. Bertini, *Giannessi, l'Economia aziendale e la Ragioneria*, in *Atti della Giornata di Studi Giannessiani*, Giuffrè, Milano, 1982; U. Bertini, *In merito alle condizioni che determinano il successo dell'impresa*, in *Saggi di economia aziendale per Lino Azzini*, Giuffrè, Milano, 1987; U. Bertini, *Creatività e gestione strategica dell'azienda*, in *Scritti in onore di Luigi Guatri*, Bocconi Comunicazione, Milano, 1988; U. Bertini, *Dissesti aziendali e sistemi di controllo interni*, Studi e Note di Economia, n. 2, 2004; U. Bertini, *La Scuola Toscana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, Rirea, n. 11 e 12, 2010.

⁷ U. Bertini, *Economia aziendale e Management*, Lectio Magistralis, Università di Pisa, 2009.

⁸ Sul concetto di dinamismo ambientale applicato alla gestione d'impresa si rinvia, tra gli altri ai contributi di R. Cafferata, *Sistemi, ambiente e innovazione: come s'integrano la continuità e il mutamento dell'impresa*, Giappichelli, Torino, 1995.

⁹ R. Trequattrini, *Conoscenza ed Economia Aziendale Elementi di Teoria*, ESI, Napoli, 2008.

¹⁰ J. Rifkin, *L'era dell'accesso. La rivoluzione della new economy*, Mondadori, Milano, 2000.

sul contenuto stesso degli assiomi identificativi dell'azienda ovvero il tempo, l'autonomia decisionale, la visione sistemica e l'economicità.

Ci preme ricordare ancora e insieme, nella stessa direzione, il contributo di Alberto Ceccherelli¹¹ e il suo linguaggio dei bilanci da una parte e, dall'altra, quello di Egidio Giannessi¹² e gli stati di ordine aziendale, quello combinatorio, quello di composizione e quello sistemico. A ciò è da aggiungere – è una nostra ferma convinzione – la necessità di porre il “bene comune”¹³ al centro del dibattito economico-aziendale in quanto tema centrale e imprescindibile.

2. I cambiamenti in atto

L'ambiente in cui viviamo è in continua evoluzione e cambiamento, variabili con cui le aziende devono confrontarsi per fronteggiare le criticità e sfruttare le opportunità: il cambiamento è un processo di apprendimento che consente di acquisire un nuovo approccio, una nuova cultura del pensiero e dell'azione.

È oggi in atto una grande trasformazione sociale, tecnica ed economica che ha assunto i tratti della rivoluzione tecno-fisiologica proposta dall'economista, premio Nobel 1993, Robert Fogel¹⁴.

Le innovazioni creano nuovi business o modificano quelli esistenti, l'adozione di una nuova tecnologia incide sulla competitività di un'impresa se le consente di differenziare la sua offerta (attraverso la creazione di nuovi prodotti ovvero servizi o l'implementazione di processi produttivi originali) o di ridurre i costi di produzione.

Contesto che rende tutt'ora attuali le affermazioni del prof. Umberto Bertini: *“Quella in cui viviamo è un'epoca di grandi trasformazioni tecnologiche, sociali, culturali. Le imprese [...] sono al centro di questo vasto processo di rinnovamento che le vede impegnate ora come attive protagoniste, ora come passive spettatrici”*¹⁵.

¹¹ A. Ceccherelli, *Il linguaggio dei bilanci*, Le Monnier, Firenze, 1970.

¹² E. Giannessi, *Il piano finanziario nel sistema dei piani d'azienda*, Libreria Goliardica, Pisa, 1957.

¹³ V. Coda, M. Minoja, C. Parolini, *Economia aziendale e management*, Pearson, Milano, 2023.

¹⁴ Fogel R.W., Costa D.L. *A theory of technophysio evolution, with some implications for forecasting population, health care costs, and pension costs*, Demography, 1997.

¹⁵ U. Bertini, *Scritti di politica aziendale*, Giappichelli, Torino, 1990.

La prospettiva di una società basata e organizzata sul fenomeno della trasformazione tecnico-industriale ha ceduto il passo a quella concepita sul processo di creazione della conoscenza.

Una nuova dimensione della realtà, quella *phygital*, l'insieme di fisico e digitale, amplifica la forza del processo di interazione. Abbracciando la teoria sistemica, Bertini affermava: “*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*”¹⁶.

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 biologici¹⁷.

Nel corso degli ultimi decenni l'informatica – compreso ciò che oggi definiamo intelligenza artificiale – ha generato cambiamenti profondi ed irreversibili: da un lato, ha creato benefici per l'istruzione, il benessere e la prosperità delle persone, così come grandi vantaggi economici e scientifici; dall'altro, ha portato con sé rischi significativi che generano dilemmi e profonde questioni relative alla natura della realtà e della sua conoscenza¹⁸.

L'intelligenza artificiale ha di fatto superato la capacità dell'uomo di comprenderne la natura concettuale dei fenomeni che essa contribuisce a generare. È una nuova dimensione antropologico-tecnica che supera e va ben oltre il concetto di utilizzo del *device* digitale. Si caratterizza per la disponibilità di potere tecnologico, quale insieme di connessione e di elaborazione, che non muta la condizione umana, ma ne muta la natura e le implicazioni socio-economiche e manageriali, in quanto l'uomo e il manager dispongono di un cervello elettronico che integra ed interagisce in modo potente e vigoroso con quello biologico.

È il modello stesso di azienda ad esserne influenzato e ciò pone questioni rilevanti circa la capacità di sopravvivenza dell'azienda e la configurazione delle *dynamic capabilities*¹⁹.

¹⁶ U. Bertini, *Il sistema d'azienda. Uno schema di analisi*, Giappichelli, Torino, 1977.

¹⁷ U. Bertini, *L'azienda come sistema cibernetico*, Rivista dei Dottori Commercialisti, n. 3, 1974.

¹⁸ L. Floridi, *La rivoluzione dell'informazione*, Codice, Torino, 2012.

¹⁹ D. J. Teece, G. Pisano, A. Shuen, *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, Strategic Management Journal, Vol. 18, No. 7. (Aug., 1997).

Non muta il concetto di breve, medio e lungo termine, bensì aumenta nei relativi intervalli di tempo, il numero di volte della rivisitazione e riconfigurazione degli obiettivi, e quelli aziendali non fanno certo eccezione.

Entra in difficoltà la capacità umana di interazione, di apprendimento e di configurazione degli scenari in quanto soggetta ad accelerazioni che generano disorientamento.

E questo provoca importati ripercussioni e implicazioni su molte discipline, compresa la nostra. Nel mare dei dati, gli aziendalisti ne hanno uno proprio, quello dei dati contabili: un mare da aprire alla navigazione altrui e all'interno del quale si possono disegnare nuove rotte e traiettorie scientifiche.

3. La società precognitiva

La società precognitiva rappresenta una rottura antropologica, segnando una nuova condizione di interazione umana di natura algoritmica. Questa mira a orientare comportamenti e condotte basandosi su scenari predittivi e valutazioni anticipatorie.

Prende forma l'idea di una società e un'economia precognitiva, basata su continua connettività alla rete, potenza di calcolo computazionale e costante raccolta, elaborazione e analisi dei dati per orientare le decisioni.

Per questo, immaginiamo la ricerca di vie per disegnare uno schema cognitivo più ampio che integri la plasticità di un insieme mutevole di competenze interdisciplinari e la disponibilità di una potente connessione e capacità di calcolo computazionale. Le neuroscienze permettono di indagare come l'uomo rappresenta e organizza la propria idea del mondo circostante. Questo è fondamentale per comprendere il nuovo e il diverso, aiutandoci a navigare la complessità del contesto in cui viviamo.

Complessità e *data-driven approach* si muovono ormai in sintonia, come le due facce della stessa medaglia. Ciò che ha catturato la nostra attenzione è il recente richiamo in letteratura alla *decision intelligence*²⁰. Si tratta di un'area di studio giovane, di matrice ingegneristica, che integra la scienza dei dati con la teoria delle scienze sociali, quella delle decisioni e le scienze manageriali.

L'analisi dei dati – *data analytics* and *big data* – si pone a monte del processo, e l'output è l'informazione; l'intelligenza decisionale – *decision*

²⁰ F. Hasic, J. De Smedt, J. Vanthienen, *Augmenting processes with decision intelligence: Principles for integrated modelling*, Decision Support Systems, Vol. 107, 2018, pp. 1-12.

intelligence – si pone a valle e l’output del processo è l’assunzione della decisione in modo automatico, grazie alle tecniche di machine learning.

In ambienti perturbati e altamente complessi il rischio è quello di semplificare troppo incorrendo in veri e propri bias: la *decision intelligence* è un insieme di tecnologie abilitanti che non sostituisce gli esseri umani nel processo decisionale, ma ne è un rafforzativo all’azione resiliente, e si configura come uno strumento di navigazione della complessità in ossequio alla teoria dei sistemi complessi²¹.

La convinzione è che la prospettiva della ricerca scientifica possa trovare fervide vie di crescita e sviluppo proprio nell’approccio multidisciplinare – più studiosi si occuperanno dei temi identitari dell’economia aziendale, più robusta sarà la crescita della materia e degli studi - e nel mettere, di conseguenza, i risultati al servizio del sistema Paese per le tante implicazioni e ripercussioni.

4. Il “bene comune” in Economia aziendale

L’avvento dei sistemi intelligenti e la combinazione di intelligenza umana e artificiale segnano in modo deciso una transizione già in corso. Si passa da una società e un sistema economico-produttivo basati sulla trasformazione tecnico-fisica dei fattori produttivi, con il predominio della misurazione quantitativo-monetaria, a una realtà in cui la creazione di conoscenza diventa cruciale.

In questo contesto, il “bene comune” da tutelare e proteggere è ancor di più il sistema economico-produttivo, da cui dipende il benessere collettivo. Ciò richiede comportamenti adeguati e l’integrazione di una prospettiva geopolitica e civica nell’arena competitiva.

La teoria dell’azienda necessita di una rivisitazione dottrinale che, da una parte, sappia integrare gli effetti e le conseguenze della *decoupling economy*; dall’altra, si interroghi sul concetto di “bene comune” come possibile oggetto di studio integrativo o di rilettura. Si potrebbe arrivare a immaginare che l’azienda produce valore quando persegue il bene della società, del sistema produttivo e del mercato, considerandoli come parti della sua “casa”. Questo implica il rispetto di un sistema etico-valoriale che li pone al centro

Nella riflessione sulla costruzione di una società giusta, l’economia aziendale può emergere come una disciplina chiave per il benessere collettivo.

²¹ Weaver W., *Science and complexity*, Rockefeller Foundation, New York City, 1948.

Un approccio all'economia aziendale che vada oltre l'egoismo *dell'homo oeconomicus*, incentrato sui valori di un rivisitato illuminismo. Una prospettiva che veda la libertà individuale così come quella dell'azienda integrate nella responsabilità sociale.

Il concetto è quello di “capitalismo progressivo”, proposto dal premio Nobel 2001 Joseph Stiglitz²², come alternativa al neoliberalismo. Un approccio che enfatizza l'equilibrio tra Stato, mercato e società civile.

Nel capitalismo progressivo, l'eguaglianza diventa non solo un risultato, ma anche una condizione necessaria per il suo funzionamento. La gestione pubblica diventa cruciale, soprattutto in uno Stato democratico in cui i sistemi di pesi e contrappesi sono essenziali per preservare la giustizia e prevenire le disuguaglianze eccessive.

L'economia aziendale tutta, dalle sue fondamenta ad oggi, può divenire veicolo mediante il quale l'educazione all'azienda - così centrale nell'economia - può contribuire a creare una società più giusta.

5. Invecchiamento e innovazione aziendale

L'adozione di tecnologie avanzate permette una maggiore efficienza, ma richiede una capacità di gestione e comprensione dei dati molto più avanzata, portando l'uomo a confrontarsi con i limiti cognitivi del proprio cervello.

La società si sta muovendo verso un modello precognitivo, dove le decisioni sono sempre più orientate da scenari predittivi basati su una connettività continua e un'analisi avanzata dei dati.

L'economia aziendale vista nell'ottica del “bene comune” può contribuire al benessere collettivo, in particolare applicando i principi base del “capitalismo progressivo” si può ricercare l'eguaglianza come condizione necessaria per il funzionamento economico.

Vi sono le radici, la dottrina, gli studi sull'azienda, ma difetta la considerazione e il coinvolgimento a livello istituzionale – l'assenza dal *policy design* e la scarsa considerazione e vicinanza con il *policy maker* – e nei momenti critici, ovvero le crisi economiche o finanziarie, così come nei momenti di progettazione dello sviluppo economico.

In questi momenti la discussione e il dibattito pubblico avvengono più con esperti del mercato, in senso ampio e generale, e molto meno con esperti

²² Si veda la Lectio Magistralis tenuta da Stiglitz nell'ambito del convegno “80 years of Joseph Stiglitz”, in Università Cattolica il 24 e 25 maggio 2023. Stiglitz ha delineato i contorni di un capitalismo progressivo, compatibile con una società buona, capace di garantire libertà e opportunità a tutti e di evitare i rischi connessi al cambiamento climatico in atto.

di aziende – coloro che studiamo gli istituti – sebbene il mercato sia popolato e animato dalle aziende stesse e dai consumatori che lo rendono vivo.

Ci sono vari aspetti su cui desideriamo soffermarci, tutti basati su un presupposto comune: il richiamo alle radici della dottrina economico-aziendale e alla visione prospettica. Questo approccio è in grado di infondere sia “fiducia dottrinale” verso il futuro sia la capacità di “sognare”, ovvero di immaginare scenari e implementare strategie.

In *primis* notiamo un arretramento della disciplina, ovvero sul lato dell’educazione universitaria ovvero, più chiaramente, la graduale contrazione in termini di crediti formativi universitari (CFU) del peso di tematiche che non siano bilancio e contabilità, ovvero e ancora sul lato *policy maker* l’assente ovvero lo scarso coinvolgimento degli economisti aziendali.

Non ci pare inoltre che il “bene comune” sia percepito e perseguito con consapevolezza, ovvero come bene da proteggere, perché unico, e da valorizzare, perché prezioso; di fatto è il sistema economico-produttivo e con esso la salvaguardia delle sue migliori di condizioni di funzionamento il punto centrale.

Ecco perché sono importanti le condotte e i comportamenti delle aziende (strategie, innovazione, risultati) inseriti nel sistema legale ed etico valoriale di riferimento. Ne dipendono il benessere collettivo e il PIL.

Il concetto di “bene comune” si riferisce all’affinità economica degli elementi coinvolti nello scambio, ovvero le parti che si incontrano e favoriscono lo scambio. Indica che l’agire dell’impresa è caratterizzato da una tensione e un impegno per il benessere sociale e ambientale. Attraverso la produzione di reddito, l’azienda genera valore mediante gli scambi, insieme e con altri che condividono gli stessi valori o valori anche superiori.

Solo se l’impresa è inserita in un contesto che riconosce il “bene comune” esso può essere misurato e accettato. Ancora più chiaramente nell’impresa è centrale la dimensione finanziaria. Il perseguimento del “bene comune” ne è un rafforzativo perché strettamente collegato con l’agire strategico e i risultati competitivi.

L’accezione contemporanea non pare tuttavia contemplare l’implicito riconoscimento al “bene comune” tanto è che, spesso, il processo di aziendalizzazione può entrare in conflitto con gli obiettivi sociali o di pubblica utilità tipici di alcuni contesti. Occorre focalizzare il sistema etico-valoriale di riferimento e interrogarsi sulla dimensione istituzionale, ovvero le norme che regolano le condotte e l’agire di impresa.

L’invecchiamento delle teorie tradizionali deve essere bilanciato con l’innovazione tecnologica e l’adozione di nuovi paradigmi che rispondano alle sfide globali di sostenibilità e complessità. La chiave sta nell’integrazione di

diverse discipline e nell'adozione di un approccio etico che metta al centro il "bene comune". L'invecchiamento e l'innovazione sono due facce della stessa medaglia.

Ci sia permessa una ultima considerazione, anche e soprattutto alla luce della filosofia ispiratrice del presente contributo e del contesto nel quale esso va ad inserirsi.

È insieme un desiderio e un auspicio dedicato alla memoria del prof. Umberto Bertini, un uomo aperto e alla ricerca di nuove prospettive e chiavi di lettura per la crescita e il progresso della società.

Riguarda la visione propria della donna e dell'uomo sul nostro pianeta, la Terra. Essa è antropocentrica; accettarne una biocentrica significherebbe, forse, rispettare tutti i relativi eco-sistemi di riferimento e con essi una dimensione più inclusiva della biodiversità e dello stesso concetto di creazione di valore. Un tema molto caro agli aziendalisti e le aziende non fanno certo eccezione.

Riferimenti bibliografici

- Bertini U. (1974), *L'azienda come sistema cibernetico*, Rivista dei Dottori Commercialisti, n. 3.
- Bertini U. (1977), *Il sistema d'azienda. Schema di analisi*, Opera universitaria, Pisa.
- Bertini U. (1987), *Introduzione allo studio dei rischi nell'economia aziendale*, Giuffrè, Milano.
- Bertini U. (1990), *Scritti di politica aziendale*, Giappichelli, Torino.
- Bertini U. (1982), *Realtà e prospettive dell'azienda moderna*, 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. (1988), *Creatività e gestione strategica dell'azienda*, in *Scritti in onore di Luigi Guatri*, Bocconi Comunicazione, Milano.
- Bertini U. (2004), *Dissesti aziendali e sistemi di controllo interni*, Studi e Note di Economia, n. 2.
- Bertini U. (2010), *La Scuola Toscana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, Rirea, n. 11 e 12.
- Bertini U. (2009), *Economia aziendale e Management*, Lectio Magistralis, Università di Pisa.
- Coda V., Minoja M., Parolini C. (2023), *Economia aziendale e management*, Pearson, Milano.

- Cafferata R. (1995), *Sistemi, ambiente e innovazione: come s'integrano la continuità e il mutamento dell'impresa*, Giappichelli, Torino.
- Ceccherelli A. (1968), *Il linguaggio dei bilanci*, 8^a ed., Le Monnier, Firenze.
- Drucker P. (1954), *The Practice of Management*, Harper & Row, Publishers, New York.
- Fayol H. (1916), *Administration Industrielle et Générale – Prévoyance, Organisation, Commandement, Coordination, Contrôle*, Bollettino de la Société de l'Industrie Minérale.
- Fogel R., Costa D. (1997), *A theory of technophysio evolution, with some implications for forecasting population, health care costs, and pension costs*. Demography.
- Floridi L. (2012), *La rivoluzione dell'informazione*, Codice, Torino.
- Giannessi E. (1979), *Appunti di economia aziendale*, Pacini, Pisa.
- Giannessi E. (1957), *Il piano finanziario nel sistema dei piani d'azienda*, Libreria Goliardica, Pisa.
- Hasic' F., De Smedt J., Vanthienen J. (2018), *Augmenting processes with decision intelligence: Principles for integrated modelling*, Decision Support Systems, Volume 107, 2018, pp. 1-12, ISSN 0167-9236.
- Rifkin J. (2000), *L'era dell'accesso. La rivoluzione della new economy*, Mondadori, Milano.
- Simon H., March J. (1958), *Organization*, Wiley, New York.
- Sadin E. (2011), *La société de l'anticipation. Le Web Précognitif ou la rupture anthropologique*, Ed. Inculce.
- Taylor F. W. (1919), *The Principles of Scientific Management*, Harper & Brothers Publishers, New York and London.
- Teece D. J., Pisano G., Shuen A. (1997), *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, Strategic Management Journal, Vol. 18, No. 7.
- Trequatrini R. (2008), *Conoscenza ed Economia Aziendale Elementi di Teoria*, ESI, Napoli.
- Weaver W. (1948), *Science and complexity*, Rockefeller Foundation, New York City.
- Zappa G. (1927), *Tendenze nuove negli studi di ragioneria*, Istituto Editoriale Scientifico, Milano.

LA FUNZIONE SOCIALE DELL'IMPRESA: DALLE STRATEGIE SOCIALI AI NUOVI MODELLI DI BUSINESS

Arianna Lazzini, Simone Lazzini

1. Introduzione

La funzione sociale dell'impresa è caposaldo da sempre riconosciuto negli studi di economia aziendale come dimostrato dai molteplici riferimenti ad aspetti non prettamente economici che da sempre ricorrono nelle principali definizioni di azienda.

Già Zappa nel definire l'azienda osserva come essa, pur essendo “costruita in aderenza al solo aspetto economico della vita umana, non contrasta con la necessaria visione di tutti gli aspetti non economici di tale vita, religioso, etico, sociale, politico, giuridico, tecnico”¹. In modo del tutto analogo Onida nel definire l'istituto azienda osserva come: “Le aziende si costituiscono ed operano in ordine alla soddisfazione dei bisogni umani [...]. I peculiari [...] problemi dell'azienda sono quindi produzione, scambio, acquisizione e consumo di beni economici. In questo senso e soltanto in questo senso si può dire che l'azienda abbia oggetto economico. L'affermazione non significa che la sua vita ponga soltanto problemi economici. Come istituto sociale l'azienda serve ad elevare il benessere dell'uomo, a favorire lo sviluppo della sua personalità ed a far meglio realizzare i fini della vita umana associata che sono essenzialmente di natura etica. La concreta condotta delle aziende è fondamentalmente subordinata a tali fini, e quindi all'etica”².

La funzione sociale dell'impresa è dunque ampiamente riconosciuta e connaturata nella visione di azienda proposta dalla dottrina nazionale. Tale visione ha subito, nel corso del tempo una notevole evoluzione anche stimolata dai profondi e significativi cambiamenti intervenuti nel contesto competitivo che hanno profondamente mutato il modo di “fare azienda” con l'effetto di enfatizzarne la dimensione etica³.

¹ Zappa G., *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Giuffrè, Milano, 1956, p. 51.

² Onida P., *Economia d'azienda*, Utet, Torino, 1965, p. 44.

³ A tal fine significative sono le parole di Coda che evidenzia come “mai come oggi i valori etici hanno subito un'importanza critica. E questo a parer nostro, soprattutto perché l'intensità

Le problematiche etico-sociali richiedono, da parte delle aziende, la predisposizione di idonei strumenti e processi di gestione affinché il management disponga delle opportune leve per orientare l'agire verso i prefissati obiettivi strategici.

2. Le condizioni di successo dell'impresa

Alla domanda sul perché un'impresa si costituisce, si sviluppa, riesce a trovare un proprio assetto competitivo e a creare proprie competenze che la distinguono? e un'altra, pur operando nello stesso settore, ed in contesti analoghi, fallisce?

Perché dopo un effimero successo iniziale alcune imprese declinano fino a rischiare di uscire dalla competizione? ed altre fortificano le loro posizioni competitive fino a diventare leader di un mercato?

A queste domande si potrebbe fornire numerose risposte: fortuna, intuito imprenditoriale, capacità organizzative fino a scomodare una sorta "talento" innato: quasi a ritenere che il management, e nello specifico la capacità di decidere, siano equiparabili ad una vera e propria "arte" e quindi totalmente irreplicabili e soggettive.

Questa impostazione, seppur suggestiva, poiché riconosce l'individuo quale principale artefice dell'affermazione aziendale, lascerebbe supporre che il successo imprenditoriale riguardi solo l'essere umano, sia un qualcosa che difficilmente si crea, si apprende o si acquisisce: una attitudine individuale che c'è o non c'è.

La dottrina economico aziendale è pervenuta ad una concezione in cui le persone che operano in azienda ai vari livelli esprimono una determinata capacità di lavoro che combinata con i beni a disposizione dell'impresa (le utilità patrimoniali) in una proficua convergenza con le opportunità ambientali sono potenzialmente in grado di generare, come risultante, la capacità di acquisire e mantenere un lungimirante equilibrio economico⁴

Le capacità personali, l'intuito, le doti dell'uomo ne fortificano la struttura, ne rinvigoriscono il funzionamento ma sono una ruota di un ingranaggio complesso. Tali attività di pensiero rappresentano senza dubbio l'essenza della "soggettività aziendale" ma solo se razionalmente concepite ed oppor-

delle pressioni concorrenziali richiede alle imprese livelli di consenso e capacità di mobilitazione delle energie e delle risorse difficilmente realizzabili in assenza di un orientamento strategico saldamente fondato su tali valori" Coda V., *L'orientamento strategico nell'impresa*, Torino, Utet, Torino, 1988, p. 269.

⁴ Caramiello C., *L'azienda. Alcune brevi riflessioni introduttive*, Giuffrè, Milano, 1993.

tunamente inquadrate nel sistema delle funzioni aziendali sono in grado di mettere a punto le strategie di successo che alimentano le azioni di governo e informano la pianificazione aziendale⁵.

Il successo di un'impresa deriva dalla sua capacità di combinare forze interne ed esterne, di esprimersi in un'ottica sistemica e intrinsecamente correlata: in un unico concetto essere in grado di esprimere durevolezza economica (Giannessi, 1967).

Il successo in chiave economico aziendale è dunque ricollegabile al concetto di crescita economica a valere nel tempo inteso come fenomeno di natura persistente e di carattere interfunzionale influenzato dal grado di sistematicità della combinazione produttiva⁶.

Il processo di crescita affinché possa esprimere un carattere di durevolezza deve coinvolgere in maniera pervasiva e stabile l'intera struttura aziendale: esso non può dunque riguardare solo alcuni comparti o alcune aree operative ma deve considerare l'intero sistema.

Il successo presuppone dunque il consolidamento di un sistema articolato di idee vincenti e la loro razionalizzazione in strategie impostate e realizzate in maniera opportuna⁷.

Individuare una strategia, capire come realizzarla ed infine porla in essere richiede sempre un processo di pianificazione. La pianificazione è uno degli aspetti più sofisticati del "sistema del management"⁸.

È quello in cui il supremo atto delle creatività umana trova riscontro nella logica ferrea dei nessi causali che legano le assunzioni sottostanti l'individuazione del percorso ritenuto migliore, ad un determinato obiettivo strategico.

Pianificare in questa accezione significa, dunque, trasporre i caratteri di un modello astratto di interpretazione della realtà all'interno uno specifico contesto di riferimento nel quale si intende operare considerando una pluralità di portatori di interesse.

Questa impostazione consente di delineare la strategia di impresa come il connubio tra un approccio che definisce la strategia come modello (sistema di scelte ed azioni) e quello che vede l'ambito strategico come una scelta di posizionamento (quali mercati e quali interlocutori).

Il soggetto economico quando compone il proprio assetto strategico e lo declina formalizzandolo in un documento di indirizzo compie una importante

⁵ Bertini U., *Scritti di politica aziendale*, Giappichelli, Torino, 1995.

⁶ Ibidem.

⁷ Bertini U., *In merito alle condizioni che "determinano" il successo dell'impresa*, Finanza Marketing e Produzione, 1985, (3).

⁸ Bertini U., *Il sistema di azienda. Schemi di analisi*, Giappichelli, Torino, 2013.

funzione: attua una interpretazione di uno scenario futuro alla luce dei propri valori e dei propri intendimenti ed in esso colloca l'impresa immaginando per essa un sentiero da percorrere per il successo.

La strategia sociale, nell'attuale contesto, assume un ruolo essenziale. Se la tensione competitiva è sempre stata connaturata ai modelli di conduzione dell'impresa la sua dimensione sociale o per essere più precisi la propria responsabilità sociale merita di essere approfondita con grande attenzione.

La performance sociale esiste nella misura in cui una organizzazione è capace di incontrare le esigenze, le aspettative e la domanda di determinati portatori di interessi esterni, oltre ai bisogni puramente connessi ai prodotti/mercati dell'impresa. La responsabilità sociale è un requisito ed una necessità per le imprese. Il consenso sociale è, infatti, da sempre connaturato all'azienda anche se oggi tale aspetto assume un ruolo ancor più evidente nel processo di raggiungimento delle posizioni di equilibrio economico andando ad arricchendosi di connotati, dimensioni e valori nuovi.

In sostanza emerge un fondamentale "valore" che assegna all'impresa una responsabilità crescente nei confronti della collettività e la rende per questo *"socialmente controllata" nel suo comportamento e nel dinamico equilibrio tra condizioni economiche di esistenza e di sopravvivenza, da un lato, e funzione sociale, dall'altro*⁹.

Si parla in tal senso di "società degli stakeholder" individuando, con questa accezione un approccio di fondo che pone al centro dell'attenzione dell'azienda non solo gli interessi degli azionisti, dei dipendenti, dei clienti, dei finanziatori, ovvero di coloro che vantano un rapporto di "forza e privilegio" nei confronti di essa, ma considera in maniera più o meno esplicita tutti coloro che entrano in contatto con l'impresa.

Si è venuta, pertanto, ad affermare la necessità di un riscontro sociale non solo sui risultati dell'impresa ma anche sulle modalità di conseguimento di essi e, soprattutto, a scapito di chi o di cosa tali risultati vengono ottenuti.

*"Il principio etico fondamentale del rispetto dovuto ad ogni persona umana [...] nella rete di relazioni che collegano l'impresa (e il suo management) ai suoi diversi stakeholders. questo principio non solo vieta qualsiasi discriminazione che vada a beneficio di alcuni e a scapito di altri (...), ma anche di concepire e perseguire l'interesse aziendale senza tenere nella dovuta considerazione esigenze e sensibilità delle persone su cui impattano decisioni e azioni manageriali"*¹⁰.

⁹ Ferrero G., *Impresa e management*, Giuffrè, Milano, 1987.

¹⁰ Coda V., *Responsabilità sociale e strategia dell'impresa*, Sacconi L. (a cura di), *Guida critica alla Responsabilità sociale e al governo d'impresa. Problemi, teorie e applicazioni della Csr*, Bancaria Editrice, Roma, 2005.

Lo spazio etico per l'impresa si colloca, di conseguenza, oltre il quadro di norme e vincoli che caratterizzano l'ordinamento economico e sociale di uno Stato, trova cioè radicamento nei comportamenti che riflettono il rispetto di ciò che potrebbe essere anche non esigibile o "normabile".

La definizione di responsabilità sociale dell'impresa proposta nel Libro Verde della Commissione della Comunità Europea sancisce apertamente quanto già affermato: la responsabilità sociale è percepita, infatti, come "*l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate*".

Se si viene, quindi, a costituire una domanda di "comportamento responsabile" proveniente dall'opinione pubblica è evidente che le imprese si orientino sempre più a soddisfare tale esigenza. Quando una azienda costituenda o che intende perseguire un nuovo progetto, realizza il proprio piano strategico non può omettere di considerare l'aspettativa che la componente sociale rivendica su di essa.

Bertini enfatizza il connubio tra etica ed economicità: "*L'azienda 'etica' è consapevole che la sua crescita è in funzione anche della sua capacità di far crescere l'ambiente, dalla sua capacità di soddisfare le esigenze dei suoi interlocutori, riuscendo anche a coinvolgerli nei suoi processi gestionali, della sua capacità di creare una vera comunione spirituale all'interno della sua organizzazione. In sintesi, può definirsi 'etica' quell'azienda che è in grado di sviluppare, all'insegna della crescente economicità della gestione, un sistema di valori oltreché economici, sociali, umani e morali; paradossalmente la sua forza etica dipende dal grado di economicità che è in grado di esprimere*"¹¹.

La rendicontazione rappresenta il principale e più tradizionale mezzo di comunicazione tra l'azienda e i propri stakeholders. Nel corso del tempo si è assistito ad importanti cambiamenti che hanno, nei fatti, ampliato i confini e gli ambiti di interesse della comunicazione aziendale. Se in passato il bilancio di esercizio rappresentava il principale strumento di comunicazione e rendicontazione tra l'azienda e i propri *stakeholder*, oggi è solo uno tra gli strumenti con cui l'azienda comunica con i propri interlocutori. Da una logica incentrata sulla "one bottom line"¹² (mero aspetto economico) si è passati ad una visione incentrata sulla "*triple bottom line*" ovvero ad una comu-

¹¹ Bertini U., *Economia e etica aziendale*, a cura di Cavalieri, Giappichelli, Torino, 2002.

¹² La locuzione one bottom line indica la dimensione economica della comunicazione. Nel gergo anglosassone l'espressione bottom line indica l'ultima riga del Conto Economico ovvero il risultato di periodo. Per approfondimenti si rinvia a Manetti G., *Il triple Bottom line reporting*, FrancoAngeli, Milano, 2006.

nicazione e rendicontazione che abbraccia l'ambito economico, sociale e ambientale.

Tale visione trova il proprio presupposto e fondamento nel concetto di *accountability* da intendersi nella sua accezione più ampia, quale esigenza dell'azienda di rendere conto del proprio operato in relazione alle plurime responsabilità assunte. Il concetto di *accountability* pur traendo la sua radice etimologica dalla parola "account" ovvero conto, attiene ad un processo di rendicontazione più ampio rispetto ad una mera sintesi economico-finanziaria della gestione rappresentata nel tradizionale bilancio di esercizio, estendendosi ai riflessi che la gestione determina sulle dimensioni sociale ed ambientale¹³. L'*accountability* assume, dunque, numerose valenze e carattere interdisciplinare suggerendo che l'assunzione di responsabilità implica il dover fornire di risposte, mediante una adeguata forma di rendicontazione. Rendicontazione che deve essere ispirata dai principi cardine della neutralità e trasparenza, ovvero una rendicontazione basata su solidi principi che impongono di fornire una rappresentazione veritiera e corretta delle azioni intraprese e dei risultati conseguiti.

Se in passato l'esigenza di rendicontare su aspetti ulteriori rispetto alla dimensione economica costituiva una scelta volontaria da parte delle aziende, con il decreto legislativo 254/2026 in recepimento della direttiva UE n. 95 del 2014, e più recentemente con la direttiva 2464 del 2022 il legislatore ha voluto inserire obblighi di rendicontazione su aspetti sociali e ambientali per talune realtà.

Ciò si inserisce nell'obiettivo dell'Unione di operare una transizione verso un'economia realmente sostenibile entro il 2050, al fine di rendere l'Europa il primo continente climaticamente neutro e sostenibile¹⁴.

Il recepimento a livello nazionale della direttiva 95 del 2016, e più recentemente la direttiva UE 2464/2022 hanno costituito un decisivo ed epocale passo in avanti verso una necessaria estensione dell'obbligo di una reportistica di tipo integrato.

¹³ Per approfondimenti si rinvia a Maticena A., *L'accountability nelle imprese lucrative e sociali. Verso una possibile convergenza?*, Economia Aziendale Online, 2012, (4), pp. 171-206; Lazzini S., *Principi di accountability nei sistemi sanitari italiano e statunitense*, Giappichelli, Torino, 2005; Willmott H., *Thinking accountability: accounting for the disciplined production of self*, in Munro R., Mouritsen J. (eds.), *Accountability: power, ethos and the technologies of managing*, pp. 23-39, International Thompson Publishing, London, 1996; Giddens A., *The constitution of society*. Polity, Cambridge, 1984, cited in Willmott 1996.

¹⁴ Al fine di realizzare tale obiettivo l'Unione ha programmato di investire annualmente, dal 2021 al 2030, ingenti risorse (circa 700 miliardi di EUR in più rispetto al periodo precedente). Per approfondimenti si rinvia alla Raccomandazione (UE) 2023/1425 della Commissione del 27 giugno 2023 sull'agevolazione dei finanziamenti per la transizione verso un'economia sostenibile.

3. Il decreto legislativo 254/2016 e la dichiarazione di carattere non finanziario

Con il decreto legislativo 30 dicembre 2016, n. 254 in recepimento della direttiva 2014/95/UE – modificativa della direttiva 2013/34/UE – è stato introdotto per la prima volta, in Italia, l’obbligo, anche se solo per talune aziende e gruppi di grandi dimensioni, di rendicontare su aspetti di carattere non finanziario.

L’introduzione dell’obbligo di redazione di una forma di reportistica di carattere non finanziario costituisce un grande passo in avanti in tema di responsabilità sociale d’impresa e il primo passo l’implementazione di un sistema di reporting integrato pienamente rispondente alla logica della *triple bottom line*.

Il decreto 254/2016 all’articolo 2 individua i soggetti destinatari dei nuovi obblighi di rendicontazione partire dall’esercizio 2017. Ai sensi del summenzionato articolo i destinatari del provvedimento sono gli “enti di interesse pubblico” ovvero le società italiane quotate sui mercati regolamentati d’Italia o dell’Unione Europea aventi determinati caratteri dimensionali, i gruppi quotati di grandi dimensioni, le banche, le assicurazioni, le imprese di riassicurazione.

Affinché l’azienda quotata sia obbligata alla redazione della dichiarazione di carattere non finanziario è necessario che nell’esercizio di riferimento abbia avuto un numero medio di dipendenti superiore a 500 e che, al 31/12, presenti almeno una delle due seguenti condizioni:

- un totale dello stato patrimoniale di 20 milioni di euro;
- un totale di ricavi netti delle vendite e delle prestazioni di 40 milioni di euro.

Le imprese tenute redazione della dichiarazione di carattere non finanziario devono descrivere il modello aziendale di gestione e organizzazione delle attività in merito ai temi ambientali, sociali, relativi al personale, al rispetto dei diritti umani e al contrasto della corruzione attiva e passiva.

Esse sono tenute, inoltre, ad esplicitare le politiche e i risultati (performance) conseguiti nei vari ambiti tramite una serie di indicatori non finanziari.

Gli obblighi informativi sono disciplinati all’articolo 3 del summenzionato decreto che espressamente richiede che la rendicontazione riguardano i seguenti aspetti:

- a) il modello aziendale di gestione ed organizzazione delle attività dell’impresa, compresi i modelli di organizzazione e di gestione eventualmente adottati ai sensi del decreto legislativo n. 231/2001 (“Disci-

plina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prove di personalità giuridica”);

- b) le politiche praticate dall’azienda, i conseguenti risultati e i relativi indicatori di carattere non finanziario;
- c) i principali rischi, generati o subiti, in relazione ai temi precedentemente elencati, derivanti dall’attività posta in essere dall’azienda, dai suoi prodotti, servizi o rapporti commerciali, incluse, ove rilevanti, le catene di fornitura e subappalto;

Dovendo la dichiarazione di carattere non finanziario rendicontare in merito ai temi ambientali, sociali, relativi al personale, al rispetto dei diritti umani e al contrasto della corruzione attiva e passiva, il legislatore richiede, che la dichiarazione contenga informazioni riguardanti:

- a) l’utilizzo di risorse energetiche, distinguendo fra quelle prodotte da fonti rinnovabili e non rinnovabili, e l’impiego di risorse idriche;
- b) le emissioni di gas ad effetto serra e le emissioni inquinanti in atmosfera;
- c) l’impatto, ove possibile sulla base di ipotesi o scenari realistici anche a medio termine, sull’ambiente nonché sulla salute e la sicurezza, associato ai fattori di rischio;
- d) aspetti sociali e attinenti alla gestione del personale, incluse le azioni poste in essere per garantire la parità di genere, le misure volte ad attuare le convenzioni di organizzazioni internazionali e sovranazionali in materia, e le modalità con cui è realizzato il dialogo con le parti sociali;
- e) rispetto dei diritti umani, le misure adottate per prevenirne le violazioni, nonché le azioni poste in essere per impedire atteggiamenti ed azioni comunque discriminatori;
- f) lotta contro la corruzione sia attiva sia passiva, con indicazione degli strumenti a tal fine adottati.

Il legislatore italiano, andando oltre gli obblighi comunitari, richiede espressamente un confronto temporale, una comparazione, ovvero che le informazioni sopra richiamate siano fornite con un raffronto rispetto a quelle degli esercizi precedenti.

Rispetto alla metodologia di redazione il legislatore lascia ampio margine di discrezionalità alle aziende nella scelta dello standard di rendicontazione utilizzato ai fini della redazione della dichiarazione. Tuttavia, è richiesto che sia fatta esplicita menzione dello standard prescelto e nell’ipotesi in cui lo standard di rendicontazione utilizzato differisca da quello adottato per la re-

dazione della dichiarazione riferita al precedente esercizio, ne sia data esplicita motivazione.

È lasciata libertà alle aziende di optare per una propria ed autonoma metodologia di rendicontazione purché sia fornita una chiara ed articolata descrizione della stessa e delle motivazioni per la sua adozione all'interno della dichiarazione non finanziaria. Allo stesso modo è richiesto che siano descritti e motivati eventuali cambiamenti intervenuti rispetto agli esercizi precedenti.

Alla dichiarazione di carattere non finanziario deve essere data opportuna pubblicità mediante una delle seguenti alternative:

- inserimento in apposita sezione della Relazione sulla gestione predisposta dagli amministratori;
- pubblicazione di relazione autonoma e distinta (*stand alone*) della cui presenza dovrà essere data evidenza nella relazione sulla gestione;
- richiamo della presenza nella Relazione sulla gestione con rinvii ad autonome sezioni della medesima relazione o ad altre relazioni.

In ogni caso le aziende sono tenute ad indicare la sezione del sito web in cui sono pubblicati i documenti in oggetto.

4. La direttiva UE 2464/2022: la *Corporate Sustainability Reporting Directive*

Con la recente direttiva UE 2464/2022, meglio nota come *Corporate Sustainability Reporting Directive* – entrata in vigore il 5 gennaio 2023 – ciascun Stato membro dovrà recepire, entro il 5 luglio 2024, importanti cambiamenti in tema di reportistica obbligatoria.

La platea dei soggetti obbligati alla rendicontazione della performance di sostenibilità all'interno del bilancio di esercizio, si amplierà significativamente venendo esteso l'obbligo di rendicontazione anche ad aziende non quotate di medie dimensioni

Secondo la recente direttiva saranno soggetti ai nuovi obblighi di rendicontazione: le banche, le assicurazioni e le imprese (quotate e non quotate) che al 31/12 dell'esercizio abbiano raggiunto o superato due dei seguenti tre limiti:

- € 20 milioni di totale attivo,
- € 40 milioni di fatturato;
- 250 addetti medi annui.

In ogni caso saranno obbligate alla redazione del *corporate sustainability reporting* tutte le società quotate, con la sola eccezione delle micro-quotate.

I limiti dimensionali posti dalla direttiva fanno sì che anche molte aziende italiane, a partire dall'esercizio 2025 saranno tenute alla redazione della relazione di sostenibilità all'interno del bilancio annuale.

In particolare imprese che già producono la Dichiarazione Non Finanziaria (DNF) ai sensi della Direttiva n. 95/2014 (in Italia, D. Lgs. n. 254/2016) dovranno redigere il report di sostenibilità a partire dall'inizio del 2025 mentre le aziende di grandi dimensione, incluse le grandi aziende quotate non EU dovranno pubblicare il primo report a partire dall'esercizio 2026. A decorrere dal 2027 l'obbligo scatterà per tutte le PMI quotate che possono comunque decidere di posticipare la completa adozione per 2 anni (entro il 2029). Infine le filiali di imprese extra-UE che ricadono nell'ambito della Direttiva CSRD dovranno pubblicare la reportistica di sostenibilità dall'esercizio 2029.

L'Unione Europea al fine di rendere meno gravoso l'impatto economico dei nuovi obblighi di comunicazione, ha dunque stabilito una gradualità nell'applicazione di quanto disposto dalla direttiva e dagli standard di rendicontazione. Particolare attenzione è stata posta alle realtà di più piccola dimensione coinvolte dalla direttiva 2464/2022 per le quali l'Unione Europea ha previsto una serie di agevolazioni in termini di contenuto e tempistica della rendicontazione. Per tali realtà il report di sostenibilità andrà a completo regime a partire dal 2029.

Un'ulteriore importante novità introdotta dalla direttiva 2464/2022 sta nel fatto che non si parli più di dichiarazione di carattere non finanziario per identificare il documento che le imprese dovranno pubblicare ma di "*corporate sustainability reporting*". Con il nuovo termine cadono definitivamente i dubbi sul perimetro e sul significato da attribuire al documento la cui portata si va ad ampliare significativamente non solo in termini di soggetti interessati ma anche di contenuto.

Ulteriormente, la nuova reportistica dovrà essere redatta sulla base di principi contabili in tema di sostenibilità emanati dall'*European Financial Reporting Advisory Group* (EFRAG). Ad oggi l'EFRAG ha emanato dodici *European Sustainability Reporting Standards* (ESRS) che forniscono una copertura proporzionata, ma completa, delle questioni in tema *Environmental, Social e Governance* (ESG).

Gli standard europei risultano pienamente coerenti con i framework dell'*International Sustainability Standards Board* (ISSB) e del *Global Reporting Initiative* (GRI) al fine di garantire la compatibilità, non solo all'interno dei Paesi dell'Unione, ma anche con gli altri standard globali per evitare scenari nei quali le imprese siano costrette a gestire più forme di rendicontazione.

Gli standard EFRAG forniscono, in definitiva, utili riferimenti per misurare, e dunque gestire l'impatto in termini di cambiamento climatico, protezione della biodiversità e di rispetto dei diritti umani. Mediante gli *European Sustainability Reporting Standards* gli stakeholders disporranno di informazioni rilevanti e comparabili per valutare, compiutamente, sia le performance generate dall'organizzazione in termini di impatto ESG (Environmental-Social-Governance), sia i rischi legati ai temi collegati ai cambiamenti climatici o alle questioni sociali a cui le imprese sono esposte. La disponibilità e comparabilità di informazioni in tema di sostenibilità diviene, inoltre, fattore decisivo per stimolare e verificare l'attuazione dei target del Green Deal Europeo.

5. Le società benefit quale modello di business sostenibile

Un ulteriore passo in avanti in tema di responsabilità sociale d'impresa è stato compiuto con il recepimento nel nostro ordinamento giuridico del modello della società benefit (*benefit corporation*). Nel panorama nazionale accanto alle cooperative sociali, alle imprese sociali è stato introdotto un nuovo e ulteriore modello che in questo caso esula dai confini del terzo settore, tanto da far ritenere che possa parlarsi di un quarto settore¹⁵.

Nel corso del tempo l'esigenza di definire nuovi modelli basati sul riconoscimento delle dimensioni sociale e ambientale si è rivelata crescente e varie sono state le etichette coniate, in letteratura, per rappresentare le trasformazioni nei modelli di business: capitalismo creativo, filantropitalismo, new economy, valore condiviso.

Parimenti le aziende hanno intrapreso strategie, politiche e azioni espressione di un progressivo e sostanziale cambiamento nel modo di gestire l'azienda e nel peso attribuito alle diverse componenti dell'economicità. Responsabilità sociale d'impresa, sostenibilità, acquisti verdi, *cause related marketing*, filantropia di impresa, sostenibilità, investimenti etici, microfinanza, impresa sociale, sono solo alcuni dei termini sempre più ricorrenti nel linguaggio aziendale. Il modello dell'azienda *benefit* rappresentando una sin-

¹⁵ Sabeti H., *The for-benefit enterprise*, Harvard Business Review, 2011, 89(11); André R., *Benefit corporations at a crossroads: As lawyers weigh in, companies weigh their options*, Business Horizons, 2015, 58(3), pp. 243-252; Coate C.J., Mitschow M.C., *Benefit Corporations as a Socially Responsible Business Model: The Role of Accounting*, Research on Professional Responsibility and Ethics in Accounting, 2015, Vol. 19, Emerald Group Publishing Limited, pp. 129-147; André R., *Assess the accountability of the benefit corporation: Will this new gray sector organization enhance corporate social responsibility?*, Journal of Business Ethics, 2012, 10, pp. 133-150.

tesi di tutto ciò, è espressione di un cambiamento nel modello capitalistico tradizionale.

Con tale modello, giuridicamente riconosciuto, è data possibilità alle società di capitali di dichiarare ufficialmente il loro ruolo sociale specificando nel proprio statuto la finalità sociale che intendono perseguire. Oggi più che mai le aziende con la loro biodiversità sono, dunque, al centro di una nuova economia, giocando in analogia il medesimo ruolo dirompente che i mercanti svolsero nel rinascimento¹⁶.

L'azienda benefit si afferma come nuovo modello di business ibrido, basato su "imprese che combinano una missione sociale al più tradizionale "motore" di stampo economico, rifiutando di scendere a compromessi su entrambi i fronti¹⁷.

La Società Benefit come strumento giuridico è stato introdotto in Italia con la Legge di stabilità per l'anno 2016 all'art. 1, commi da 376 a 384 (legge 28 dicembre 2015, n. 208). L'Italia è stata il primo tra i paesi europei ad assegnare una forma giuridica riconosciuta a tale nuovo modello di business.

All'art. 1 comma 376 L. 208/2015 le società benefit sono definite come le aziende che "nell'esercizio di una attività economica, oltre allo scopo di dividerne gli utili, perseguono una o più finalità di beneficio comune e operano in modo responsabile, sostenibile e trasparente nei confronti di persone, comunità, territori e ambiente, beni ed attività culturali e sociali, enti e associazioni ed altri portatori di interesse".

Il legislatore ha previsto che l'azienda benefit debba specificare il proprio le finalità specifiche di beneficio comune che intende perseguire nell'oggetto sociale e nello statuto, obiettivo che deve essere perseguito mediante una gestione volta al bilanciamento con l'interesse dei soci e con l'interesse di coloro sui quali l'attività sociale possa avere un qualche impatto. È inoltre previsto che la società benefit possa introdurre, accanto alla denominazione sociale, le parole: "società benefit" o l'abbreviazione: "SB" e che tale denominazione possa essere utilizzata nei titoli emessi, nella documentazione e nelle comunicazioni verso terzi.

La centralità del beneficio sociale è evidenziata dal fatto che il legislatore abbia previsto l'individuazione di uno o più soggetti responsabili a cui affidare funzioni e compiti volti al perseguimento di suddetta finalità, l'inosseranza della quale può costituire inadempimento dei doveri imposti agli am-

¹⁶ Zamagni S., *Ricostruire l'economia, l'esigenza di un nuovo umanesimo*, Gabrielli G., Zaccaro F., *Gestire l'interesse: l'alleanza tra impresa responsabile e società civile*, FrancoAngeli, Milano, 2018.

¹⁷ Sul punto si veda Sabeti H., *The for-profit enterprise*, Harvard Business Review, 2011, 89(11), p. 103.

ministratori dalla legge e dallo statuto. In caso di inadempimento degli obblighi sociali si applica, dunque, quanto disposto dal codice civile in relazione a ciascuna specifica tipologia aziendale, in tema di responsabilità degli amministratori.

La società benefit è sottoposta a specifici obblighi in tema di comunicazione così come previsto al comma 382 dell'art. 1 L. 208/2015, dovendo redigere, annualmente, una relazione concernente il perseguimento del beneficio comune, da allegare al bilancio societario, da pubblicarsi nel sito web della azienda.

Quanto osservato porta ad evidenziare come l'azienda benefit possa essere considerato un modello di innovazione imprenditoriale¹⁸ basato su un mix di aspetti tipici sia del modello classico dell'azienda *for-profit* sia del modello del *no profit*, che lo rendono l'espressione pragmatica, la concretizzazione della logica *triple bottom line*.

Riferimenti bibliografici

- Accountability 1000 (AA1000), *overview of the standard and its application*, London: AccountAbility.
- André R. (2015), *Benefit corporations at a crossroads: As lawyers weigh in, companies weigh their options*, Business Horizons, 58(3).
- André R. (2012), *Assess the accountability of the benefit corporation: Will this new gray sector organization enhance corporate social responsibility?*, Journal of Business Ethics, 110.
- Coda V. (2005), *Responsabilità sociale e strategia dell'impresa*, in Sacconi L. (a cura di), *Guida critica alla Responsabilità sociale e al governo d'impresa. Problemi, teorie e applicazioni della Csr*, Bancaria Editrice, Roma.
- Bertini U. (1995), *Scritti di politica aziendale*, Giappichelli, Torino.
- Bertini U. (2002), *Economia ed etica aziendale*, a cura di Cavalieri, Giappichelli, Torino.
- Bertini. U. (1985), *In merito alle condizioni che "determinano" il successo dell'impresa*, Finanza Marketing e Produzione, (3).
- Bowen H. (1953), *Social responsibility of the businessman*, Harper and Brothers, New York.
- Brundtland Commission (1987), *Our Common Future*, Oxford, Oxford University Press.

¹⁸ Kanig I., *Sustainable capitalism through the benefit corporation: enforcing the procedural duty of consideration to protect non-shareholder interests*, Hastings LJ, 64, 863. 2012; Wilburn K., Wilburn R., *The double bottom line: profit and social benefit*, Business Horizons, 57, pp. 11-20, 2014.

- Brundtland G.H., Khalid M., Agnelli S., Al-Athel S., Chidzero B.J. (1987), *Our common future*, New York, 8.
- Caramiello C. (1993), *L'azienda. Alcune brevi riflessioni introduttive*, Giuffrè, Milano.
- Carrol A.B. (1991), *The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders*, Business Horizons, 34(4).
- Coate C.J., Mitschow M.C. (2015), *Benefit Corporations as a Socially Responsible Business Model: The Role of Accounting*, Research on Professional Responsibility and Ethics in Accounting, Vol. 19, Emerald Group Publishing Limited.
- Coda V. (1988), *L'orientamento strategico nell'impresa*, Utet, Torino.
- Comunità Europea (2001), *Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, Libro verde, Bruxelles.
- Elkington J. (1994), *Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development*, California Management Review, 36(2).
- Ferraris Franceschi R. (1983), *Finalità dell'azienda e condizioni di funzionamento*, Seu, Pisa.
- Freeman E.R. (1984), *Strategic management: a stakeholder approach*, Pitman, Boston.
- Friedman M. (1970), *The social responsibility of business is to increase its profit*, New York Times Magazine, (3).
- Ferrero G. (1987), *Impresa e management*, Giuffrè, Milano.
- Giannessi E. (1960), *Le aziende di produzione originaria, vol. 1, Le aziende agricole*, Cursi, Pisa.
- Giddens A. (1984), *The constitution of society*, Polity, Cambridge.
- Hinna L. (2004), *Il bilancio sociale nelle amministrazioni pubbliche*, FrancoAngeli, Milano.
- Kanig I. (2012), *Sustainable capitalism through the benefit corporation: enforcing the procedural duty of consideration to protect non-shareholder interests*, Hastings LJ, 64, 863.
- Lazzini S. (2005), *Principi di accountability nei sistemi sanitari italiano e statunitense*, Giappichelli, Torino.
- Manetti G. (2006), *Il triple Bottom line reporting*, FrancoAngeli, Milano.
- Matacena A. (2012), *L'accountability nelle imprese lucrative e sociali. Verso una possibile convergenza?*, Economia Aziendale Online, (4).
- Mio C. (2005) *Corporate social responsibility e sistema di controllo: verso l'integrazione*, FrancoAngeli, Milano.
- Onida P. (1965), *Economia d'azienda*, Utet, Torino.
- Porter M.E., Kramer M.R. (2011), *Creare valore condiviso*, Harvard Business Review Italia, 14 (1/2).
- Porter M.E., Kramer M.R. (2006), *The link between competitive advantage and corporate social responsibility*, Harvard Business Review, 84(12).
- Pulejo L. (2019), *Il contributo delle aziende allo sviluppo sostenibile*, in Balluchi F., Furlotti K (a cura di), *Responsabilità sociale delle imprese*, Giappichelli, Torino.
- Sabeti H. (2011), *The for-benefit enterprise*, Harvard Business Review, 89(11).

- Simons R. (1995), *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Harvard Business School Press, USA.
- Wilburn K., Wilburn R. (2014), *The double bottom line: profit and social benefit*, Business Horizons, 57.
- Willmott H. (1996), *Thinking accountability: accounting for the disciplined production of self*, in Munro R., Mouritsen J. (eds.), *Accountability: power, ethos and the technologies of managing*, International Thompson Publishing, London.
- Zamagni S. (2018), *Ricostruire l'economia, l'esigenza di un nuovo umanesimo*, in Gabrielli G., Zaccaro F. (a cura di), *Gestire l'interesse: L'alleanza tra impresa responsabile e società civile*, FrancoAngeli, Milano.
- Zappa G. (1956), *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Giuffrè, Milano.

AVVIAMENTO E BENI IMMATERIALI NELLE AZIENDE FAMILIARI

di *Giovanni Liberatore*

1. La rilevanza della valutazione delle aziende familiari

Il 73% delle aziende operanti in Italia è a conduzione familiare ed esse impiegano oltre la metà della forza lavoro. Sono dati coerenti con il contesto europeo, assunte l'incidenza del 79% in Germania dell'83% in Francia. Il rilievo di queste imprese emerge anche analizzando la loro incidenza sul PIL, compresa, a seconda del periodo e della forma di rilevazione, tra il 70 e il 90% (Mazzi, 2022; Prencipe *et al.*, 2014).

Sono aziende solitamente capaci di instaurare un legame stretto con il territorio, nel rispetto delle esigenze economiche delle comunità locali e della sostenibilità del contesto (Carrillo-Hermosilla *et al.*, 2010) e manifestano spesso un legame profondo con la storia, le idee e i valori della famiglia (Lattanzi e Longo, 2022). Allo stesso tempo hanno una spiccata tendenza all'innovazione, nonostante, nella maggior parte dei casi, la proprietà sia in mano ad uno o al massimo due nuclei familiari, di prima o seconda generazione (Sciascia *et al.*, 2015).

Le aziende familiari sono interessate da problematiche valutative connesse a processi di crescita interna (passaggi generazionali, aumenti di capitale, conferimenti di quote, patti di famiglia, costituzione di trust) dove occorre porre attenzione all'equità dei rapporti tra i soci esistenti (Giuliani, 2022). Analogamente, la crescita per via esterna, attraverso l'ingresso di private equity o quotazione, richiede la definizione di piani di sviluppo e la stima di valori di entrata e di uscita.

Nel campo della valutazione d'azienda l'idea che l'esperto possa incontrare minori difficoltà nella stima di queste aziende, perché si tratta di imprese di ridotte dimensioni non si concilia con la necessità di considerare, indipendentemente dalle dimensioni aziendali, gli effetti distintivi del contesto familiare.

Questa tipologia di aziende presenta una spiccata rilevanza delle risorse immateriali che, per loro natura, modificano continuamente il loro contributo ai processi di creazione di valore con un effetto di forte volatilità del risultato

della stima (Marchi e Marasca, 2010). Questo è il riflesso del mutato ruolo del governo d'impresa che è mosso da scopi sia di ritorno sul capitale che di "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 delle aziende" (Bertini, 1991, p. 35).

Il presente contributo è dedicato all'approfondimento della stima dell'avviamento nell'ambito delle aziende familiari, partendo dall'individuando delle sue componenti distintive ed esaminando poi gli assestamenti al processo estimativo che si rendono opportuni in questa fattispecie.

2. Fattori critici nella valutazione delle aziende familiari

Il processo valutativo richiede l'analisi e l'individuazione dei fattori critici connessi alla familiarità aziendale, con particolare riferimento all'assetto istituzionale, in modo da operare le rettifiche riferibili alla mancata applicazione di logiche di mercato e al perseguimento dell'esclusivo benessere dei membri della famiglia.

Vale come esempio quello dei beni intestati alla società ma utilizzati in via esclusiva o parziale dalla famiglia a titolo gratuito o con canoni non allineati al mercato (Giuliani, 2022). Una situazione che sussiste quando l'impresa è strumentale ai bisogni della famiglia ed in particolare di coloro che rivestono ruoli chiave nel governo aziendale. In questo caso, il valore dovrà essere depurato dalle interferenze familiari, esprimibili in termini di maggiori costi, investimenti extra moenia, ingiustificati prelievi di utili o prestiti ai familiari.

Occorre poi definire le modalità e gli effetti di una corretta struttura del capitale, a partire da una probabile situazione di sproporzione tra le fonti, dovute alla tendenza a limitare le risorse versate a titolo di capitale proprio, ricorrendo piuttosto a fonti esterne o a finanziamenti da soci. A ciò si aggiunge l'esigenza di definire i surplus asset e il loro valore di mercato o di liquidazione (Marcello e Pozzoli, 2019).

Nel caso di preminenza della sfera aziendale, la famiglia apporta risorse materiali, finanziarie e servizi spesso senza il dovuto riconoscimento oppure a condizioni più vantaggiose per l'impresa rispetto alle logiche di mercato. In questo caso, il valutatore dovrà normalizzare il reddito che altrimenti risulterebbe sovrastimato.

Nel caso che i due sistemi siano invece totalmente autonomi e indipendenti, le determinanti di tipo emotivo, psicologico e affettivo sono ridotte al minimo e non si dovrebbero affrontare criticità addizionali in sede valutativa.

3. Assestamenti valutativi per le aziende familiari

I principi di valutazione nazionali ed internazionali non danno riferimenti specifici alla stima delle aziende familiari, mentre la dottrina tende ad una assimilazione tra imprese familiari e piccole e medie imprese, con adattamenti effettuati a livello di stima del rischio (Pratt *et al.*, 2000; Spivey e McMillan, 2001; Trugman, 2017). Tuttavia, la matrice familiare non si assottiglia necessariamente al crescere della dimensione aziendale e a questo proposito basta guardare alle recenti quotazioni di aziende familiari in Italia (Deloitte, 2021).

3.1. La scelta del metodo di valutazione

Nella prassi nazionale per la stima delle aziende di minori dimensioni prevale il metodo patrimoniale (50%) e il metodo misto (25%). Seguono i metodi basati sui flussi di reddito (11%), sui flussi di cassa (9%) e sui multipli di mercato (5%) (Ferraro, 2022).

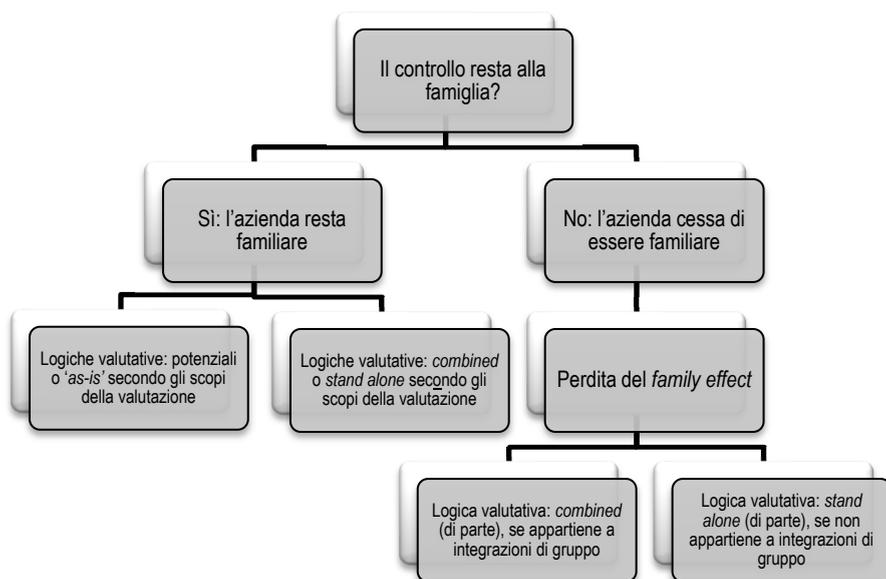
In generale, la dottrina suggerisce di applicare l'approccio patrimoniale o misto se la target ha una crescita stabile, con un livello duraturo e sostenibile del sovrareddito (Dell'Atti, 2007). Si tratta di imprese che di solito hanno raggiunto la loro fase di maturità e che non abbisognano di investimenti elevati. Se, invece, si riscontra una crescita sostenuta e significativi investimenti, è preferibile applicare la metodica dei flussi (Ferraro, 2022).

3.2. Il grado di permanenza del family effect

Le componenti del modello di business apportate dalla famiglia in termini di attività, competenze e immagine aziendale costituiscono il c.d. "*family effect*". Ciò anche in virtù dello spirito imprenditoriale che i soggetti della famiglia coinvolti in azienda manifestano nel creare le migliori condizioni gestionali ed organizzative per l'attuazione delle strategie in termini durevoli (Ciambotti, 2011).

La Figura 1 sintetizza le prospettive di valutazione considerando il valore dell'impresa in funzione delle opzioni in atto (*stand alone*) e delle sinergie che realizzabili a seguito dell'operazione sottostante (*combined*).

Fig. 1 – Family effect e logiche valutative



Fonte: Bernini e La Rosa (2022)

Il valore del capitale familiare è basato sulle conoscenze e le capacità tecniche, sulla cultura rappresentativa dei valori della famiglia e sulle relazioni con l'ambiente e la comunità sociale che rafforzano la fiducia e la reputazione (Dal Maso e Tenucci, 2022). Emerge anche il tema delle relazioni di complementarità e delle influenze reciproche delle risorse aziendali nella capacità reddituali aziendali (Bertini, 1990; Giannessi, 1969).

D'altro canto, la crescita per via esterna può contribuire a compensare, tramite l'ingresso di figure manageriali adeguate, gli effetti negativi della presenza familiare – componenti emotive, ruoli assunti senza le necessarie competenze, conflitti tra rami della famiglia – che inevitabilmente pregiudicano il *family effect* e riducono il valore del capitale familiare. In questo senso l'affiancamento di *manager* professionali, con idee innovative ed esperienza pregressa, può orientare l'azienda familiare a obiettivi economici più rigorosi attraverso un nuovo assetto direzionale (Bernini, 2014).

3.3. La stima delle risorse immateriali

Un terzo profilo di criticità valutativa riguarda la stima della cd *familiness* ossia l'insieme unico di risorse che un'azienda possiede attraverso le interazioni tra la famiglia, i suoi membri e l'azienda (Habbershon e Williams, 1999).

A questo proposito occorre assumere la distinzione tra fattori trasferibili-oggettivi e non trasferibili soggettivi (Besta, 1922):

- avviamento non trasferibile (o soggettivo), riferibile a risorse avvinte alla famiglia, e quindi perdute in caso di discontinuità, quali conoscenze, esperienze, intuito imprenditoriale, componenti etiche, spirito di conservazione;
- avviamento trasferibile (o oggettivo), dovuto a risorse originate dal legame con la famiglia ma ormai consolidate nel modo di essere e nell'immagine aziendale, in termini di tradizione, durata e l'affidabilità (Tiscini, 2001).

Risorse immateriali identificabili in termini di protezione legale o separabilità dal contesto patrimoniale e dai membri della famiglia, che saranno oggetto di valutazione e rappresentazione contabile in via autonoma (per esempio, marchi, brevetti, portafoglio clienti, rete distributiva), perché "se i beni immateriali sono identificabili e valutabili essi devono essere esclusi dal concetto di avviamento, al fine di avvicinarsi ad una accezione di *avviamento in senso proprio*" (Ianniello, 1994).

Quanto detto è sintetizzabile nelle formule:

$$(1) W_{ef} = PNR + BI + A_{tr} + A_{ntr}$$

$$(2) W_{esf} = PNR + BI + A_{tr}$$

dove:

W_{ef} indica il valore del capitale economico in presenza della famiglia.

W_{esf} indica il valore del capitale economico senza la famiglia.

PNR indica il patrimonio netto rettificato a valori correnti.

BI indica il valore dei beni immateriali autonomamente identificabili.

A_{tr} indica l'avviamento trasferibile.

A_{ntr} indica l'avviamento non trasferibile.

Nella stima di A_{tr} andranno neutralizzati gli effetti derivanti dal rapporto tra l'azienda e la famiglia: ad esempio, la remunerazione dei membri di famiglia dovrà essere parametrata agli standard previsti per manager di analogo livello e competenza, mentre l'utilizzo dei beni di famiglia da parte dell'azienda verranno standardizzati a canoni di mercato.

Per la stima di *BI* occorre precisare che la trasferibilità non implica necessariamente l'esistenza di transazioni in corso, ma la possibilità che queste possano accadere (Bianchi Martini, 1996). Si pensi, ad esempio, alle liste dei clienti o dei sottoscrittori che, anche se prive di protezione legale specifica, possono essere valutate autonomamente qualora, nel settore di appartenenza, siano avvenute operazioni di cessione o trasferimento a vario titolo, anche se non ricorrenti. Per evitare sovrapposizioni è suggeribile l'individuazione di un bene dominante per ogni macrocategoria di immateriali, ad esempio i brevetti o il know-how per il capitale intellettuale, il marchio per il capitale relazionale, la certificazione di tutela per il capitale ambientale (per un esempio si veda Tab. 1).

Tab. 1 – Esempio di stima di risorse immateriali con l'approccio dei flussi

Portafoglio Clienti					
Fattori rilevanti:					
- numero attuale di clienti attuale,					
- tasso di attrazione di nuovi clienti;					
- tasso di abbandono di clienti esistenti,					
- numero di ordini medio annuale,					
- valore medio di un ordine,					
- durata del rapporto (vita economica del cliente),					
- marginalità sul costo del venduto,					
- costo sostenuto mediamente per ogni cliente,					
- carico fiscale,					
- rischio che il comportamento del cliente differisca dalle ipotesi.					
	1	2	3	4	5
N. di clienti	10.000	10.500	10.025	11.576	12.155
Tasso di attrazione		10%	10%	10%	10%
Tasso di abbandono		5%	5%	5%	5%
N. di ordini	3	3,5	3,5	4	4,5
Valore medio ordine (€)	100	120	120	140	140
Ricavi (€)	3.000.000	4.410.000	4.630.500	6.482.700	7.657.689
Marginalità	30%	30%	30%	30%	30%
Costi di sostegno (€)	20	25	30	30	35
Margine lordo (€)	700.000	1.060.500	1.058.400	1.597.523	1.871.880
Carico fiscale	25%	25%	25%	25%	25%
Margine netto (€)	525.000	795.375	793.800	1.198.142	1.403.910
Rischio	10%	10%	10%	10%	10%
VAN (€)	477.273	657.335	596.394	818.347	87,717
Portafoglio clienti (€)	3.421.066				

Fonte: Liberatore e Ciappei (2022)

3.4. I premi e gli sconti specifici

In caso di partecipazioni in aziende familiari, oltre ai premi e agli sconti ricorrenti, occorre considerare l'effetto relativo al controllo familiare per la quota residuale non già espressa dalle variabili di input del metodo valutativo applicato. Il *family effect* può sintetizzarsi in un premio o in uno sconto sul valore che la famiglia si configura in una propria prospettiva (Amaduzzi e Tiscini, 2022). Quando i benefici privati, sia economico-finanziari che socio-emozionali, non sono causa di inefficienza del mercato del controllo, si applica un premio di controllo al valore proporzionale ottenuto dall'applicazione di un metodo che non considera i benefici della specifica posizione dell'investitore e si concretizza, di prassi, in una maggiorazione che oscilla tra il 20 e il 30%, in relazione inversa con l'entità della quota di controllo.

In caso di partecipazioni di minoranza in quota non familiare, lo sconto per mancanza di negoziabilità può raggiungere valori importanti – fino al 50% – in virtù di clausole di gradimento poste a garanzia della famiglia (Amaduzzi e Tiscini, 2022). Questo sconto rispecchia la limitata capacità dell'investitore di minoranza di poter indirizzare la gestione e le politiche strategiche di un'azienda e ciò viene enfatizzato in realtà familiari in cui la partecipazione di soci non familiari e la relativa circolazione di quote è fortemente limitata. Per questo motivo, l'entità dello sconto dipende anche dai legami tra i soggetti proprietari, esplicitamente o tacitamente presenti nei patti sociali e familiari, nei patti parasociali o in strumenti di “*governance*” agevolativi del trasferimento delle quote. Se questi strumenti non sono accordati il mercato tende ad applicare una maggiorazione allo sconto per fattori emotivi (Ferraro, 2022; Granata e Chirico, 2010).

Allo sconto per mancanza di negoziabilità si può aggiungere il *blockage discount*, applicabile quando la famiglia proprietaria detiene il pacchetto di controllo e il trasferimento dello stesso, comportando una interruzione nel governo d'impresa, ha ripercussioni sul valore delle quote detenute dagli altri soggetti. In generale, questo sconto si applica a partecipazioni azionarie di minoranza significativa, assunto che il loro scambio frazionato potrebbe determinarne un'allocazione non ottimale (Romano, 2008).

Un ulteriore sconto, legato alla dipendenza dell'azienda dalla persona chiave (*key person discount*), nel caso che il fondatore o la figura chiave possa lasciare l'azienda entro il medio periodo, vuoi per successione ai figli o per cessione a terzi. Questo sconto va applicato quando si addotta un approccio valutativo di mercato o patrimoniale, ma anche con l'approccio dei risultati attesi qualora non sia già tenuto conto di questa “dipendenza” nella proiezione dei flussi o nel tasso.

Lo sconto può essere pari all'entità dei costi da sostenere per la sostituzione della figura dell'imprenditore, dovuti essenzialmente alle attività di ricerca, selezione e inserimento del nuovo management oppure come fattore di riduzione del valore stimato in presenza di figura chiave (Liberatore e Ciappei, 2022).

4. Conclusioni

La stima del valore delle imprese familiari ha ricevuto limitata attenzione nel campo degli studi accademici e degli *standard setter*. Il presente contributo ha cercato di fornire un inquadramento dei fattori di criticità valutativi, con particolare riferimento alla necessità di vagliare il grado di permanenza del *family effect*, indagando il grado di coinvolgimento della famiglia nella gestione aziendale e adottando gli assestamenti estimativi conseguenti. Tra questi ci si è soffermati particolarmente sulla distinzione tra avviamento non trasferibile, avviamento trasferibile e risorse immateriali identificabili, e sull'applicazione di premi o sconti connessi al controllo familiare.

Riferimenti bibliografici

- Amaduzzi A., Tiscini R. (2022), *Premi e sconti nella valutazione delle aziende di famiglia*, in Lattanzi N., Liberatore G., Tiscini R. (a cura di), *La valutazione delle aziende familiari*, Giuffrè, Milano.
- Bernini F., La Rosa F. (2022), *La valutazione delle aziende familiari nelle operazioni di M&A, di private equity e nelle IPO*, in Lattanzi N., Liberatore G., Tiscini R. (a cura di), *La valutazione delle aziende familiari*, Giuffrè, Milano.
- Bertini U. (1990), *Il sistema azienda. Schemi di analisi*, Giappichelli, Torino.
- Besta F. (1922), *La Ragioneria*, 2^a ed., Vallardi, Milano.
- Bianchi Martini S. (1990), *Interpretazione del concetto di avviamento*, Giuffrè, Milano.
- Carrillo-Hermosilla J., Del Rio P., Könnölä T. (2010), *Diversity of eco-innovations: Reflections from selected case studies*, Journal of Cleaner Production, vol. 18 n. 10-11.
- Ciambotti M. (2011), *Aspetti di gestione strategica nelle imprese familiari*, in Cesaroni F.M., Ciambotti M. (a cura di), *La successione nelle imprese familiari*, FrancoAngeli, Milano.
- Dal Maso L., Tenucci A. (2022), *L'azienda familiare e la creazione di valore: i value driver di origine familiare*, in Lattanzi N., Liberatore G., Tiscini R. (a cura di), *La valutazione delle aziende familiari*, Giuffrè, Milano.

- Dell'atti A. (2007), *Il passaggio generazionale nelle imprese familiari*, Cacucci, Bari.
- Deloitte (2021), *Priorità per il rilancio: focus sulle imprese familiari*. Accessibile su: <https://www2.deloitte.com/it/it/pages/private/articles/priorita-per-il-rilancio-focus-sulle-imprese-familiari---private.html>.
- Ferraro O. (2022), *Un quadro di riferimento su principi di valutazione, dottrina e prassi*, in Lattanzi N., Liberatore G., Tiscini R. (a cura di), *La valutazione delle aziende familiari*, Giuffrè, Milano.
- Giannessi E. (1969), *Considerazioni critiche intorno al concetto di azienda*, in AA.VV., *Scritti in onore di Giordano Dell'Amore*, Giuffrè, Milano.
- Giuliani M. (2022), *Finalità e peculiarità della valutazione delle aziende familiari*, in Lattanzi N., Liberatore G., Tiscini R. (a cura di), *La valutazione delle aziende familiari*, Giuffrè, Milano.
- Granata D., Chirico F. (2010), *Measures of Value in Acquisitions: Family Versus Nonfamily Firms*, *Family Business Review*, vol. 23, n. 4.
- Granata D., Gazzola P. (2010), *Family firms in the eyes of private equity companies. Transfer of Ownership in Private Businesses-European Experiences*, Stockholm. Accessibile su <http://www.ownershiptransfer2010.org/>.
- Habbershon T.G., Williams M. (1999), *A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms*, *Family Business Review*, vol. 12, n. 1.
- Ianniello G., (1994), *Il contributo di Guido Ponzanelli in tema di avviamento d'impresa*, Quaderni Senesi di Economia Aziendale e Ragioneria, Università degli Studi di Siena.
- Lattanzi N., Longo S. (2022), *Il sistema economico-produttivo del paese. Proteggere e valorizzare l'azienda familiare*, in Lattanzi N., Liberatore G., Tiscini R. (a cura di), *La valutazione delle aziende familiari*, Giuffrè, Milano.
- Liberatore G., Ciappei C. (2022), *L'uso dei metodi patrimoniali e di mercato*, in Lattanzi N., Liberatore G., Tiscini R. (a cura di), *La valutazione delle aziende familiari*, Giuffrè, Milano.
- Marcello R., Pozzoli M. (2019), *Principi di valutazione aziendale. Variabili critiche nella valutazione delle piccole e medie imprese*, *Rivista dei Dottori Commercialisti*, 4.
- Marchi L., Marasca S. (2010), *Le risorse immateriali nell'economia delle aziende. Profili di misurazione e di comunicazione*, il Mulino, Bologna.
- Mazzi F. (2022), *L'uso dei metodi basati sui risultati attesi*, in Lattanzi N., Liberatore G., Tiscini R. (a cura di), *La valutazione delle aziende familiari*, Giuffrè, Milano.
- Pratt S.P., Reilly R.F., Schweih R.P. (2000), *Valuing a business: the analysis and appraisal of closely held companies*, McGraw-Hill, New York.
- Prencipe A., Bar-Yosef S., Dekker H.C. (2014), *Accounting Research in Family Firms: Theoretical and Empirical Challenges*, *European Accounting Review*, vol. 23, n. 3.
- Romano M. (2008), *Dinamica del valore e aspetti di corporate governance negli squeeze-out delle minoranze azionarie*, Giappichelli, Torino.

- Sciascia S., Nordqvist M., Mazzola P., De Massis A. (2015), *Family ownership and R&D intensity in small-and medium-sized firms*, Journal of Product Innovation Management, vol. 32 n. 3.
- Spivey M.F., Mcmillan J.J. (2001), *Economic Value Added (EVA) and the valuation of small businesses*, New England Journal of Entrepreneurship, vol. 4, n. 2.
- Tiscini R. (2001), *Il valore economico delle aziende di famiglia*, Giuffrè, Milano.
- Trugman G. (2017), *Understanding business valuation: A practical guide to valuing small to medium sized businesses*, John Wiley & Sons.
- Whilhoite C.A., Rotkowski A.M. (2014), *Fair market value and blockage discounts: when the market doesn't give you the answer*, Valuation Analysis Insights.

BILANCI ORDINARI DI IMPRESE SOCIETARIE E NORMAZIONI CIVILISTICHE. PROFILI DI RAGIONERIA *DE IURE CONDITO* E *DE IURE CONDENDO*

di *Claudio Lipari*

1. Premesse e obiettivi

1.1 – Le rivoluzioni commerciali del Basso Medioevo e dell’Età Moderna, le due industriali dell’Età Contemporanea e le postindustriali ancora in corso hanno affermato, nei rispettivi ambienti naturali e sociali di relazione (poi, per brevità, qui detti solo ambienti di relazione o ambienti), le accezioni prima storiche e dopo anche teoriche dei bilanci annuali di funzionamento ordinario destinati gradualmente a pubblicazione (analogamente, qui detti bilanci ordinari o bilanci) per le imprese rette in forma di società di capitali, specie per azioni (analogamente, qui dette imprese societarie o imprese).

Ciò è avvenuto lungo travagliati processi che hanno visto formarsi e trasformarsi i bilanci e le imprese tramite combinazioni di “aziendalità” di riferimento e di “ambientalità” di relazione che, attraverso successive sedimentazioni e/o sostituzioni, sono state progressivamente di relativa semplicità, di varia complessità e di tendenziale complessività (però, mai di finale totalità). E le normazioni giuridiche di più diversa origine, natura e cogenza (prima su scale subnazionali, poi nazionali e, più di recente, anche sovranazionali e internazionali) hanno progressivamente assunto in questi processi tali e tante importanze da risultare molto segnaletiche delle varie stagioni attraversate.

In Italia, in particolare, da diversi decenni le normazioni civilistiche hanno avuto in argomento una intensificazione, in ambito codicistico e no, che ha favorito almeno i due diffusi fraintendimenti dati dalle opinioni che: 1) la funzione propria del diritto, di regolare i rapporti giuridici tra le persone interessate nello svolgimento di molte attività umane, fra le quali di certo le aziendali, fosse estensibile a funzioni improprie e incompatibili con la sua¹; 2) la sem-

¹ Così non si è inteso abbastanza che le dette funzioni improprie sono, sempre, *ultra petita* rispetto alle limitazioni estrinseche delle norme (ad esempio, quando si pensi che queste valgano per bilanci di ogni altra impresa o, persino, di aziende non imprese) e, spesso, *ultra vires* rispetto alle limitatezze intrinseche di esse (ad esempio, quando si pensi che quelle sulle materie trattate prevalgano sulle materie stesse).

pre auspicabile integrazione *inter*-disciplinare con il diritto si potesse in effetti risolvere in un mero accostamento *multi*-disciplinare, quando non in una deriva *trans*-disciplinare a suo favore².

Così, la formazione e, meno, la fruizione dei bilanci delle imprese sono ampiamente transitate dall'epopea dei criteri ragioneristici, beninteso non assoluti, all'appiattimento sui dettati normativi. E il parziale riduzionismo giuridico che ne è derivato ha favorito qualche offuscamento di alcune categorie della ragioneria coincidenti solo nei termini con il diritto (ad esempio: quelle di azienda, imprenditore e impresa o persino di patrimonio, reddito e bilancio) e, finanche, di alcuni suoi ambiti disciplinari coincidenti solo in apparenza con il diritto commerciale e, per altri versi, con quello tributario.

Tutto questo ha comportato *distorsioni di ottica*, nel trattare tematiche di specie su bilanci di imprese come fossero sistematiche di genere, e *restrizioni di campo*, nel trattare tali tematiche come fossero esaustive di quelle possibili. Ma, allora, la ragioneria deve ritrovare in tema il proprio bandolo disciplinare e per se stessa e per riprendere col diritto un confronto che sia autenticamente interdisciplinare.

1.2 – Ciò premesso, sono stati qui perseguiti due obiettivi conoscitivi prioritari, distinti però ovviamente non disgiunti, che hanno riguardato alcuni profili di ragioneria concernenti: 1) *de iure condito*, alcune interpretazioni circa la normazione civilistica, soprattutto codicistica, osservandone criticamente le effettive manifestazioni passate sugli insiemi dei documenti di bilancio e, poi, sui conti estremi di esso; 2) *de iure condendo*, alcune prospettazioni oltre la detta normazione, ipotizzandone propositivamente le possibili manifestazioni future per linee interne e, poi, esterne ai bilanci.

Ora, a base delle interpretazioni critiche in merito al primo obiettivo prioritario vi è stato che la normazione avesse avuto più una *crescita*, certe volte perfino eccessiva, di maggiori dati per i soggetti aventi titolo formalmente riconosciuto, che non uno *sviluppo*, benché altre volte abbozzato, di migliori informazioni per questi e per ulteriori soggetti purché a vario titolo legittimi. Infatti essa era rimasta dentro le coordinate storiche e teoriche di un *contrattualismo* più o meno “conservatore” o “progressista”, ancora focalizzato su di una sodalità tra soci di imprese in prevalenza piccole e medie, operanti in mercati molto concorrenziali di libero scambio di beni e

² Così non si è inteso abbastanza che attribuire alle norme valenze professionalizzanti quasi esclusive (secondo una ridondante pubblicistica e convegnoistica) e/o “neutralità”, “oggettività”, “tecnicità” *et sim.* quasi assicurate (per l'autorevolezza delle fonti pubbliche e/o private) non rendeva i bilanci normati come fossero quelli per antonomasia o, peggio, per definizione.

servizi più reali che finanziari e su di una democrazia societaria ispirata alla tripartizione dei poteri statuali in legislativo, esecutivo e giudiziario³.

Di conseguenza l'insieme era rimasto polarizzato verso bilanci dai contenuti prima di ordine patrimoniale, poi anche economico e finanziario, ma sempre secondo la tradizionale angolazione *oggettuale* del fattore "capitale", in ogni sua variante, e la simmetrica angolazione *soggettuale* dei suoi titolari. Però, così, le due angolazioni erano risultate sinergicamente di impronta proprietarista e avevano elevato la specie dei rapporti di scambio e, prioritariamente, la sottospecie di quelli in netta prevalenza economici tra i soci a genere delle relazioni in senso lato sociali tra tutti i soggetti a vario titolo coinvolti intorno alle attività delle imprese, comportando entrambe notevoli distorsioni di ottica e restrizioni di campo nel senso posto in 1.1.

Allora, a base delle prospettazioni propositive in merito al secondo obiettivo prioritario vi è stato che la normazione dovesse avere uno sviluppo più qualitativo e, dunque, comprendere migliori informazioni significative a beneficio di ogni soggetto avente qualsiasi titolo legittimabile, in varia e variabile relazionalità con ogni rispettivo ambiente. Pertanto la normazione avrebbe dovuto assumere appieno le coordinate di un *istituzionalismo* più o meno "centralista" o "pluralista", oggi ancor più focalizzato sulle molteplici relazioni tra soci investitori in imprese spesso operanti in mercati globali e/o regolamentati, dalle caratteristiche molto finanziariste, con amministratori sempre più professionisti autonomi e organi di controllo almeno formalmente indipendenti. E l'insieme avrebbe dovuto essere polarizzato verso bilanci di impronta non proprietarista e di ordine non soltanto patrimoniale, economico e finanziario, quindi secondo simmetriche angolazioni oggettuali dei fattori correntemente denominati primi (tipicamente: "terra", "capitale", "lavoro", "impresa" e "ambiente") e soggettuali delle imprese in quanto tali e dei titolari di questi fattori; due angolazioni che non implicano distorsioni di ottica né restrizioni di campo grazie alle rispettive composizioni interne.

³ Per le imprese societarie molti stati dell'Età contemporanea, nell'ottica privato-liberistica succeduta a quella pubblico-dirigistica degli stati assoluti, si sono ispirati alla tripartizione dei poteri accennata nel testo. Così, all'interno degli atti costitutivi e degli statuti sociali (quasi delle "carte costituzionali"), su scala essa è corrisposta alle assemblee sociali, ai consigli di amministrazione (mandatari dei soci) ed ai collegi sindacali (espressioni dei soci stessi).

2. Profili de iure condito

2.1. Sugli insiemi documentali dei bilanci

2.1.1 – Negli ultimi decenni la normazione civilistica italiana sui bilanci delle imprese non esercenti particolari attività è stata caratterizzata dai decreti legislativi n. 127/91 e n. 139/2015, entrambi di attuazione delle direttive europee più “contabili” (la 78/660/CEE, la 83/349/CEE e la 2013/34/UE).

Premesso che vi sono da rilevare le improprietà della distinzione tra “bilancio di esercizio” e “bilancio consolidato”, perché ambedue sono pur diversamente di esercizio⁴, e della successione dei documenti di bilancio dallo “stato patrimoniale” verso la “relazione sulla gestione”, perché essa sarebbe propriamente inversa⁵, qui l’interesse per i detti decreti si deve principalmente al fatto che essi hanno confermato l’orientamento di prevalente contrattualismo, piuttosto progressista ma comunque di impronta proprietarista.

In effetti il legislatore italiano fin qua non ha colto due opportunità per normare altrimenti la materia: 1) il decreto legislativo n. 6/03, invero di attuazione della legge di delega n. 366/01 per la riforma del diritto societario, che si è limitato a interventi qui marginali sui bilanci⁶; 2) il su richiamato d.lgs. n. 139/15, invece molto in tema di bilanci, che ha differenziato in ordinari, abbreviati e semplificati (soprattutto secondo limiti quantitativi delle imprese), però solo per il numero di “parti” componenti e non per l’architettura del “tutto” da comporre. Ma, più in generale, la non considerazione

⁴ Tutti i bilanci sono di esercizio e quello consolidato lo è per l’impresa controllante o per le imprese controllate, secondo la teoria dell’entità o della proprietà. Né risolve il problema che il legislatore europeo, in inglese e in francese, sia incorso in maggiori improprietà denominando “annuali” i bilanci di esercizio, come se i consolidati avessero altre temporalità. Per non dire, su altro piano, che la direttiva 2013/34/UE, sempre in inglese e in francese, ha denominato anche “finanziari” entrambi i bilanci e che, per inopportuna coerenza, la direttiva 2014/95/UE ha denominato “non finanziario” tutto il restante vario ed eventuale; questa volta, purtroppo, riprodotto fedelmente in Italia nel decreto legislativo di attuazione n. 254/16. Di contro, l’ultima delle due direttive, in inglese e in francese, aveva solo denominato come “consolidato” quello dei suoi documenti (denominati in italiano “dichiarazioni”) che riguardava i gruppi, mentre il d.lgs. n. 254/16, in più, ha voluto denominare come “individuale” il documento non consolidato: aggettivo non necessario, ma non erroneo.

⁵ In Italia essa discende quasi esclusivamente da sedimentazioni storiche di modifiche e integrazioni normative, a partire dalle poco più che semplici parole, locuzioni o affermazioni di principio sul “bilancio” nei grandi codici dell’Ottocento (civile del ’65 e di commercio del ’65 e dell’82), operate piuttosto per vari adattamenti a esigenze via via maturate. Ma, al riguardo, un’analogia notazione alquanto critica può valere pure nei confronti del legislatore europeo.

⁶ Però, più in generale, la legge di delega aveva enunciato un “doppio binario” per le società di capitali: contrattualista per quelle a responsabilità limitata (art. 3) e istituzionalista per quelle per azioni (art. 4). Del resto, spunti di istituzionalismo vi erano stati fin dai lavori preparatori dei codici dell’Ottocento e fino a un più recente passato, a partire dalla legge n. 216/74.

dell'impresa come una soggettualità istituzionale, ancora più astratta della stessa personalità giuridica delle società di capitali, è stata un'occasione mancata anche rispetto al legislatore europeo, il quale ha spesso consentito agli Stati membri di ampliare le sue prescrizioni e, dunque, di normare complementi e/o supplementi informativi compatibili.

Su alcuni di tali argomenti si tornerà in 3.1 e 3.2. Però, prima, sembra necessario delineare una pur scarna tassonomia essenziale dei fattori della produzione che valga per inquadrare meglio i concetti di patrimonio e reddito dei bilanci ordinari, così da favorire il superamento in radice delle distorsioni di ottica e delle restrizioni di campo in senso proprietario (o comunque “*filo-proprietario*”), senza dovere assumere a ciò orientamenti assiologici e/o ideologici di opposto senso non proprietario (o persino “*anti-proprietario*”).

2.1.2 – Posto che i fattori della produzione sono i beni e servizi che al più vario titolo prendono parte alle trasformazioni artificiali di cui, fra l'altro, si sostanzia l'attività economica, qui essi sono intanto classificati – secondo le *passibilità giuridiche* di trasformazione – in fattori⁷: 1) *esterni*, in quanto non passibili di essa (organizzazione sociale; ordinamento istituzionale; servizi pubblici indivisibili; beni pubblici non oggetto di diritti a favore di terzi *uti singuli, cives* o *universi*; beni privati altrui costituenti ambiente; beni relazionali in genere); 2) *internalizzati*, in quanto solo in parte passibili di essa (servizi pubblici divisibili; beni pubblici oggetto come sopra di diritti a favore di terzi; terra e capitali di terzi; lavoro; impresa⁸); 3) *interni*, in quanto appieno passibili di essa (terra e capitali non di terzi).

Dunque, sono i fattori internalizzati e interni, in quanto pur diversamente passibili di trasformazione nel contesto di quelli esterni, che assieme costituiscono in senso categoriale il patrimonio delle imprese. Esso ha più titolarità personali, fisiche e/o giuridiche, però un'unica titolarità amministrativa, la quale è ascrivibile all'impresa – si è detto – come astratta soggettualità istituzionale; il che, di per sé, rafforza la necessità di superare le due titolarità fin qua vantate da alcune soggettualità in forza di uno soltanto o di pochissimi fattori patrimoniali storicamente e teoreticamente predominanti, fra i

⁷ Per maggiore snellezza, i fattori della produzione sono di seguito trattati secondo le generiche caratteristiche intrinseche e non pure anche le specifiche valenze produttive e/o gli specifici valori economici, confidando che – per gli scopi conoscitivi di queste pagine – basti il contesto semantico per intendere i significati da privilegiare.

⁸ Ancora per maggiore snellezza, come da tradizione si è denominato “impresa” tale fattore. Ma, ove denominato “generale coordinamento aziendale”, esso avrebbe significato meglio il coordinamento soggettuale di tutti gli altri fattori e, soprattutto, la sua differenza sia con la coordinazione oggettuale di essi, che ne è l'effetto, sia con l'imprenditorialità, che ne è una specie se l'azienda è un'impresa, con la quale, peraltro, l'imprenditorialità è spesso confusa.

quali è compreso, ovviamente non in proprietà, il suddetto fattore di coordinamento “impresa”. E, invece, la prevalente tradizione delle discipline aziendali ha dato una lettura dei fondi e dei flussi dei fattori che – al di là delle grandi dichiarazioni di principio a favore anche di altri fattori e dei relativi titolari – è in chiave quasi esclusiva di patrimonio *in* proprietà e di conseguente reddito *della* proprietà: entrambi impropriamente *aggettivati* come aziendali e, quindi, illusoriamente *oggettivati* come unici e univoci.

In ciò la detta tradizione ha ritenuto spesso di trovare sostegno nel diritto. Ma questo, in materia di eredità e, più in generale, con l’ordinamento positivo, ha chiaramente inteso essere il patrimonio la *totalità* dei rapporti giuridici facenti capo a date persone su beni *lato sensu* economici in forza di diritti *limitati* (di *non* proprietà), se solo di godimento o di disposizione, e/o relativamente *illimitati* (di proprietà), se insieme di godimento e di disposizione.

Allora, nel contesto ambientale pure dei fattori della produzione *non* patrimoniali (gli esterni), il patrimonio d’impresa è costituito dalla consistenza in un tempo iniziale o dalla risultanza in uno intermedio o finale di tutti i fondi dei fattori (gli internalizzati e gli interni) dei quali essa, per regime giuridico di godimento e/o disposizione, *abbia* (per i fondi attivi o positivi di netto) ovvero *debba* (per quelli passivi) una maggiore o minore possibilità legittima di trasformazione. E così, a sua volta, il reddito d’impresa è costituito dal risultato in un intervallo di tempo intermedio o finale delle variazioni di incremento o decremento che il detto patrimonio ha legittimamente subito, per effetto di trasformazioni amministrative, in flussi di cui essa abbia sostenuto e/o conseguito i relativi oneri e/o proventi.

Quindi – secondo le *possibilità amministrative* di trasformazione aziendale – i fattori sono ora classificati in: 1) *trasformatori* (o “primi”), in quanto agenti della trasformazione attiva (alcuni non patrimoniali: beni dall’ambiente oggetto di diritti a favore di terzi; alcuni patrimoniali, in proprietà e no: terra; capitale; lavoro; coordinamento “impresa”); 2) *trasformandi* (o “secondi”), in quanto oggetti della trasformazione passiva (altri patrimoniali, in proprietà e no: materiali e servizi impiegati); 3) *trasformati* (o “terzi”), in quanto esiti delle trasformazioni sia attiva sia passiva (alcuni non patrimoniali: beni e/o servizi realizzati e/o in corso di realizzazione per l’ambiente di relazione; altri patrimoniali, in proprietà e no: tutti gli altri beni e/o servizi realizzati e già venduti o non ancora venduti; in corso di realizzazione e non ancora vendibili; comunque non vendibili per reimpieghi in consumi produttivi e/o per trasferimenti per consumi erogativi)⁹. E si vedrà poi come tali

⁹ Le due superiori classificazioni del testo agiscono sugli stessi fattori, ma, avendo esse differenti criteri ordinatori (le possibilità giuridiche e le possibilità amministrative), le rispettive

classi di fattori favoriscano il superamento dell'impronta proprietarista nei conti estremi di bilancio.

2.2. Sui conti estremi dei bilanci

2.2.1 – Sul conto estremo del patrimonio, il d.lgs. n. 127/91 ha introdotto e il d.lgs. n. 139/15 ha confermato la denominazione di “stato patrimoniale” dell'art. 2423 c.c. e altri seguenti. Però essa, pur potendo letteralmente significare l'accezione totale della categoria di patrimonio (più istituzionalista), invece ha replicato l'impronta proprietarista delle corrispondenti accezioni parziali del “bilancio” nel codice civile del 1942 e in quello *ex lege* n. 216/74 (entrambe più contrattualiste); peraltro, i due “bilanci”, in paradossale omonimia con i rispettivi artt. 2424 e con l'intera Sezione IX c.c. *Del bilancio*.

Difatti, l'art. 2423 del '42 e del '74 intendeva rappresentare non il *patrimonio*, bensì la sua *situazione*: l'uno e l'altra solamente in apparenza sinonimi, in quanto il patrimonio avrebbe dovuto comprendere il tutto dei fondi patrimoniali, in proprietà (i trasformatori ed i trasformati interni) e no (i trasformatori e trasformati ma internalizzati), mentre la situazione ne ha compreso: *a)* direttamente solo la parte costituita dai fondi patrimoniali in proprietà (i come sopra interni) dell'Attivo, del Passivo e del Netto; *b)* solo indirettamente la parte costituita dai fondi patrimoniali non in proprietà (i come sopra internalizzati) nell'Attivo/Passivo, tramite i riflessi monetari e/o creditori/debitori degli oneri/proventi delle erogazioni passive/attive relative a servizi continuativi (lavoro, locazione, assicurazione e simili).

E dire che il codice civile, con i termini e concetti peculiari del diritto, aveva dato per nozione di azienda (art. 2555) “il complesso dei beni organizzati dall'imprenditore per l'esercizio dell'impresa”. E però lo “stato patrimoniale” *ex art.* 2424 ha continuato a considerare di tale “complesso” soltanto *quei* beni che servissero per redigere *quel* bilancio della omonima Sezione IX del Codice; come se questo articolo avesse detto che, “ai fini della presente legge”, per patrimonio s'intende solamente la situazione di quello in proprietà. Così il legislatore del '91 e poi del '15 non ha voluto emendare il conto dalle due angolazioni contrattualiste già richiamate in 1.2 (la oggettuale della proprietà sociale e la soggettuale dei soci proprietari), sicché,

classi non corrispondono in “parallelo”. Ad esempio: fattori lì internalizzati oppure interni (come “terra” e “capitali” di terzi oppure propri) qui sono diventati entrambi trasformatori.

nell'insieme, i “conti” dei fondi patrimoniali di bilancio, direttamente o no, sono quasi sempre tornati, ma il “racconto” di essi no¹⁰.

Ebbene, a causa di tutto ciò si è posto un paralogismo tra patrimonio (di genere, per quel che esso è) e situazione del patrimonio (di specie, per quel che essa ne rappresenta in bilancio), che ha comportato molteplici distorsioni di ottica e restrizioni di campo: *nel* diritto, per la discrasia tra l'art. 2555 di genere e l'art. 2424 di specie, e *col* diritto, per le *multi-* e *trans-*disciplinarietà a suo favore di cui in 1.1.

2.2.2 – Analogamente a sopra, sul conto estremo del reddito, il d.lgs. n. 127/91 ha introdotto e il d.lgs. n. 139/15 ha confermato la denominazione di “conto economico” dell'art. 2423 c.c. e altri seguenti. Però essa, pur potendo letteralmente significare l'accezione totale della categoria di reddito (più istituzionalista), differenziandosi delle precedenti di “conto dei profitti e delle perdite” del Codice del 1942 (art. 2423) e del novellato nel '74 (art. 2425bis) dalla legge n. 216, invece ne ha replicato l'impronta più o meno proprietarista (comunque, più contrattualista).

Difatti, entrambi i conti del '42 e del '74 intendevano rappresentare non *il reddito di esercizio*, bensì *gli utili conseguiti e le perdite sofferte*: l'uno e gli altri solo in apparenza sinonimi, in quanto il reddito avrebbe dovuto comprendere la totalità e la integralità dei flussi economici dai fondi patrimoniali, in proprietà e no, a prescindere dalla titolarità giuridica dei risultati conseguiti, mentre gli utili e le perdite intendevano soltanto *quei* flussi che servissero per redigere *quel* bilancio proprietarista *ex* intero articolo 2423. È un po' come se questo articolo del '42 e il 2425 bis del '74 avessero detto – analogamente all'art. 2424 per il patrimonio – che, “ai fini della presente legge”, per reddito s'intende solamente quello della proprietà.

Invero, l'art. 2425bis del '74 non aveva replicato pedissequamente la radicale impronta proprietarista dell'art. 2423 del '42 (più da contrattualismo “conservatore”), la quale aveva delegato interamente ai soci di rappresentare in bilancio i flussi economici come meglio ritenessero in termini di configurazione e di forma del conto, con il solo generico vincolo di “chiarezza e precisione”. Difatti il legislatore del '74 aveva introdotto un conto un po'

¹⁰ Fra l'altro, il detto legislatore, al pari dei precedenti, è stato di certo ispirato dal “bilancio” come “patrimonio proprio” per radicate sedimentazioni storiche e, in parte, teoriche. Però entrambe sono state forse ispirate anche da una qualche suggestione “tecnica” rispetto alle scritture in partita doppia di chiusura generale dei conti. Il che spiegherebbe il permanere, sennò davvero singolare, dell'uguaglianza definitoria tra Attivo e Passivo, quasi fosse tra Dare e Avere di un “bilancio di chiusura”; con la conseguente appostazione del Patrimonio netto come prima voce del Passivo!

meno proprietarista (più da contrattualismo “progressista”), con il quale i flussi, seppure con grande confusione di termini e concetti¹¹, erano stati esposti per titolo di sostenimento e di conseguimento in una configurazione del conto quasi “a costi, ricavi e rimanenze” e con una forma “contabile”. Così si consentiva di distinguervi i flussi dei fattori trasformatori, trasformandi e trasformati interni (di proprietà) o internalizzati (di non proprietà) e, per ciò stesso, si rendeva la struttura del conto un po’ più compatibile con una rappresentazione del *valore aggiunto*¹²: unico e complessivo reddito dell’esercizio indistintamente formato dalla soggettualità istituzionale dell’impresa (rappresentabile dalla somma algebrica dei fattori trasformati e dei trasformandi) e da questa distintamente distribuito quali molteplici e parziali redditi di esercizio (rappresentabili dalla sommatoria eventualmente algebrica dei trasformatori, se stessa compresa).

Però, ora all’interno delle prescrizioni e delle possibilità contemplate dalle direttive europee, il “conto economico” ex art. 2425 del ’91 e poi, con modifiche e integrazioni, del ’15 ha depotenziato le dette innovazioni del ’74, pur sempre proprietariste, in quanto è stato ristrutturato in modo profondo (dovutamente per configurazione e volutamente per forma), ma alquanto pretenzioso (per voci singole o aggregate e risultati particolari non sempre confacenti e/o previsti dalle direttive) e confuso (per difficili mediazioni con le culture contabili tedesca e angloamericana di ispirazione delle stesse).

Qui non è possibile argomentare partitamente su quanto precede. Tuttavia si deve almeno richiamare che il legislatore del ’91 e poi del ’15, cambiando nel conto economico la configurazione in una quasi “a costi e ricavi integrali” e la forma in una “scalare”, ha inserito in esso: a) le remunerazioni dei fattori trasformatori in regime contrattuale fra i “costi della produzione” e fra gli “oneri finanziari”, e quelli in regime residuale a parte, in tal modo rendendo impossibile individuare direttamente il suaccennato valore aggiunto¹³; b) al-

¹¹ Nell’intero articolo 2425 bis la confusione era data soprattutto dalla ripetuta commistione tra, da un lato, “profitti” e “perdite” (con impliciti dei “risultati particolari”), quali evidenti retaggi del declinato patrimonialismo contabile, e, dall’altro, “ricavi”, “rimanenze finali”, “giacenze iniziali” e “costi” (con un implicito “risultato complessivo”), quali evidenti riflessi dell’ormai prevalente redditualismo contabile.

¹² Il valore aggiunto è centrale e, in parte, neutrale (la formazione più della distribuzione) per ogni sistema politico-istituzionale ed economico-sociale. Eppure ha ricevuto in dottrina poche trattazioni monografiche (per un *pre-giudizio* proprietarista?).

¹³ Nella remunerazione dei fattori della produzione, la prevalenza del regime di contrattualità su quello di residualità è uno dei tanti casi in cui le pur rilevanti forme storiche offuscano la sostanza teorica delle questioni. In questo caso perché il regime di contrattualità, facendo rappresentare coeivamente le partecipazioni dei fattori alla formazione del reddito e le rispettive remunerazioni alla sua distribuzione, fa offuscare la natura di queste remunerazioni quali redditi d’impresa e li fa apparire quali costi delle imprese (e non, semmai, degli imprenditori).

cuni componenti lordi all'interno di alcuni netti, compromettendo altresì l'ottenimento del valore aggiunto magari indirettamente, attraverso riclassificazioni in sede di cosiddette analisi di bilancio. E pertanto il legislatore non ha voluto emendare le precedenti denominazioni del conto dalle due simmetriche angolazioni contrattualiste e proprietariste sopra ricordate, sicché, nell'insieme, anche i "conti" dei flussi reddituali di bilancio, direttamente o no, sono quasi sempre tornati, ma il "racconto" di essi no.

Ebbene, a causa di tutto ciò si è posto – analogamente a sopra per il patrimonio – un paralogismo tra reddito d'impresa (di genere, per quel che esso è) e reddito di bilancio (di specie, per quel che esso ne rappresenta), che ha rinforzato gli inconvenienti richiamati in 2.2.1 su distorsioni di ottica e restrizioni di campo.

3. Profili *de iure condendo*

3.1. Per linee interne ai bilanci

3.1.1 – Le prospettazioni *de iure condendo* per linee interne ai bilanci qui ne investono la *denominazione d'insieme* e poi la *struttura documentale*.

Per ora in merito alla denominazione, la crescita delle oggettive funzioni informative per l'esterno assegnate ai bilanci delle imprese, da un lato, e degli interessi soggettivi dell'esterno per queste funzioni, dall'altro, dovrebbe sollecitare per questi bilanci un'adeguata attenzione tanto a una corretta formazione, tramite le due fasi di conoscenza del "cosa" e di espressione del "come" circa le poste rappresentate, quanto a un'analoga fruizione, tramite una terza fase di comunicazione del "per chi" circa ciò che è stato rappresentato in quelle poste. Sono tre fasi di certo distinte ma non disgiunte e, però, le prime due qualche volta sono persino sopravvalutate, quasi esauriscono gli aspetti più intensamente sostanziali dei bilanci, mentre la terza molte volte è sottovalutata, quasi ne riguarda solo gli aspetti più riduttivamente formali.

Invece, la consapevole distinzione della fase della comunicazione completerebbe più esplicitamente l'intero processo di formazione e fruizione dei bilanci e, assumendo un orientamento autenticamente istituzionalista ("pluralista"), essa potrebbe essere intesa anche come progressiva, nel senso di finalisticamente cumulativa delle due precedenti, e, in tal caso, l'intero in-

Per converso, l'economista tedesco L.J. Brentano (1844-1931) aveva osservato che un'ipotetica remunerazione *a posteriori* di tutti i fattori della produzione avrebbe evidenziato la comune assunzione del rischio economico da parte dei rispettivi titolari e, per ciò stesso, la comune natura di reddito delle loro remunerazioni.

sieme documentale di bilancio potrebbe assumere la denominazione di “rendiconto di esercizio”, già da tempo variamente adottata sia (ma con poca fortuna) nella letteratura aziendalistica¹⁴ sia (con molta ma difforme fortuna) nell’ordinamento giuridico¹⁵. E se, poi, un adeguato orientamento istituzionalista permeasse tutto l’articolato della richiamata Sezione IX del Codice, si potrebbe propendere verso un “rendiconto generale” quale evoluzione dell’attuale insieme di bilancio in un vero e proprio “sistema di rendiconto”, più compatibile con le tendenziali complessività interne d’impresa ed esterne di ambiente, per il presente e per il presumibile futuro¹⁶. Semmai, in questa ottica, il più o meno tradizionale bilancio potrebbe al limite denominare, del resto con una maggiore fedeltà etimologica, l’insieme delle parti bilancianti del detto sistema.

3.1.2 – Ora in merito alla struttura documentale dei bilanci, si è accennato in 2.1.1 che *de iure condito* la successione giuridico-formale dei documenti è inversa a quella che dovrebbe essere. Infatti, *de iure condendo* quella ragioneristico-sostanziale dovrebbe essere la seguente: *prima*, un documento del tipo “relazione sulla gestione” (più che un “corredo” *ex art.* 2428 c.c.), in cui inserire i principali contenuti e contesti del posizionamento dell’impresa nell’ambiente; *dopo*, un documento del tipo “nota introduttiva” (più che “integrativa” *ex art.* 2427 c.c.), sulle conseguenti competenze e valutazioni riguardo alle posizioni dei vari fondi e flussi dei fattori; *quindi*, documenti del tipo “rendiconto finanziario” (ancora da specificare meglio) e “conto economico” (di cui si dice subito dopo), più propriamente dinamici; *infine*, uno del tipo “stato patrimoniale” (di cui si dice poco dopo), convenzionalmente più statico.

Poi, nel merito particolare dei documenti di più diretta derivazione contabile, la struttura del “conto economico” – per cose dette in 2.2.2 – dovrebbe avere configurazione e forma almeno compatibili con il reddito lordo formato indistintamente dalla soggettualità istituzionale dall’impresa, per somma algebrica dei fattori trasformati e trasformandi, e, al contempo, dai redditi netti distribuiti distintamente dalla stessa, su base contrattuale o residuale, per sommatoria eventualmente algebrica ai titolari dei fattori trasformati (secondo il

¹⁴ Per tutti: U. Bertini, *Il progetto di S.p.A. europea e la IV Direttiva*, in *La contabilità delle imprese e la IV Direttiva CEE*, Milano, 1980, e U. De Dominicis, *Alcuni argomenti controversi in materia di bilanci e rendiconti d’impresa*, in *Studi in onore di P. Onida*, Milano, 1981.

¹⁵ L’ordinamento impiega il termine di rendiconto (e suoi derivati) in fattispecie differenti per ambito applicativo e disomogenee per materia normata, a seconda che esso sia riferito a enti pubblici territoriali e talvolta istituzionali, a enti di interesse pubblico (*ex d.lgs.* n. 254/16), a società di persone, a società di capitali o ad altro.

¹⁶ La progressione del “rendiconto di esercizio” a “*r.* generale” e a “sistema di *r.*” ne esalta i significati del “rendere conto” (di genere) sul “rendere il conto” (di specie).

lessico tradizionale dell'economia: "rendite", "interessi", "salari", "profitti" e "imposte dirette"), ovviamente a se stessa compresa, tramite utili lordi o netti in riserve improprie o proprie. E quindi: il reddito dell'esercizio quale valore aggiunto *da* impresa e comunque comprensivo del tradizionale reddito *di* impresa, a sua volta comprensivo del reddito *dello* imprenditore (utile conseguito e assegnato o perdita sofferta e accollata) e di quello *della* impresa (utile accantonato a riserve o perdita coperta da riserve).

Invece, per sua parte, la struttura dello "stato patrimoniale" – per cose dette in 2.2.1 – dovrebbe avere configurazione e forma almeno compatibili con il patrimonio inteso come complesso di tutti i fondi dei fattori trasformatori, trasformandi e trasformati facenti capo a titolo di attività, passività e netto alla disponibilità giuridica e amministrativa dell'impresa quale astratta soggettualità istituzionale della oggettuale coordinazione in atto; a ciò rappresentando in particolare i fondi dei fattori non in proprietà, di solito non considerati in ipotesi di funzionamento ordinario¹⁷, come valori attualizzati dei crediti e debiti relativi ai singoli (od ai gruppi omogenei di) servizi produttivi continuativi, la cui differenza individui gli oneri/proventi delle erogazioni passive/attive di essi.

Così, fra l'altro, l'analogo e speculare ampliamento del patrimonio e del reddito a fondi e flussi dei fattori non in proprietà ne farebbe corrispondere i netti in sede di chiusura dei due conti e, dunque, farebbe superare la tradizionale chiusura solo tramite l'utile o la perdita netti di esercizio. Questi ultimi non sarebbero totalmente vietati, purché costituiscano risultati particolari (come altri lordi) con una distinta rappresentazione che non impedisca quella dei risultati complessivi; e, del resto, la Direttiva 2013/34/UE (nei *considerata*, nell'articolato e negli allegati finali) vieta univocamente le compensazioni di partite all'interno dei due conti estremi di bilancio.

3.2. *Per linee esterne ai bilanci*

3.2.1 – Le prospettazioni *de iure condendo* per linee esterne ai bilanci qui ne investono le *articolazioni* prima *di spazio* e poi *di tempo*, con in ultimo qualche conclusione minima d'insieme.

¹⁷ Al contrario, nelle ipotesi di funzionamento straordinario in cui si debba stimare il valore dell'impresa avviata, i fattori patrimoniali non in proprietà e quelli non patrimoniali (qui non all'attenzione) sono tutti considerati, in maniera e misura più o meno indiretta, per i fondi ed i flussi dei relativi bilanci. E ciò sembra almeno non contraddire, a prescindere dalle più che probabili differenze dei criteri di valutazione, la possibile esistenza e rilevanza di questi due ordini di fattori in ipotesi di funzionamento ordinario e straordinario, benché l'esperienza storica e la tradizione teorica non ne abbiano finora favorito la presenza nei bilanci ordinari.

Per ora in merito alle articolazioni di spazio, parrebbe opportuno orientare le funzioni informative dei bilanci ordinari, fin qua ritenute quasi autosufficienti, verso una rendicontazione integrata con altre rilevazioni, esogene ed endogene, aventi scopi differenti ma funzionalmente compatibili rispetto a un documento più complesso, a sua volta parte di una comunicazione istituzionale d'impresa tendenzialmente complessiva. Il che, inoltre, trasformerebbe l'attuale modello monocentrico a "stella" in uno policentrico a "rete".

Così, tenendo ovviamente conto delle caratteristiche delle imprese e dei relativi ambienti, si interesserebbero varie e variabili soggettualità, non circoscritte a generici *shareholder* e/o a vaghi *stakeholder*; il tutto, almeno potenzialmente, con impronte meno proprietariste e con orientamenti più istituzionalisti. Piuttosto, questi ultimi parrebbero tornare da "pluralisti" a "centralisti", ma questa volta in senso "privato-oligarchico" a causa del frequente ritrarsi dei poteri pubblici e di molti poteri privati a favore di alcuni corporativismi autoreferenziali¹⁸; per di più, in assenza di incisive modifiche nelle regole di governo delle società e di partecipazione dei soci.

Ad ogni modo, secondo tale prospettiva d'insieme, in primo luogo occorrerebbe assumere il principio di un "bilancio aperto", già proposto in dottrina qualche tempo fa¹⁹. Infatti, pur con tutte le necessarie precisazioni di metodo e di merito, esso consentirebbe di ampliare il perimetro tradizionale dei bilanci articolandone esplicitamente differenti scopi possibili, in prevalenza esogeni, e non delegandone il perseguimento soltanto ai suoi tradizionali soggetti formatori, bensì anche a quelli fruitori, tradizionali e no, sulla base di differenziati supporti informativi resi ufficialmente disponibili da parte dei primi. Ed è difficile immaginare che, in tutto o in parte, ciò si possa realizzare senza alcun intervento normativo civilistico, magari come prescrizioni supplementari al verificarsi di alcune condizioni di impresa e di ambiente.

In secondo luogo occorrerebbe perseguire un'integrazione dei bilanci con altre rilevazioni, in prevalenza ancora esogene, almeno compatibili con una comunicazione istituzionale *tout court*, pure tramite un'aggiornata normativa civilistica, a ciò facendo primario riferimento al d.lgs. n. 254/16. Di-

¹⁸ Le epocali trasformazioni *post*-industriali, nonostante siano ancora in divenire, fanno già prefigurare come "*post*-" pure i bilanci, le imprese e gli ambienti in oggetto; quasi fossero tutti dei *post modern* alquanto destrutturati. E, a sua volta, pure l'istituzionalismo si prefigura più da "*post*-", ma tendendo a superare quello "pluralista" verso quello deteriore prima paventato. In tal senso, la prima testimonianza in Italia di un istituzionalismo "privato-oligarchico" può essere stata l'aver adottato i principi contabili prima IASC e poi IASB scegliendo la massima acquiescenza a essi fra le diverse possibilità pur consentite dalla Comunicazione 1995/508/UE.

¹⁹ Capaldo P., *Qualche riflessione sull'informazione esterna d'impresa*, Rivista dei Dottori Commercialisti, n. 5, settembre-ottobre 1975.

fatti esso ha per oggetto svariate informazioni “non finanziarie” e prescrizioni non codicistiche, entrambe forse ridondanti, ma alcune passibili anche di innesti codicistici, complementari o supplementari, del resto espressamente previsti per le “dichiarazioni” individuali e consolidate (già in nota n. 4), di osservanza del suo dettato, o volontarie, di conformità a questo.

In terzo luogo, nella prospettiva dell’integrazione con altre rilevazioni, questa volta in prevalenza endogene, occorrerebbe proseguire quella già avviata – detto in termini più internazionali – tra parti dell’*Accounting* con parti dell’*Auditing* e del *Reporting*²⁰: tutti strumenti concettuali e operativi per una migliore *Accountability*, ossia del rendere conto latamente inteso.

3.2.2 – Ora in merito alle articolazioni di tempo dei bilanci, di per sé la varia integrazione di spazio con altre rilevazioni aventi verosimilmente differenti temporalità interne, dovrebbe richiedere alcune reciproche fasature.

Inoltre, quanto osservato in 3.2.1 sull’assenza di incisive modifiche nelle regole di governo societario e di partecipazione sociale, a fronte della paventata deriva dell’istituzionalismo in “privato-oligarchico”, parrebbe suggerire articolazioni di bilanci anche *previsionali*, di certo annuali e infrannuali²¹ e, se del caso, pluriennali, sebbene con varie presenze e incidenze, ovviamente tenendo conto – in analogia a sopra – di date caratteristiche delle imprese e dei relativi ambienti, oggi spesso in contesti globali di spazi crescenti e di tempi decrescenti. Tali altri bilanci, con le dovute conciliazioni tra le opposte esigenze interne di rigidità e flessibilità ed esterne di trasparenza e riservatezza, costituirebbero momenti amministrativi, formali e sostanziali, di legittimazioni antecedenti e di riscontri susseguenti e, al limite, concomitanti.

Pure tutto questo dovrebbe avere implicazioni civilistiche perché sarebbero più che opportune maggiori garanzie di rendicontazione degli “amministratori governanti” ai “soci non governanti” (non più i “mandatari” ed i “mandanti” di Ottocento e parte di Novecento), molto oltre il conclamato o solo supposto perseguimento di comuni obiettivi amministrativi: dalla più tradizionale “massimizzazione del profitto” alla meno tradizionale “creazione di valore”. Altrimenti i bilanci consuntivi servirebbero solo a riscontrare il se, il come e il quanto di un conseguimento di obiettivi del cui perseguimento, con una palese contraddizione interna, si saprebbe poco o nulla.

²⁰ Anche la transizione degli IAS agli IFRS – pur con tutte le rispettive mende – ha realizzato negli *International Standards* una qualche integrazione tra *Accounting* e *Financial Reporting*.

²¹ La legge n. 216/74 e il d.lgs. n. 06/2003 hanno già introdotto nell’ordinamento giuridico italiano varie importanti cadenze infrannuali, in specie semestrali.

3.2.3 – In forza di quanto precede e di questo intero punto 3, occorrerebbe non solo andare ben oltre le generiche indicazioni a tenere conto “al meglio” di rappresentazioni dei bilanci di impresa sinora alquanto trascurate, se non ignorate, ma pure un po’ oltre le già importanti esperienze pratiche ed elaborazioni teoriche fin qua maturate (bilanci sociali, ambientali, di sostenibilità e simili), mettendo al centro una rendicontazione fortemente ispirata a un istituzionalismo “pluralista” e di impronta non proprietarista.

Allora occorrerebbe perseguire le maggiori e migliori integrazioni possibili, a valere anche per le proiezioni civilistiche del caso. E, per sua parte, la ragioneria dovrebbe polarizzare il suo campo disciplinare, di semiotica amministrativa, in termini: a) *semantico-posizionale*, di conoscenza potenzialmente circa tutti i fattori della produzione di possibile azione o solo attenzione amministrativa (il “cosa” oggettuale); b) *sintattico-scritturale*, di espressione potenzialmente tramite tutte le rilevazioni quantitative e/o qualitative di tali fattori (il “come” strumentale); c) *pragmatico-informazionale*, di comunicazione potenzialmente per tutti i soggetti variamente legittimati a fruire di tali rilevazioni (il “per chi” finale, inteso come finalistico).

Così, lo specifico solco disciplinare costituito dai bilanci delle imprese corrisponderebbe alla superiore triplice polarizzazione dell’intero campo al punto di poterne essere un efficace paradigma per superare le distorsioni di ottica e le restrizioni di campo tipiche, invece, di alcune più tradizionali polarizzazioni della disciplina: “proprietariste”, “contabiliste” e “documentaliste” con riguardo ai suoi oggetti, strumenti e fini. E tutto ciò dovrebbe tornare a beneficio anche di autentiche *inter*-disciplinarietà, qui con il diritto ma altrove con ulteriori discipline (ad esempio, la contabilità nazionale), su tematiche e sistematiche contermini, ma non per questo confondibili.

LA VALUE RELEVANCE DEL DATO CONTABILE TRA EVIDENZE EMPIRICHE, PERCEZIONI MANAGERIALI E POLITICHE COMUNICATIVE. ANALISI DI UNA ASIMMETRIA INFORMATIVA

di *Salvatore Madonna*

1. Introduzione

A lungo si è dibattuto sull'unitarietà del fenomeno aziendale ed ormai pare un dato acquisito, del quale non è più lecito dubitare. La gestione aziendale, è un fatto di immediata evidenza, si connota come un articolato e dinamico divenire di “[...] fatti, operazioni o accadimenti composti a sistema”¹.

Tale unità, a mio sommo parere, trova adeguata connotazione secondo tre prospettive: *spaziale*, *temporale* e *finalistica*.

In questa prospettiva, si rileva anzitutto come le operazioni di gestione siano intimamente congiunte nel loro aspetto *economico* e *finanziario*: sia nello spazio che nel tempo².

Difatti, unico è il *fenomeno economico* a cui fanno riferimento: le operazioni sono connesse nello *spazio* per il vincolo della finalità e per la stretta correlazione alla combinazione aziendale di cui sono unità elementari³; sono altresì connesse nel *tempo*, in quanto le operazioni del passato costituiscono

¹ Zappa G., *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Giuffrè, Milano, 1957, vol. II, p. 718.

² Si veda Umberto Bertini: “Il carattere sistematico dell'azienda dipende dalla stessa natura delle operazioni di gestione che risultano intimamente legate tra loro 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 ed orientati verso fini comuni”, Bertini U., *Il sistema d'azienda. Schema di analisi*, Giappichelli, Torino, 1990, p. 29. In questo senso anche lo Zappa “I fenomeni aziendali hanno sì particolarità proprie, possono e debbono essere, è vero, considerati in aspetti speciali, sono insomma anch'essi molteplici e diversi. Essi però sono pure costituiti, nello spazio e nel tempo, in indissolubile unità”, Zappa G., *Il reddito di impresa*, Giuffrè, Milano, terza ristampa della seconda edizione, 1950, p. 8.

³ Cfr. Giannessi E., *Il contenuto del fenomeno aziendale*, in *Studi di ragioneria e tecnica economica, Scritti in onore del prof. Alberto Ceccherelli*, Le Monnier, Firenze, 1960, pp. 250-251. Sul tema anche Cinquini L., *La dimensione “tempo” e il sistema dei valori aziendali*, Giuffrè, Milano, 1994, pp. 12-13.

la naturale premessa per quelle presenti e future, secondo stretti rapporti di complementarità ed interdipendenza⁴.

Unico è anche il *fenomeno finanziario* che sovrintende alla sincronia delle entrate ed uscite connesse a tutte le operazioni della coordinazione produttiva: di finanziamento; di impiego delle risorse monetarie per l'acquisizione dei fattori produttivi specifici; di reintegrazione degli esborsi mediante il flusso numerario derivante dalle operazioni di disinvestimento.

2. Un nuovo approccio di analisi per la value relevance dei dati contabili

La consapevolezza dell'unitarietà del fenomeno aziendale deve essere tenuta in debita considerazione anche nell'analisi del tema della *value relevance dei dati contabili*.

Con licenza di semplificazione, gli studi sulla value relevance mirano a comprendere – e, per quanto possibile, *misurare* – come le informazioni di natura contabile influenzino il valore di mercato di un'azienda. In altri e più chiari termini, l'analisi mira a valutare la capacità delle informazioni di natura contabile di influenzare le decisioni degli investitori e, conseguentemente, il prezzo delle azioni sul mercato finanziario. In altre parole, più le informazioni contabili sono rilevanti nel processo decisionale degli operatori finanziari, maggiore sarà la loro value relevance.

La comprensione dei meccanismi di relazione tra dato contabile e scelta di investimento, nonché la capacità di influenza dei primi sulle altre, è cruciale per il management aziendale, in primis per i responsabili della comunicazione economico-finanziaria⁵. Una corretta percezione del fenomeno offre preziose indicazioni su come utilizzare le informazioni contabili ai fini della massimizzazione del valore aziendale. Le aziende che riescono a comunicare in modo efficace il proprio valore attraverso informazioni contabili sensibili

⁴ In questo senso l'autorevole pensiero del Giannessi: "Le operazioni passate rappresentano una premessa indispensabile per lo svolgimento delle operazioni attuali e future, queste non possono sorgere se non hanno una base preconstituite nelle operazioni passate", Giannessi E., *Appunti di economia aziendale con particolare riferimento alle aziende agricole*, Pacini, Pisa, 1974, p. 18.

⁵ Sul tema della capacità del Management di adattarsi alle (e, per certi versi, *determinare* le) esigenze di contesto, così Umberto Bertini: "[...] espressione della conoscenza, intuito e creatività del Management, elemento cardine di questo tipo di sviluppo, l'organizzazione deve essere in grado di stimolare la crescita di tutti i punti del sistema, garantendo, mediante l'immissione continua di idee 'nuove e vitali', una gestione innovativa oltretutto espressiva della migliore operatività", Bertini U., *Scritti di politica aziendale*, Giappichelli, Torino, 1990, pp. 71-72.

e rilevanti possono beneficiare di un maggiore appeal sugli investitori e, conseguentemente, di un migliore posizionamento sul mercato finanziario.

Il presente contributo si prefigge di impostare una riflessione sul fenomeno della value relevance legando a sistema (•) le evidenze emerse dall'analisi statistica – che misura il grado di incidenza delle diverse grandezze contabili sulle scelte di investimento –, (••) la percezione che, in merito a questo aspetto, è diffusa tra il management aziendale e, conseguentemente, (•••) le scelte di politica di bilancio che ne scaturiscono. E ciò verificando se esista una coerenza tra *dato*, *percezione* e *politiche comunicative*.

3. La ricerca

La ricerca di cui si dà qui conto ⁶ è in parte focalizzata sugli effetti di fattori esogeni alle aziende e, in altra parte, concentrata sulla percezione del fenomeno dall'interno del sistema aziendale.

Per quanto riguarda l'aspetto esogeno, lo studio si è concentrato sull'analisi della fiducia che gli investitori ripongono (e hanno riposto nell'ultimo decennio) sia nel bilancio nel suo complesso sia nei singoli items contabili ivi contenuti. Per esaminare questo fenomeno, si è misurata la value relevance dei dati di bilancio su un orizzonte di medio-lungo termine (un decennio): questo primo step di analisi ci ha consentito di evidenziare non solo quanto i dati di bilancio siano e siano stati correlati alle quotazioni azionarie, ma anche il trend evolutivo, osservato lungo l'arco temporale considerato.

Quanto all'aspetto endogeno, ossia la percezione dell'importanza del bilancio e dei singoli dati contabili da parte dei redattori dei bilanci, la ricerca è stata condotta mediante la somministrazione di un questionario. Questa seconda fase ci ha consentito di raccogliere molte ed interessanti indicazioni sulla comprensione del fenomeno.

La necessità di ampliare la ricerca non solamente al mero risultato statistico sulla value relevance ma anche alla reale percezione di questo dato nel contesto reale, è stata dettata dalla constatazione che, negli ultimi anni, le istanze informative di coloro che sono – a vario titolo – attenti alla dinamica aziendale, nella prospettiva di un possibile investimento, hanno subito importanti trasformazioni, approdando ad un superiore livello di complessità ed articolazione. Si sono infatti prodotte forti modificazioni (quali-quantitative)

⁶ Si veda: Madonna S., Cestari G., Callegari F., *La value relevance dell'informativa di bilancio nelle scelte di investimento: realtà e percezione. Analisi del contesto italiano e confronto con quello inglese*, Giuffrè – Francis & Taylor, Milano, 2023.

nel paniere informativo utilizzato dagli operatori per sviluppare le elaborazioni che portano alla definizione delle scelte di investimento: sono entrati in gioco parametri nuovi e si è sensibilmente modificato il rilievo relativo di altri più “tradizionali”.

A fronte di questa evoluzione nella sensibilità degli analisti, si nota invece come, in molte realtà, le modalità tradizionali con le quali è veicolata l’informativa aziendale, in primis quella di bilancio, sembrano premiare a tutt’oggi gli elementi legati alla tradizione contabile: l’entità degli investimenti nei fattori produttivi a carattere tangibile, il patrimonio netto, il totale degli impieghi patrimoniali, ecc.

A fronte di tali, importanti, evoluzioni nella sensibilità degli investitori, è invece fondamentale che il management aziendale, oltre all’identificazione dei (nuovi) parametri critici, sappia anche scegliere le modalità comunicative più efficaci, affinché le informazioni rilevanti possano emergere nella moltitudine di dati disponibili. In altri termini, è importante avere una precisa strategia su cosa comunicare ma anche su come farlo, in relazione a profondità, chiarezza, tempestività e canali/strumenti.

4. I diversi ambiti di analisi

Tornando al tema della value relevance dei dati contabili, il nostro studio ha in primis evidenziato il grado di incidenza delle diverse variabili, intese individualmente e congiuntamente, sugli orientamenti di investimento degli operatori⁷.

Successivamente, sulla base delle considerazioni appena esposte, ci è parso interessante – ed in questo senso abbiamo orientato la seconda parte della nostra attività di indagine – ricavare evidenza circa il grado di consapevolezza del management su questi aspetti cruciali.

Ciò nella convinzione di quanto sia fondamentale che il management sia consapevole degli effetti e della capacità di influenza delle scelte effettuate in merito alla selezione e alla modalità di rappresentazione delle informazioni di ordine contabile.

⁷ Edvinsson L., Malone M.S., *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True value By Finding Its Hidden Brainpower*, HarperBusiness, New York, 1997; Baruch L., *Intangibles: Management, Measurement, and Reporting*, Brooklyn Institution Press, Washington D.C., 2001; Maul K.-H., *Die Wissensbilanz als Teil des handelsrechtlichen Jahresabschlusses – Wissensbilanzen dargestellt am Beispiel des Jahresabschlusses von Hochschulen (The knowledge balance sheet as part of the financial statements – knowledge balance sheets presented as the example of financial statements of universities)*, *Deutsches Steuerrecht*, vol. 47, 2000.

Come noto, il pacchetto informativo del bilancio – primo riferimento per le informazioni di natura contabile – non si limita al contenuto minimale, imposto dalla regolamentazione in materia. Vi è molto di più: nel bilancio il management sceglie di offrire dati aggiuntivi e facoltativi, con diverso grado di analiticità. È quindi essenziale aver maturato una buona consapevolezza circa l’impatto che la scelta sulla composizione e profondità dell’informativa volontaria di bilancio può avere sulla comunità degli investitori.

In ultimo, ci è parso importante verificare la correlazione tra percezione e *scelte manageriali*: ossia appurare se la percezione circa il rilievo di alcune variabili influisse sulle scelte circa l’intensità e le modalità con cui sono rappresentate nel bilancio.

È intuitivo osservare – ma nel passato è stato dimostrato anche da autorevoli studi⁸ – che il management aziendale, nella scelta sui *contenuti* e le *modalità* comunicative, si faccia guidare dai propri convincimenti su come il mercato finanziario possa reagire (in termini di valutazione e conseguenti scelte di investimento) alle informazioni divulgate.

In buona sostanza, tale percezione (circa le reazioni e il conseguente impatto sulle quotazioni) li orienta (negli spazi, ampi invero, di libera iniziativa) nella scelta su *cosa* e *come* comunicare.

L’impressione è che i responsabili aziendali operino le proprie scelte in questo campo adottando un approccio empirico e intervenendo, in un secondo momento, con reazioni di correzione, sulla base degli esiti registrati.

In altri termini, si ritiene che selezionino contenuto e modalità informative sulla base di ciò che ritengono rilevante per gli analisti: definiscono profondità, canali e modalità espositive dell’informazione sulla base di ciò che *ritengono* sia rilevante per gli investitori.

Solo successivamente, una volta orientata l’informativa, se necessario, attuano *aggiustamenti ex-post*, con la logica della “reazione correttiva”: sulla base delle reazioni registrate sul mercato dei capitali (e, quindi, a seguito della fluttuazione delle quotazioni), attuano eventuali correzioni.

Non ci è parso quindi che sia diffusa una compiuta *consapevolezza ex-ante* su quali siano gli items (contabili, ma anche di natura diversa) e le modalità comunicative che possono – più e meglio di altre – influenzare le scelte di investimento degli operatori.

Ed è in questo senso che si è orientata la seconda parte della nostra attività di ricerca. In particolare, la seconda parte dello studio cerca di individuare risposta alla seguente domanda:

⁸ Holland J., *Corporate Intangibles, value relevance and Disclosure Content*, The Institute of Chartered Accountants of Scotlands, Edimburgo, 2004.

“Le società quotate sono consapevoli dell’effettiva value relevance del dato di bilancio e redigono la propria informativa di conseguenza?”

Per trovare risposta a questo unico quesito, in realtà, è stato necessario indagare su due fronti.

Infatti, come si è accennato in precedenza, abbiamo compreso come fosse necessario investigare sul grado di consapevolezza circa la percezione del grado di value relevance delle diverse grandezze ma anche sulle conseguenze che eventuali convincimenti in merito all’importanza delle variabili erano in grado di generare nelle scelte di comunicazione economico-finanziaria.

Infatti, quando ci interroghiamo sul grado di consapevolezza circa l’effettiva value relevance del dato contabile, in realtà ci stiamo chiedendo due cose distinte.

In primo luogo: considerando la peculiare tipologia di azienda, dimensione, posizione geografica o settore di attività, c’è consapevolezza su quali informazioni risultino più cruciali di altre, agli occhi degli operatori finanziari, per decidere se investire in quella particolare azienda e per quale entità?

In secondo luogo: è ravvisabile una coerenza tra percezione e scelte comunicative? Ossia, in altri termini: le aziende redigono il proprio bilancio in conseguenza delle proprie idee o percezioni sull’importanza dell’informativa contabile?

Lo studio della percezione dell’importanza del dato di bilancio si è quindi conclusa in una sorta di analisi circolare: soltanto analizzando contemporaneamente e in modo integrato i risultati dell’intera ricerca e le risposte ai quesiti posti in questa sede si può avere un’idea compiuta della reale portata complessiva del fenomeno della value relevance.

Le evidenze derivanti dall’applicazione dei modelli di regressione, infatti, perdono di importanza qualora non vengano calate nella realtà operativa dell’attività aziendale e confrontate con quanto effettivamente percepito dagli operatori aziendali. Allo stesso tempo, i risultati del questionario sulla percezione e le correlate scelte operative devono essere analizzati alla luce dei risultati statistici, per verificare se le percezioni dei redattori del bilancio e le conseguenti scelte comunicative sono coerenti con le misurazioni.

Pertanto, le varie parti della ricerca empirica si integrano vicendevolmente: pur rispondendo a obiettivi parzialmente diversi e facendo parte di due ideali studi differenti, devono essere considerate come un insieme unitario, con l’obiettivo generale di investigare, con approccio multidimensionale, la value relevance nella sua sfaccettata e articolata complessità. In questo senso ci ricollegiamo alla riflessione sull’unitarietà e sistematicità del fenomeno aziendale con cui abbiamo aperto questo contributo.

Come si accennava in precedenza, si è ritenuto fondamentale appurare se il management fosse in grado di valutare correttamente l'importanza relativa dei diversi parametri contabili che, come abbiamo appurato, esprimono una value relevance differente al variare del momento storico, del contesto istituzionale e del settore di attività⁹.

Altrettanto importante è la capacità di orientare e focalizzare – oltre il contenuto minimo obbligatorio – l'informativa di bilancio per valorizzare, dosando opportunamente ricchezza e modalità espositive, i dati ad alto potere orientativo nelle scelte di investimento.

Quindi, dopo le valutazioni sulla correttezza delle percezioni rispetto alle analisi statistiche effettuate, si è ritenuto interessante appurare se il management intervenisse effettivamente per plasmare il pacchetto informativo offerto dal bilancio, in modo da enfatizzare ed evidenziare dati e parametri ritenuti capaci di influenzare le decisioni degli operatori finanziari¹⁰.

5. I risultati

L'analisi delle risposte raccolte da parte degli operatori aziendali fa emergere, piuttosto chiaramente, come, a tutt'oggi, ritengano preminente il rilievo del bilancio di esercizio (e, comunque, dell'informativa societaria obbligatoria) rispetto alle altre forme e canali comunicativi.

È pur vero che, sollecitati a indicare quali siano i canali informativi cui fanno riferimento gli operatori finanziari, i manager mostrano di avere consapevolezza della crescente diffusione di fonti alternative (quali notizie finanziarie, informativa volontaria, consulenze finanziarie e report delle agen-

⁹ Per esigenze di brevità, tra i molti, si segnalano: Aboody D., Baruch L., *The value relevance of intangibles: The case of software capitalization*, Journal of Accounting Research, n. 36, 1998; Barth M.E., Li K., McClure C.G., *Evolution in value relevance of Accounting Information*, Graduate School of Business, Stanford University, 2019; Core J.E., Guay W.R., Van Buskirk A., *Market valuations in the New Economy: An investigation of what has changed*, Journal of Accounting and Economics, vol. 34, 2003; Faulkender M., Wang R., *Corporate financial policy and the value of cash*, Journal of Finance, vol. 61, fasc. 4, 2006; Lev B., Sougiannis T., *The capitalization, amortization, and value-relevance of R&D*, Journal of Accounting and Economics, vol. 21, 1996; Lucianetti L., Cocco A., *Risorse immateriali e value relevance dell'informativa contabile*, FrancoAngeli, Milano, 2011; Miller M.H., Rock K., *Dividend policy under asymmetric information*, Journal of Finance, vol. 40, fasc. 4, 1985; Modigliani F., Miller M.H., *The cost of capital, corporation finance and the theory of investment*, American Economic Review, vol. 48, fasc. 3, 1958.

¹⁰ Holland J., *Corporate Intangibles, value relevance and Disclosure Content*, The Institute of Chartered Accountants of Scotlands, Edimburgo, 2004.

zie di rating). Tuttavia, solo una quota residuale degli operatori aziendali (10,3%) pensa che gli analisti trascurino l'informativa obbligatoria a vantaggio di altri items e canali comunicativi nell'ambito dei processi di valutazione da cui discendono le scelte di investimento.

Quindi, pur con il proliferare dei canali informativi e delle forme di comunicazione, si ritiene, da parte delle aziende, che i portatori di interesse (in generale) e gli operatori finanziari (in particolare) a tutt'oggi preferiscano i canali di tipo tradizionale. E, tra questi, alla disclosure obbligatoria è certamente riconosciuto il rilievo primario.

Certo, si registra una qualche attenzione e disponibilità per l'informativa di tipo volontario e per i giudizi di soggetti terzi specializzati: consulenti finanziari ed agenzie di rating (che tuttavia, nel passato, non hanno sempre offerto prova di affidabilità).

Altri canali, quali ad esempio i road show e i meeting tra management, sono considerati soluzioni di nicchia, utili a rispondere a specifiche esigenze di informazione tecnica ma, in generale, di importanza limitata.

Quindi, in buona sostanza, quando si è chiesto agli operatori aziendali di indicare una gerarchia tra i canali informativi, abbiamo visto le scelte convergere decisamente sull'informativa societaria obbligatoria.

Nell'opinione delle aziende, quindi, il bilancio di esercizio – e, comunque, la disclosure obbligatoria – è di gran lunga il canale preferito dagli operatori finanziari per ricavare le informazioni sulle quali basare le scelte di investimento.

Perciò, lo sforzo comunicazionale allestito dalle aziende nel confezionamento e nella diffusione del pacchetto informativo è, ancora oggi, quasi del tutto focalizzato sull'informativa obbligatoria. E ciò, nella convinzione che, nella pratica operativa, gli operatori finanziari e, più in generale, i portatori di interesse si basino prevalentemente su questi dati per elaborare le scelte di investimento.

6. L'asimmetria informativa e la distorsione delle scelte comunicative

Ma è davvero così?

Riprendendo le conclusioni che si erano potute formulare al termine del primo step della ricerca empirica, in relazione alle evidenze statistiche sulla rilevanza attuale del dato contabile nelle scelte di investimento degli azionisti, il discorso che si può fare è duplice e comporta valutazioni opposte.

Da un lato, infatti, si era visto come la value relevance dei dati di bilancio nel contesto italiano – quello in cui si è realizzato il questionario – fosse quasi costantemente decrescente nel periodo considerato (*il dato tendenziale*).

Al contempo, tuttavia, si era anche mostrato che i livelli di value relevance misurati con il terzo modello di regressione – comprendente tutte le variabili di ordine contabile – fossero (ancora) al di sopra della soglia dello 0,50 nella maggior parte degli esercizi del periodo considerato (*il dato attuale*).

Inoltre, si era rilevato come il cambiamento intervenuto nella value relevance del dato di bilancio non fosse dovuto tanto al fatto che non risultasse più di interesse per gli investitori, quanto al fatto che ad esso vengano oggi affiancati altri parametri informativi, nell’ambito del pacchetto complessivo della comunicazione aziendale (*arricchimento del “paniere informativo”*).

Quindi il dato contabile era e resta importante. Tuttavia, con il passare degli anni, si è avviato un percorso che, sempre più, porterà all’arricchimento e all’articolazione del processo decisionale degli investitori: prima si basava su pochi ed elementari parametri contabili (essenzialmente, reddito e patrimonio netto) poi, progressivamente, si è evoluto ed arricchito, includendo altri dati contabili più complessi e, infine, è giunto a integrare numerose altre variabili, peraltro anche di natura non-contabile.

Analizzando i risultati del questionario alla luce di quanto riportato, notiamo – soprattutto in prospettiva – una discrepanza non trascurabile tra le convinzioni diffuse tra le aziende e l’effettiva importanza dei parametri di bilancio nell’orientare le scelte di investimento.

Infatti, nonostante le società prendano in considerazione altri items di comunicazione aziendale, l’importanza preponderante è sempre attribuita al dato contabile: di conseguenza, lo sforzo maggiore, in termini di redazione e visibilità, resta sempre focalizzato sull’informativa di bilancio. Pacchetto informativo che, invece, costituisce una parte sempre meno importante del paniere informativo utilizzato dagli operatori finanziari per elaborare le proprie decisioni di investimento.

Significativamente più preoccupanti le conclusioni cui si giunge se si fa riferimento ai dati disaggregati: in questo caso si rilevano disallineamenti marcatamente rilevanti tra *percepito* e *dato reale*.

L’esame delle risposte fornite dalle aziende in relazione alla parte di questionario finalizzato a testare la *percezione* di importanza delle diverse variabili, è quella che offre i risultati più sorprendenti e, per certi versi, allarmanti.

Si chiedeva, lo si era accennato, agli operatori aziendali di stimare il potere di influenza dei diversi items contabili sulle scelte di finanziamento degli investitori.

I dati su quanto percepito sono stati successivamente confrontati con le misure della reale value relevance delle diverse variabili, ottenute in esito all'elaborazione statistica effettuata nella prima parte dell'indagine empirica.

In molti casi è emerso un disallineamento, non raramente marcato, rispetto al dato reale.

Non può sfuggire la pratica portata di queste discrasie: significa che gli operatori aziendali hanno maturato una percezione falsata sulla capacità di influenza di taluni parametri di bilancio. Questo, lo si intuisce con buona immediatezza, può portare a convincimenti errati e, conseguentemente, a scelte inappropriate o addirittura controproducenti in tema di comunicazione economico-finanziaria.

Proseguendo nel percorso di ricerca, nell'ultima parte dell'indagine ci si è chiesti se esistesse una relazione tra (●) le percezioni del management circa la capacità di influenza delle variabili contabili sulle decisioni di investimento e (●●) le scelte operate dalle aziende circa la configurazione del pacchetto informativo del bilancio.

Ossia, detto in termini diversi, se le (falsate) sensazioni maturate in merito al rilievo valoriale dei dati contabili si riflettessero, condizionandole, sulle scelte informative operate nel confezionamento della disclosure di bilancio.

L'ipotesi sottostante da verificare è se, ad una percezione di più elevata capacità di influenza, corrispondesse una maggiore enfasi e valorizzazione del dato in bilancio.

I risultati registrati ci dicono che *tutti* i manager hanno dichiarato che – pur con intensità differente – il convincimento sull'importanza valoriale delle variabili contabili li *condiziona* nelle scelte di rappresentazione nel bilancio. E, in particolare, fatto salvo il contenuto minimo obbligatorio stabilito per legge, si sceglierà di porre maggiore attenzione ed enfasi sugli items che si pensa abbiano superiore capacità di influenzare le decisioni di investimento degli operatori finanziari.

Viceversa, a fronte di items ritenuti poco rilevanti o che, comunque, si immagina abbiano minor capacità di indirizzo delle politiche di investimento, si preferirà attenersi al contenuto informativo minimale previsto per legge.

Verificata quindi l'ipotesi di base, conviene ora riprendere, per articolarla meglio, la risposta al quesito provocatorio che ci eravamo posti poco sopra:

Ci chiedevamo: *Ma è davvero così?*

Siamo ora in grado di aggiungere qualche tassello in più nella composizione del ragionamento complessivo.

Nel corso del nostro studio abbiamo confrontato le opinioni, il percepito, del management con la reale value relevance, ricavata grazie all'elaborazione statistica della prima parte della ricerca empirica. Si è così visto che, spesso, le percezioni degli operatori aziendali non collimano con il dato reale. Non di rado vi è un errore di misura, mentre alcune volte si maturano convincimenti addirittura diametralmente opposti al dato reale.

Poiché, come si è visto, gli operatori aziendali si lasciano guidare dalle percezioni, metabolizzate in convincimenti, nell'operare le scelte di focalizzazione informativa della comunicazione di bilancio, è evidente il problema, di non poco conto, che si viene a creare.

Si ha così che il bilancio – e più in generale l'informativa contabile, obbligatoria e facoltativa – viene plasmato con l'intento di offrire un paniere informativo strutturato in modo da far risaltare gli elementi ritenuti più influenti nelle decisioni degli operatori, sulla base di convincimenti che, come si è visto, sono talvolta inaffidabili quando non fuorvianti.

Si ottiene così un dataset in formativo che, in questi casi, tradisce l'intento originario: nella migliore delle ipotesi risulta inefficace, nella peggiore controproducente. E questo è un problema di non poco conto.

Riferimenti bibliografici essenziali

- Bertini U. (1974), *L'azienda come sistema cibernetico*, Rivista dei dottori commercialisti, n. 3.
- Bertini U. (1982), *Realtà e prospettive dell'azienda moderna*, 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.
- Bertini U. (1991), *Scritti di politica aziendale*, Giappichelli, Torino.
- Bertini U. (1991), *Strategie di sviluppo interno e forme organizzative*, in Gozzi A. (a cura di), *La definizione e la valutazione delle strategie aziendali*, Etas, Milano.
- Bertini U. (2004), *Dissesti aziendali e sistemi di controllo interni*, Studi e Note di Economia, n. 2.

- Bertini U. (2010), *La Scuola Toscana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, Rirea, n. 11/12.
- Bianchi Martini S. (1996), *Interpretazione del concetto di avviamento. Analisi dei principali orientamenti della dottrina italiana*, Giuffrè, Milano.
- Caramiello C. (1993), *L'azienda*, Giuffrè, Milano.
- Ceccherelli A. (1968), *Il linguaggio dei bilanci*, 8^a ed., Le Monnier, Firenze.
- Coda V. (1984), *La valutazione della formula imprenditoriale*, Sviluppo & Organizzazione, n. 82, marzo-aprile 1984.
- Galeotti M. (2008), *Le strategie competitive dell'azienda nei mercati finanziari*, Aracne, Roma.
- Garzella S. (2019), *Governo delle sinergie e creazione di valore nella gestione strategica dell'azienda*, Giappichelli, Torino.
- Giannessi E. (1979), *Appunti di economia aziendale*, Pacini, Pisa.
- Madonna S., Cestari G., Callegari F. (2022), *La value relevance dell'informativa di bilancio nelle scelte di investimento: realtà e percezione*, Giuffrè – Francis Lefevre, Milano.
- Zappa G. (1927), *Tendenze nuove negli studi di ragioneria*, Istituto Editoriale Scientifico, Milano.

L'ATTESTAZIONE DEL REVISORE SULLA RENDICONTAZIONE DI SOSTENIBILITÀ: PRIME RIFLESSIONI

di *Roberto Maglio**

1. La crescente importanza della rendicontazione di sostenibilità

Come affermato da Umberto Bertini già alcuni decenni fa, lo svolgersi della vita aziendale sottende “la proiezione dell’azienda all’esterno della sua area materiale e l’instaurazione con l’ambiente ad essa circostante di un’organica serie di rapporti a carattere continuativo, la cui portata trascende in alcuni casi la stessa funzione produttiva”¹. Crescente rilevanza ai fini della sopravvivenza e sviluppo aziendale hanno oggi assunto le relazioni delle aziende con quelle che Bertini definisce le “comunità di riferimento”. Queste ultime sono tra le destinatarie della rendicontazione di sostenibilità ormai ritenuta quanto mai opportuna e necessaria anche dallo stesso legislatore.

In particolare, l’Unione Europea ha avuto un ruolo centrale nell’imporre pratiche di rendicontazione della sostenibilità dell’attività aziendale. Dapprima è intervenuta con la Direttiva UE 2014/95 (Non Financial Reporting Directive – NFRD) il cui contenuto è stato recepito in Italia con il d.lgs. n. 254/2016 che ha imposto l’obbligo di redigere una dichiarazione su temi di carattere non finanziario (DNF) agli enti di interesse pubblico (EIP) che soddisfino taluni requisiti dimensionali²; successivamente, ha emanato la Direttiva UE 2022/2464 riguardante la rendicontazione di sostenibilità (Corporate Sustainability Reporting Directive – CSRD) che è in fase di imminente attuazione nel nostro paese, essendo stato anche attivato un meccanismo di

* Il lavoro è stato scritto in collaborazione con Fabiana Roberto.

¹ Umberto Bertini, *Il sistema azienda. Uno schema di analisi*, Giappichelli, Torino, 1990, p. 60.

² L’obbligo ai sensi dell’art. 2 del d.lgs. n. 254/2016 riguarda gli enti di interesse pubblico rilevanti (EIPR), come definiti nel decreto legislativo n. 39 del 27 gennaio 2010, ossia le società italiane emittenti valori mobiliari quotati in un mercato regolamentato italiano o dell’Unione Europea, banche, imprese di assicurazione e imprese di riassicurazione che abbiano avuto, in media, durante l’esercizio: un numero di dipendenti superiore a cinquecento e alla data di chiusura del bilancio abbiano superato almeno uno dei due seguenti limiti dimensionali: a) totale dello stato patrimoniale: 20 milioni di euro; b) totale dei ricavi netti delle vendite e delle prestazioni: 40 milioni di euro.

consultazione da parte del Ministero dell'Economia e delle Finanze (MEF) rispetto ad un primo schema di decreto di recepimento.

L'UE stima che le società che attualmente redigono la DNF e che saranno tenute alla reportistica di sostenibilità ai sensi della CSRD passeranno gradualmente da 11.700 a circa 49.000, di cui 4.000 soltanto in Italia.

Il superamento dell'espressione "informazioni di carattere non finanziario", propria della NFRD, che lasciava quasi intendere la non rilevanza delle notizie in questione sul piano finanziario, a vantaggio dell'espressione "informazioni sulla sostenibilità", propria della CSRD, testimonia che i dati ambientali e sociali possono essere impattanti (anche) sul piano finanziario.

La crescente importanza della rendicontazione della sostenibilità, che è destinata in futuro ad assumere un rilievo quasi simile a quello dell'informativa finanziaria, è testimoniata dall'ampliamento dei soggetti che anche in Italia saranno interessati da tale pratica³ e anche dall'obbligo di sottoporre la rendicontazione di sostenibilità ad *assurance*, finalizzata al rilascio dell'attestazione di conformità della suddetta rendicontazione agli standard comunitari ESRS.

Il presente contributo vuole proporre delle prime riflessioni sul tema della rendicontazione di sostenibilità e, in particolare, sull'attestazione del revisore in merito a tale rendicontazione.

2. Dalla dichiarazione non finanziaria alla rendicontazione di sostenibilità

La rendicontazione di sostenibilità richiesta dalla CSRD rispetto alla rendicontazione non finanziaria prevista dal d.lgs. n. 254/2016 presenta contenuti più ampi e specifici, includendo non solo le informazioni relative all'impresa stessa o al suo gruppo ma anche alla catena del valore, il che rappresenta una delle maggiori novità apportate dalla direttiva CSRD.

³ La Direttiva CSRD prevede l'obbligo della rendicontazione a partire dal 2025 per le grandi imprese che, alla data di chiusura del bilancio, superano le soglie di almeno due dei tre parametri seguenti:

- totale dello stato patrimoniale: 20 milioni di euro;
- ricavi netti delle vendite e delle prestazioni: 40 milioni di euro;
- numero medio dei dipendenti occupati durante l'esercizio: 250.

Peraltro, la direttiva UE 2023/2775 ha modificato le soglie dimensionali che identificano nella direttiva UE 2013/34 le varie categorie di imprese, elevando per le grandi imprese la soglia del totale dello stato patrimoniale a 25 milioni di euro e quella dei ricavi a 50 milioni di euro, al fine di tener conto dei livelli di inflazione registrati negli ultimi anni.

Successivamente è prevista l'estensione dell'obbligo anche per le piccole e medie imprese con strumenti finanziari ammessi alla negoziazione su mercati regolamentati.

Il 31 luglio 2023, la Commissione Europea ha emanato il Regolamento delegato UE 2023/2772, che integra la Direttiva contabile con riferimento ai principi di rendicontazione di sostenibilità. Il testo del Regolamento è stato pubblicato nella Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea il 22 dicembre 2023 e contiene il primo set di principi di rendicontazione europea (ESRS) che si applicano con riferimento agli esercizi finanziari aventi inizio il primo gennaio 2024 o in data successiva.

I principi di rendicontazione contenuti nel Regolamento delegato sono dodici, di cui due sono principi trasversali, mentre gli altri dieci sono principi tematici, di cui cinque dedicati al tema ambientale, quattro dedicati al tema sociale e uno dedicato al tema della governance. Tutti e dodici i principi sono intersettoriali, in quanto si applicano a tutte le imprese, indipendentemente dal settore in cui operano.

Attualmente, sono in lavorazione i principi settoriali e sono in consultazione le bozze di principi semplificati per le piccole e medie imprese.

Tra gli aspetti significativi della Direttiva CSRD vi è quello della doppia materialità (c.d. *double materiality*): le imprese soggette alla Direttiva devono fornire sia le informazioni utili per comprendere l'impatto delle loro operazioni su aspetti sociali e ambientali (c.d. *impact materiality*), sia le informazioni che consentano di conoscere come le questioni di sostenibilità, a loro volta, influiscono sul loro andamento economico-finanziario (c.d. *financial materiality*). In altri termini, come chiarisce anche il considerando 29 della Direttiva CSRD, le imprese devono riferire sia in merito all'impatto delle attività dell'impresa sulle persone e sull'ambiente, sia riguardo al modo in cui le questioni legate alla sostenibilità incidono sull'impresa e sulla sua rischiosità.

Le imprese soggette alla Direttiva CSRD comunicano, quindi, sia informazioni che sono rilevanti da entrambe le prospettive, sia informazioni che sono rilevanti da una singola prospettiva. Una questione di sostenibilità soddisfa, infatti, il criterio della doppia materialità se è rilevante da un punto di vista dell'impatto (approccio *inside-out*) o da un punto di vista finanziario (approccio *outside-in*), o da entrambi i punti di vista.

Nella prima prospettiva (*inside-out*), si può trattare di impatti negativi o positivi; effettivi o potenziali; sulle persone o sull'ambiente; di breve, medio o lungo termine. Gli impatti possono essere, quindi, relativi alle proprie attività o alle attività connesse alla catena del valore; connessi ai prodotti e servizi offerti dall'impresa oppure ai rapporti commerciali che instaura l'impresa stessa.

Nella seconda prospettiva (*outside-in*) una questione di sostenibilità è rilevante dal punto di vista finanziario se genera rischi o opportunità che influiscono effettivamente o anche solo potenzialmente sulla situazione patri-

moniale-finanziaria, sul risultato economico e sui flussi finanziari dell'impresa, sull'accesso ai finanziamenti o sul costo del capitale nel breve, medio o lungo periodo.

La prospettiva di integrazione del reporting finanziario con quello di sostenibilità è stata perseguita uniformando le modalità di comunicazione ed eliminando la possibilità, prevista dalla NFRD, di divulgare le informazioni sulla sostenibilità in una relazione separata rispetto alla relazione sulla gestione.

3. L'attestazione del revisore sulla rendicontazione di sostenibilità

La revisione delle informazioni non finanziarie, inizialmente effettuata in via volontaria ma, come detto, in certi casi divenuta obbligatoria per effetto della NFRD e della CSRD, viene comunemente definita attestazione⁴.

Si è opportunamente osservato che l'espressione "attestazione" utilizzata dal nostro legislatore nella bozza del decreto di recepimento della CSRD meglio si addice alle attività poste in essere da soggetti che, dopo aver contribuito in prima persona ad una certa attività, ne confermano l'attendibilità attestando, per l'appunto, l'avvenuto rispetto di determinati standard e criteri e meno si addice ai soggetti incaricati del solo controllo⁵.

Nella letteratura accademica sul tema dell'*assurance* del rendiconto di sostenibilità è pacificamente riconosciuto che il primo obiettivo di tale attestazione sia quello di rafforzare la attendibilità del rendiconto agli occhi degli stakeholders interessati e ridurre l'autoreferenzialità delle imprese. La credibilità dell'azienda agli occhi degli *users* e anche l'accesso ai mercati finanziari risultano, a maggior ragione, rafforzati quando viene fornita una attestazione ragionevole (*reasonable assurance*) anziché una attestazione limitata (*limited assurance*).

Come noto, la principale differenza tra la *reasonable* e la *limited assurance* risiede nella natura delle verifiche effettuate, nonché nell'estensione, nella profondità delle procedure e nell'ampiezza delle attività di verifica (più limitate nell'approccio di *limited assurance* rispetto a quello di *reasonable assurance*); si pensi, ad esempio, alla comprensione e verifica dei processi e all'analisi del sistema di controllo interno.

⁴ Osservano che il termine "audit" delle informazioni non finanziarie a partire dagli anni Novanta è stato progressivamente sostituito con quello di "assurance" Amanda Ling Li Sonnerfeldt e Caroline Agestan Pontoppidan, *The Challenges of Assurance on Non-financial Reporting, Accounting, Economics, and Law*, 10/2020, pp. 731-757.

⁵ Per approfondimenti si veda Francesco Salerno, *Il controllo esterno della rendicontazione di sostenibilità dopo la CSRD*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli, 2023.

Da queste due forme di attestazione derivano due conclusioni diverse. Nel caso di un incarico di *reasonable assurance*, viene fornita una certificazione positiva di questo tenore: “secondo la nostra valutazione, l’informativa è stata redatta in conformità, per tutti gli aspetti significativi...”. Invece, nel caso di un incarico di *limited assurance*, viene fornita una certificazione negativa del tipo: “sulla base del nostro lavoro, non abbiamo riscontrato elementi che ci portino a ritenere che l’informativa non sia stata redatta in conformità, per tutti gli aspetti significativi...”.

Ciò nonostante, nel reporting di sostenibilità è molto più diffusa la *limited assurance* per diverse ragioni. In primo luogo, tale tipo di verifica è meno costosa per le imprese; in secondo luogo, l’attività di *assurance* risente attualmente dell’assenza di un unico standard di riferimento per la rendicontazione di sostenibilità. Ma soprattutto le informazioni contenute nei rendiconti di sostenibilità sono prevalentemente qualitative, con un orientamento *forward looking* e contengono un inevitabile grado di soggettività il che orienta l’attività di *assurance* verso un approccio *limited*.

In taluni casi viene rilasciata, invece, una *mixed assurance*, nel senso che l’attestazione viene a configurarsi come una *reasonable assurance* limitatamente a quegli aspetti connotati da maggiore oggettività ed una *limited assurance* per i restanti⁶.

La CSRD prevede un ampliamento del raggio d’azione dell’attestazione rispetto alla NFRD, includendo:

- la conformità dell’informativa di sostenibilità con gli standard ESRS;
- le procedure svolte dall’impresa per individuare le informazioni comunicate secondo gli standard ESRS;
- la verifica che l’informativa di sostenibilità rispetti gli obblighi di informativa di cui all’art. 8 del Regolamento Tassonomia⁷;

⁶ Ad esempio, nella attestazione della dichiarazione non finanziaria del gruppo Enel dell’anno 2021 risultano oggetto di una *reasonable assurance* aspetti come il numero e la frequenza degli infortuni mortali o con assenza del lavoro prolungata (anche presso le ditte appaltatrici) o delle emissioni Scope 1, 2 e 3 o ancora la percentuale di donne manager e middle manager e la percentuale di donne nei piani di successione manageriale.

⁷ La Tassonomia, ossia il sistema unificato di classificazione delle attività economiche sostenibili in Europa, è stata istituita con il Regolamento UE 2020/852 e ha lo scopo di favorire gli investimenti aventi obiettivi ambientali e sociali. La Tassonomia definisce sei obiettivi ambientali, che sono coerenti con i requisiti minimi di rendicontazione in ambito ambientale previsti dalla CSRD: a) Mitigazione del cambiamento climatico; b) Transizione verso un’economia circolare; c) Prevenzione e controllo dell’inquinamento; d) Adattamento al cambiamento climatico; e) Uso sostenibile e protezione delle risorse idriche e marine; f) Protezione e ripristino della biodiversità e degli ecosistemi. Secondo quanto richiesto dal Regolamento UE 2020/852, a partire dal 1° gennaio 2023, le organizzazioni soggette all’obbligo di pubblicare informazioni di carattere non finanziario devono rendicontare anche le informazioni relative alle attività economiche allineate e non alla Tassonomia UE (cd. Taxonomy alignment).

- gli obblighi di marcatura sulla base di una tassonomia digitale che consenta la conversione del testo in informazioni *machine-readable*.

Il principio di attestazione utilizzato prevalentemente fino ad oggi, in mancanza di uno specifico standard per la certificazione del reporting di sostenibilità, è l'ISAE 3000 (Revised) del 2015: Assurance Engagements other than Audits or Review of Historical Financial Information.

Lo IAASB (International Auditing and Assurance Standard Board) ha, peraltro, percepito la necessità di predisporre uno specifico standard internazionale per l'attestazione dei report di sostenibilità, predisponendo il "Proposed International Standard on Sustainability Assurance 5000", anche noto come ISSA 5000. È ragionevole ritenere che l'ISSA 5000 rappresenterà lo standard di revisione globale per le tematiche di sostenibilità. Senza un solido standard di attestazione, universalmente riconosciuto, lo sforzo di miglioramento dell'informativa di sostenibilità potrebbe risultare indebolito.

L'attestazione, nella bozza del decreto delegato di recepimento della CRSD, si sostanzia in una relazione predisposta dal soggetto incaricato le cui conclusioni si basano su un processo finalizzato ad acquisire un livello di c.d. sicurezza inizialmente limitata⁸ e che dovrà essere redatta in osservanza dei principi di attestazione che verranno adottati dalla Commissione Europea entro il 1° ottobre 2026.

Nel frattempo, la bozza del decreto delegato prevede che tali principi di *assurance* vengano elaborati a livello nazionale con la collaborazione delle autorità, delle associazioni di settore e degli ordini professionali e adottati dal MEF, sentita la Consob. Fino all'adozione di tali principi nazionali, qualora si rendesse necessario e urgente, la Consob potrà indicare con proprio regolamento i principi di attestazione da utilizzare e disciplinare le modalità di svolgimento dell'incarico.

Per le società che per la prima volta si ritroveranno a dovere redigere il rendiconto di sostenibilità, è ragionevole ritenere che l'attestatore, una volta conclusa la propria attività di verifica, fornisca all'impresa attraverso la *Management letter* alcuni spunti di miglioramento sul processo di reporting della sostenibilità. In tale documento per ogni suggerimento si possono riportare le implicazioni sulla strategia di sostenibilità aziendale, le raccomandazioni, i commenti del management e il livello di priorità; ciò in quanto la costruzione di un reporting di sostenibilità efficace ed attendibile nella maggior parte dei casi è il frutto di un processo graduale di miglioramento nel tempo.

⁸ L'attestazione limitata potrà trasformarsi in un livello di sicurezza ragionevole in caso di atto delegato della Commissione ai sensi dell'articolo 26 bis, comma 3, secondo paragrafo della direttiva 2006/43/CE, come modificata dalla CSRD.

4. I soggetti incaricabili dell'attestazione della rendicontazione di sostenibilità

La direttiva CRSD impone il rilascio, da parte di un soggetto esterno, di un'attestazione di conformità del rendiconto di sostenibilità. Le imprese possono a tal fine incaricare un revisore legale o una società di revisione legale, che potrà essere il medesimo soggetto incaricato della revisione contabile della impresa ovvero uno diverso, pur sempre iscritto al registro dei revisori. La direttiva CSRD lascia agli Stati membri la scelta di consentire o meno che l'attestazione sia rilasciata oltre che da un revisore anche da un prestatore indipendente di servizi di attestazione accreditato da un organismo nazionale.

Oggetto di diversi studi è stata la scelta (laddove possibile) del soggetto a cui viene demandata l'*assurance*: i revisori legali vengono ritenuti maggiormente indipendenti in virtù del loro approccio già collaudato nell'ambito della revisione del bilancio e possono basare il loro giudizio sull'affidabilità, eventualmente già testata, del sistema informativo e di controllo interno dell'azienda; qualora, invece, l'*assurance* sia rilasciata da prestatori indipendenti di servizi di attestazione viene talora ritenuta più attenta alle effettive esigenze informative degli stakeholder⁹.

Il testo di decreto delegato posto in consultazione dal MEF non prevede l'esercizio dell'opzione prevista dalla Direttiva che consentirebbe anche ai prestatori indipendenti di servizi di attestazione di fornire il servizio di *assurance* sulle rendicontazioni di sostenibilità. Tuttavia, tenuto conto della necessità di tutelare l'integrità e la qualità dei servizi di attestazione della conformità della rendicontazione di sostenibilità e, al contempo, di promuovere la competitività del mercato dei servizi di revisione, il decreto delegato prevede, nelle disposizioni transitorie, un impegno da parte di Consob e MEF di realizzare uno studio congiunto, entro tre anni dall'entrata in vigore del decreto delegato, per verificare la dimensione del fenomeno e, in particolare, l'effettiva capacità del mercato di assorbire l'aumento dei soggetti obbligati all'*assurance* della rendicontazione di sostenibilità, nonché gli oneri e i benefici che deriverebbero dall'eventuale introduzione della figura dei prestatori indipendenti di servizi di attestazione¹⁰.

⁹ Clinton Free, Stewart Jones, Marie-Soleil Tremblay, *Greenwashing and sustainability assurance: a review and call for future research*, Journal of Accounting Literature, 2024, forthcoming; Brendan O'Dwyer, David Owen, Jeffrey Unerman, *Seeking legitimacy for new assurance forms: the case of assurance on sustainability reporting*, Accounting, Organizations and Society, 2011, n. 1, pp. 31-52.

¹⁰ Tale studio terrà conto anche delle esperienze maturate negli altri paesi UE, ove l'esercizio dell'opzione è, nella maggioranza dei casi, ancora in esame, nonché della disponibilità di

Sul punto non sono mancati autorevoli commenti che ritengono, invece, che anche per favorire la concorrenza tra i soggetti incaricabili della *assurance* e, considerata la specificità dell'attività di *assurance* del rendiconto di sostenibilità, sia preferibile consentire che tale attività sia esercitabile da prestatori indipendenti di servizi di attestazione, definendo principi di comportamento e di vigilanza per questi ultimi soggetti in linea con quanto richiesto dalla direttiva¹¹.

Ovviamente, va tenuto presente che il rendiconto di sostenibilità previsto dalla CSRD va inserito all'interno della Relazione sulla gestione, che a sua volta fa parte dell'*annual report* aziendale, il quale è oggetto di *audit* da parte del revisore legale. L'apertura all'*assurance* anche a soggetti diversi dai revisori legali potrebbe dunque generare un possibile contrasto di competenze tra i soggetti non revisori abilitati a fornire l'*assurance* sul rendiconto di sostenibilità e i revisori cui sarebbe affidato l'*audit* del resto del bilancio. Tale argomento, a ben vedere, vale anche con riferimento al caso in cui incaricato della attestazione sul rendiconto sia un revisore diverso da quello incaricato sul bilancio. È dunque più naturale affidare agli stessi revisori incaricati dell'*opinion* sul bilancio (anche) l'incarico relativo alla attestazione della rendicontazione di sostenibilità; anche perché eventuali incoerenze tra il bilancio e le informazioni ambientali, sociali e di governance (ESG) possono essere infatti sintomatiche di un errore significativo nel bilancio e/o nella reportistica di sostenibilità.

5. Conclusioni

Nel futuro prossimo il rendiconto di sostenibilità è destinato ad assumere per molte imprese una rilevanza significativa, per certi aspetti quasi paragonabile a quella dei bilanci d'esercizio, atteso che risultati economico-finanziari soddisfacenti come la sostenibilità sociale e ambientale dell'attività rappresentano delle condizioni necessarie per la continuità e lo sviluppo aziendale.

In questa direzione si è mossa anche l'Unione Europea con la CSRD, che ha sostituito la NFRD e con un ambito di applicazione più ampio.

principi di attestazione, indipendenza e controllo della qualità *profession agnostic* effettivamente applicabili anche dai prestatori di servizi diversi dai revisori, principi che attualmente sono disponibili solo per i revisori legali.

¹¹ Questa è la posizione espressa, per esempio, da Confindustria e da Assonime che osservano che in Francia, primo paese ad attuare la CSRD, in sede di trasposizione della direttiva UE 2022/2464 con l'Ordonnance n. 2023-1142 del 6 dicembre 2023, si è prevista la possibilità di affidare l'attività di attestazione del rendiconto di sostenibilità a soggetti indipendenti diversi dai revisori.

Sul rendiconto di sostenibilità richiesto in applicazione della CSRD è prevista un'attestazione da parte di un soggetto esterno, che nel nostro Paese si ritiene sarà un revisore legale o una società di revisione, non essendo orientato il nostro legislatore ad accogliere l'opzione prevista nella CSRD di consentire tale attestazione anche da un prestatore indipendente di servizi di attestazione. Data la natura delle informazioni contenute nel rendiconto di sostenibilità si tratterà prevalentemente di una *limited assurance*.

Il ruolo del revisore nel percorso verso l'adozione di buone pratiche di rendicontazione di sostenibilità da migliorare gradualmente nel tempo sarà molto importante; prima ancora, però, è necessario che le imprese dedichino risorse aziendali qualificate a tali attività, riorganizzando le proprie strutture di governance con la formazione di team ESG ed eventualmente con l'inserimento di figure quali il *sustainability manager*.

Lo scenario più probabile è che l'attestazione sul rendiconto di sostenibilità sia fornita dallo stesso revisore incaricato dell'*opinion* sul bilancio in quanto si potrebbero determinare importanti sinergie ed efficienze nello svolgimento delle due attività; tuttavia, non potendosi dare per scontato che i revisori legali e le società di revisione dispongano di sufficienti conoscenze nel campo della sostenibilità parrebbe opportuno l'inserimento nei team di lavoro di professionalità con competenze specifiche sulla sostenibilità.

Riferimenti bibliografici

- Bertini U. (1990), *Il sistema d'azienda. Schema di analisi*, 2^a ed., Giappichelli, Torino.
- Free C., Jones S., Trembla M.S. (2024), *Greenwashing and sustainability assurance: A review and call for future research*, Journal of Accounting Literature, Forthcoming.
- O'Dwyer B., Owen D., Unerman J. (2011), *Seeking legitimacy for new assurance forms: the case of assurance on sustainability reporting*, Accounting, Organizations and Society, Vol. 36 No. 1.
- Salerno F. (2023), *Il controllo esterno della rendicontazione di sostenibilità dopo la CSRD*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli.
- Sonnerfeldt A.L.L., Pontoppidan C.A. (2020), *The Challenges of Assurance on Non-financial Reporting*, Accounting, Economics, and Law 10.

L'APPLICAZIONE DEL "COMPUTER" AI PROCESSI DI DECISIONE E DI AUTOREGOLAZIONE

di Daniela Mancini

1. Azienda e computer

Nell'ampia produzione scientifica e divulgativa del prof. Umberto Bertini, c'è uno scritto – *Azienda e computer*¹ – che include due saggi che egli pubblica, rispettivamente, in onore di Giordano Caprara e in memoria di Alberto Riparbelli. Si tratta di due contributi² che hanno per oggetto l'uso del computer nei processi aziendali e che approfondiscono il suo ruolo, da un lato, nell'ambito tecnico-amministrativo e, dall'altro, nell'ambito del sistema d'azienda nel suo complesso.

Tali contributi rispecchiano, nello stile e nella forma, la tradizione scientifica di quegli anni: natura speculativa, ampio respiro nell'affrontare il tema, profondità e interdisciplinarietà del ragionamento.

Nel primo scritto Bertini esamina il ruolo del computer nei processi amministrativi, evidenziando come la gestione informatica integrata dei dati aziendali³ per la produzione di informazioni a supporto delle decisioni offra una utilità globale "ben superiore ai vantaggi che l'elaborazione elettronica offre nel campo delle singole procedure"⁴. Si sottolinea come il sistema informativo aziendale⁵ sia uno strumento funzionale ad una migliore comprensione degli accadimenti aziendali, alla presa di decisioni rapide e precise, ad una condotta responsabile e coerente del sistema d'azienda. Il cuore del ragionamento è nello sfruttamento della capacità segnaletica delle informazioni mediante sistemi di supporto decisionale basati sull'impiego integrato degli strumenti hardware e delle applicazioni software in tutte le aree aziendali, in grado non solo di automatizzare le procedure informative e di infor-

¹ Bertini U., *Azienda e computer*, Editrice Tecnico Scientifica, Pisa, 1975.

² Bertini U., *Realtà e prospettive dell'impiego degli elaboratori elettronici nei processi di gestione*, Vallardi, Milano, 1975; Bertini U., *L'azienda come sistema cibernetico*, in *Scritti in memoria di Alberto Riparbelli*, Studi di Ragioneria, Organizzazione e Tecnica Economica, Corsi, Pisa, 1975.

³ Marchi L., Mancini D., *Gestione informatica dei dati aziendali*, FrancoAngeli, Milano, 2009.

⁴ Bertini U., *Azienda e computer*, Editrice Tecnico Scientifica, Pisa, 1975, p. 2.

⁵ Marchi L., *I sistemi informativi aziendali*, Giuffrè, Milano, 1993.

mare circa gli accadimenti aziendali, ma soprattutto di orientare le decisioni mediante flussi continui di dati e informazioni⁶. L'utilizzo ampio e integrato dell'elaborazione elettronica dei dati consentirà di ridurre il rischio e l'incertezza delle operazioni aziendali e di perfezionare la capacità dell'azienda di autoregolarsi e di migliorare "le proprie caratteristiche di sistema dinamico, in stretta correlazione con l'ambiente esterno, sul presupposto di nuovi, più perfetti, ed efficienti sistemi informativi decisionali"⁷.

Nel secondo contributo Bertini approfondisce proprio l'aspetto della autoregolazione del sistema d'azienda, interrogandosi sulla sua natura di sistema cibernetico, ed evidenzia che, grazie all'utilizzo delle informazioni elaborate con il computer e all'automazione si crea "una fitta rete di comunicazioni e di azioni interagenti [...] all'interno del sistema, tra i diversi elementi di esso e tra questi e l'ambiente esterno"⁸ che riducono i tempi di reazione del sistema.

Il cuore del ragionamento è l'uso delle informazioni nel processo di feedback per rendere veloce e efficace l'adattamento del sistema aziendale alle circostanze, impreviste e imprevedibili, che sorgono all'interno del sistema aziendale o nell'ambiente esterno, e perfezionare pertanto il processo di autoregolazione. Ciò spinge a considerare l'azienda un sistema cibernetico perfetto o imperfetto in virtù del grado di integrazione tra uomo e macchina in ambito operativo, amministrativo e decisionale e del "patto sociale" tra lavoratore e azienda.

Seguendo un approccio interdisciplinare, Bertini coglie l'importanza di esaminare la variabile tecnologica, non solo dal punto di vista tecnico-informatico quale dimensione strumentale, ma sotto diversi punti di vista contemporaneamente, quali quelli dell'Economia Aziendale (amministrativo, gestionale, organizzativo) e quello statistico, giuridico, che complessivamente ne costituiscono l'aspetto sostanziale⁹. L'interdisciplinarietà nello studio e nella applicazione pratica del sistema informativo aziendale consente di cogliere appieno le opportunità offerte dalla tecnologia e incanalarle in un percorso virtuoso di crescita delle organizzazioni e della società.

È insito nel pensiero di Bertini un approccio neutro verso la tecnologia, come sempre dovrebbe essere sia nella pratica che nella ricerca, in quanto la tecnologia è effettivamente neutrale rispetto alle questioni umane, mentre di-

⁶ Bertini U., *Azienda e computer*, Editrice Tecnico Scientifica, Pisa, 1975, pp. 3-4.

⁷ Ivi, p. 16.

⁸ Ivi, p. 26.

⁹ Si confronti Bertini U., *Azienda e computer*, Editrice Tecnico Scientifica, Pisa, 1975; Amaduzzi A., *I sistema informativo aziendale nei suoi caratteri fondamentali*, Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale, n. 1, 1973.

venta uno strumento a impatto positivo o negativo a seconda del modo con cui gli umani la adottano, la implementano, la utilizzano e la sviluppano. Così come è insito nel suo pensiero un approccio positivo all'impiego della tecnologia, secondo il quale le eventuali minacce e rischi che dall'uso della tecnologia dovessero derivare si possono risolvere in opportunità attraverso una lente di osservazione e gestione interdisciplinare.

Ulteriore aspetto interessante del suo pensiero è l'approccio seguito nello studio dell'applicazione della tecnologia in azienda per i processi decisionali. Infatti Bertini sottolinea a più riprese che l'interesse non è nello studio della tecnologia in sé, quanto nella possibilità, che essa offre, di meglio comprendere l'azienda e le "sue condizioni di esistenza e le manifestazioni di vita", ciò che rileva è infatti la capacità, che gli studiosi e i manager acquisiscono, di comprendere meglio il funzionamento dell'azienda e di prendere decisioni migliori, attraverso una lettura più precisa e tempestiva degli accadimenti interni ed esterni e la possibilità di costruire scenari alternativi simulando gli accadimenti futuri.

Obiettivo di questo breve scritto, oltre che evidenziare l'attualità del pensiero del Maestro, è di fornire alcune indicazioni future di ricerca su due dei temi discussi nel suo contributo, ossia il supporto degli ecosistemi digitali ubiquitari¹⁰ ai processi decisionali e alla autoregolazione. Il contributo di articolo in quattro parti, nelle prime due si approfondisce il pensiero del Maestro sui temi del supporto ai processi decisionali e dell'autoregolazione, successivamente si propone un modello di lettura in chiave moderna del suo pensiero e si identificano nelle conclusioni alcuni possibili sviluppi di ricerca.

2. Computer e processi decisionali nel sistema azienda

La possibilità di utilizzare le tecnologie per supportare i processi decisionali aziendali rappresenta il concreto valore della loro applicazione, non soltanto a livello amministrativo, ma anche a livello di gestione operativa, sia all'interno dell'azienda che nelle sue relazioni nella catena del valore. Infatti, a fronte di qualsiasi innovazione tecnologica collegata all'uso di sistemi informatici, la ricerca e la pratica si sono focalizzate in prima battuta sull'impatto da essi esercitato in termini di efficienza e economicità dei processi operativi e amministrativi, successivamente hanno considerato il riflesso

¹⁰ Mancini D. (a cura di), *Aziende come ecosistemi intelligenti. Profili informativi, gestionali e tecnologici*, FrancoAngeli, Milano, 2019.

sulla creazione del valore, in termini di impatto sulle decisioni assunte, in particolare sulla qualità di queste ultime. In tal caso quello che sembra rilevante sono i seguenti aspetti:

- l'accettazione della tecnologia da parte degli utenti, siano essi i produttori di dati, gli elaboratori di informazioni o i destinatari delle informazioni, in quanto l'uso della tecnologia costringe "i lavoratori a pensare in modo nuovo"¹¹;
- il valore delle informazioni prodotte, ossia la capacità del sistema informativo aziendale di cogliere il potenziale informativo insito nei dati raccolti dalle aziende e di incrementarlo attraverso modelli prescrittivi, predittivi, descrittivi di tipo economico-aziendale¹².

Dal primo punto di vista, l'elaborazione elettronica dei dati e l'utilizzo del computer e di altri dispositivi informatici e digitali si sostituisce all'uomo nello svolgimento di attività di routine o ripetitive, mentre per altre attività funge da sistema di allerta e in altri da sistema di supporto¹³. Tale sostituzione o affiancamento consente ai manager, di liberarsi di attività a scarso valore aggiunto e di dedicarsi ad attività creative legate alla gestione e alle strategie aziendali. Come sottolinea Bertini, pertanto, è sempre l'umano "che accetta la logica della macchina per potersi dedicare a funzioni più elevate e importanti [...] e a dire come e quando intende farsi sostituire"¹⁴. Come egli indica, il flusso costante e ampio di dati che l'utilizzo del "computer" genera, pone il problema di come estrarre dai dati la loro capacità segnaletica. Problema non solo tecnico, cioè di quali tecnologie utilizzare, ma economico-aziendale, cioè di quali modelli utilizzare o inventare ai fini decisionali. Il focus dovrebbe, dunque, porsi sulla capacità, tanto degli studiosi di materie aziendali quanto di chi in azienda si occupa di lettura dei fenomeni aziendali, di costruire modelli segnaletici nuovi. Le qualità rilevanti, sia nella prassi che nella ricerca, sono l'interdisciplinarietà e l'apertura nell'approccio ai sistemi informativi, al fine di stimolare la creatività nel cercare soluzioni ai problemi o alle opportunità attraverso la capacità di cogliere i segnali.

¹¹ Bertini U., *Azienda e computer*, Editrice Tecnico Scientifica, Pisa, 1975, p. 10.

¹² Appelbaum D., Kogan A., Vasarhelyi M., Yan Z. (2017), *Impact of business analytics and enterprise systems on managerial accounting*, International Journal of Accounting Information Systems, 25, pp. 29-44.

¹³ Si confronti Bertini U., *Azienda e computer*, Editrice Tecnico Scientifica, Pisa, 1975; Giannesi E., *Cervelli umani ed elettronici nella vita aziendale*, in *Scritti in memoria di Alberto Riparbelli, Studi di Ragioneria, Organizzazione e Tecnica Economica*, Colombo Corsi, Pisa, 1975.

¹⁴ Bertini U., *Azienda e computer*, Editrice Tecnico Scientifica, Pisa, 1975, pp. 10-12.

3. Computer e autoregolazione del sistema azienda

L'impatto che le informazioni esercitano sulla capacità dell'azienda di autoregolarsi è decisamente uno degli aspetti più affascinanti da investigare e delle sfide più impattanti con riguardo all'impiego di qualsiasi tecnologia nelle aziende. La capacità dell'azienda di autoregolarsi dipende, tra l'altro:

- dalla possibilità di prevedere gli accadimenti futuri in modo da anticiparli e ridurre il grado di incertezza;
- dalla capacità di ridurre i tempi di reazione e risposta del sistema azienda alle variazioni del contesto interno ed esterno.

Il potenziamento della capacità di autoregolazione dell'azienda dipende dunque dalla sua capacità di prevedere in anticipo e in modo preciso gli accadimenti futuri, e dalla sua capacità di rispondere a livello decisionale e organizzativo tempestivamente a tali cambiamenti. Queste capacità passano necessariamente attraverso la produzione di informazioni¹⁵ e la possibilità di allenare una integrazione tra l'uomo e la "macchina" affinché, sia a livello strategico, sia direzionale che operativo, ci siano risposte rapide. La capacità di autoregolarsi consente, dunque, di potenziare la resilienza del sistema aziendale, ossia la sua capacità di adattamento a mutamenti interni ed esterni.

Le qualità rilevanti in questo caso sono il potenziale pragmatico delle informazioni prodotte, ossia la loro capacità di orientare i comportamenti, che si realizza attraverso una costante interazione dei propri dipendenti con i flussi informativi, dove sono le persone a fornire le sollecitazioni sulle modalità di elaborazione delle informazioni.

4. Supporto ai processi decisionali e autoregolazione nel sistema azienda

Lo snodo principale, che qui intendiamo evidenziare, nell'utilizzo delle tecnologie in ambito aziendale per il supporto alle decisioni è costituito dalla interazione uomo-macchina, sia per quanto riguarda l'impatto sulla autoregolazione del sistema azienda, sia per quanto riguarda il supporto ai processi decisionali. Infatti, come già rilevava Bertini, l'uso dell'elaboratore elettronico può sostituire il lavoro umano mediante l'automazione di procedure che vengono chiamate routine e che consistono in attività ripetitive che la macchina è in grado di svolgere in modo accurato secondo le indicazioni fornite dall'uomo. Le routine rappresentano per le organizzazioni un elemento di

¹⁵ Ivi, p. 27.

stabilità ma anche un motore di evoluzione, in quanto da un lato consentono di svolgere compiti in modo ripetitivo e coerente, dall'altro la loro evoluzione favorisce una risposta flessibile e adattabile al cambiamento.

In un contesto tradizionale di interazione uomo-macchina è l'umano che possiede la capacità di definire, progettare e modificare le routine, i protocolli e di prendere le decisioni in merito alle conseguenti azioni da compiere, eventualmente automatizzate mediante l'utilizzo della tecnologia. Le routine riguardano comportamenti intenzionali che vengono codificati dall'umano sulla base di tre livelli temporali: l'esperienza, le abitudini e gli schemi mentali del passato; la situazione e le risorse disponibili nel presente; e le previsioni e le aspettative sul futuro. Tali capacità sono normalmente riferite agli umani e non alle macchine.

Attualmente lo scenario è radicalmente cambiato perché alcune tecnologie digitali (chiamate *agentic* es. blockchain, machine learning, smart robot), grazie alla capacità di elaborazione di ampi volumi e tipologie di dati, di acquisire conoscenza, e agire autonomamente possono intenzionalmente limitare, integrare o sostituire gli umani nella gestione e sviluppo di routine¹⁶. Nello specifico, le tecnologie in ambito aziendale possono essere classificate in quattro tipologie, che implicano diverse forme di collaborazione tra umani e macchine nella definizione di routine, protocolli, azioni e nella loro modifica nel tempo¹⁷:

- *Assisting Technologies (non agentic)*: non hanno l'abilità di decidere autonomamente le azioni da compiere e di sviluppare nuovi protocolli, ma assistono l'uomo nelle attività ripetitive, come ad esempio il foglio elettronico. In sostanza si tratta di tecnologie che vengono usate dagli umani per svolgere parte delle attività che in precedenza venivano svolte manualmente, assistendoli per garantire maggiore efficienza ed efficacia, se utilizzate correttamente;
- *Arresting Technologies (agentic)*: non hanno l'abilità di sviluppare protocolli nuovi, ma solo di selezionare le azioni da svolgere. Esse possono svolgere attività senza l'intervento delle persone qualora si

¹⁶ Murray A., Rhymer J.E.N., Sirmon D.G., *Humans and technology: Forms of conjoined agency in organizations*, Academy of Management Review, 46(3), pp. 552-571, 2021.

¹⁷ Si confronti Murray *et al.*, 2021, Boudreau M.C., Robey D., *Enacting integrated information technology: A human agency perspective*, Organization Science, 16, pp. 3-18, 2005; Leonardi P.M., *Activating the informational capabilities of information technology for organizational change*, Organization Science, 18, pp. 813-831, 2007; Tyre M.J., Orlikowski W.J., *Windows of opportunity: Temporal patterns of technological adaptation in organizations*, Organization Science, 5, pp. 98-118, 1994; Mittal N., Hans S., Kuder D., *AI-fueled organizations. Reaching AI's full potential in the enterprise*. Deloitte Insights. <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/tech-trends/2019/driving-ai-potential-organizations.html>.

verifichino le condizioni predefinite dagli umani per svolgere tali attività. La macchina, dunque, esegue automaticamente la routine definita dall'umano e ha autorità indiscussa nell'esecuzione, limitando il ruolo umano anche quando circostanze non previste dovessero manifestarsi. In questo caso solo l'intervento dell'umano può modificare la routine che viene ripetuta fino a che ciò non accade;

- *Augmenting Technologies (agentic)*: hanno la possibilità di sviluppare dei protocolli nuovi, basati sull'analisi di grandi quantità di dati relativi alle attività svolte in passato, da cui identificano comportamenti e derivano raccomandazioni predittive. In questo caso la tecnologia svolge un ruolo complementare a quello degli umani nell'aiutarli a sviluppare nuovi protocolli e a suggerire azioni basate sull'analisi dei comportamenti passati e raccomandazioni su base probabilistica. Le decisioni e lo svolgimento delle azioni conseguenti restano di dominio degli umani;
- *Automating Technologies (agentic)*: hanno l'abilità di sviluppare protocolli e di selezionare attività mirate. In particolare, partendo da un obiettivo, esse sono in grado di studiare e identificare un protocollo, definire autonomamente una sequenza di attività per raggiungerlo, e aggiornare in tempo reale il protocollo, qualora ne riscontrino la necessità. Nonostante la loro indipendenza dall'intervento umano, queste tecnologie possono compiere errori nella valutazione.

Nel passaggio dal primo tipo di tecnologia all'ultima i vantaggi nell'applicazione in contesti organizzativi si possono esprimere, a seconda dei casi, in termini di maggiore efficienza nello svolgimento delle attività, maggiore affidabilità nell'approdo ad un determinato risultato, nella ricerca di soluzioni ottimali ai problemi, invece che soddisfacenti, e nel potenziamento della capacità prospettica a lungo termine, grazie alla riduzione dei limiti umani legati rispettivamente alla razionalità limitata e alla miopia.

È possibile dunque individuare quattro diverse situazioni in cui umani e macchine interagiscono nella gestione e nello sviluppo delle routine che viene chiamata *coijnjoined agency*. Se si sovrappongono le quattro combinazioni di collaborazione uomo-macchina con l'abilità di prendere decisioni e di autoregolazione del sistema sono possibili numerose soluzioni (Fig. 1). Infatti, le quattro *coijnjoined agency* presentano caratteristiche diverse, con riguardo a tempo, dati, complessità e sfide, e possono essere utilizzate per svolgere operazioni diverse, come la formulazione di problemi, la selezione tra diverse

soluzioni, l'implementazione di soluzioni¹⁸. Pertanto, come già intuito da Bertini, lo snodo per generare un impatto significativo sulle aziende attraverso l'implementazione delle tecnologie risiede nel modo con cui si realizza l'interazione tra l'umano e la macchina, e nel grado di collaborazione che l'umano vuole realizzare nella codificazione di comportamenti intenzionali mediante routine.

Fig. 1 – Interazione uomo-macchina nei processi decisionali e di autoregolazione

		autoregolazione del sistema azienda	
		umano	tecnologico
Supporto ai processi decisionali	umano	<i>coinjoined agency con assisting technology</i>	<i>coinjoined agency con augmenting technology</i>
	tecnologico	<i>coinjoined agency con arresting technology</i>	<i>coinjoined agency con automating technologies</i>

Fonte: nostro adattamento da Murray *et al.* (2021)

Ancora molto occorre investigare per fornire un contributo significativo e positivo all'impiego delle tecnologie all'interno delle aziende, in particolare con riguardo allo sviluppo ulteriore delle capacità decisionali e di autoregolazione al fine di creare valore per l'azienda, le persone che la animano e la circondano e per la società nel suo complesso. Ricerche basate su casi di studio multipli e metodologie qualitative, sviluppate in contesti aziendali e settori differenti, sarebbero necessarie per capire nel particolare, come le diverse forme di *coinjoined agency* si realizzano nella pratica; rispetto a quali processi decisionali, rispetto a quali processi di autoregolazione le forme di *coinjoined agency* sono più efficaci; come aspetti strutturati e non strutturati dei problemi decisionali possono essere gestiti dalla interazione uomo-macchina. Studi che analizzino, nello specifico i processi di amministrazione, finanza, controllo direzionale, strategia, sarebbero interessanti per capire le modalità di sviluppo del meccanismo di autoregolazione mediante la combinazione di differenti tecnologie intelligenti; per comprendere come realiz-

¹⁸ Murray A., Rhymer J. E. N., Sirmon D. G., *Humans and technology: Forms of conjoined agency in organizations*, *Academy of Management Review*, 46(3), pp. 552-571, 2021.

zare forme più evolute ed equilibrate di contemperazione tra breve e lungo periodo¹⁹, formale e informale, interno ed esterno mediante opportune risposte di *cojoined agency* in termini di tempi, dati, e sfide. Tali linee di investigazione potrebbero condurre a interessanti implicazioni e rivisitazioni di alcune teorie economico-aziendali.

Riferimenti bibliografici

- Amaduzzi A. (1973), *I sistema informativo aziendale nei suoi caratteri fondamentali*, Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale, n. 1.
- Appelbaum D., Kogan A., Vasarhelyi M., Yan Z. (2017), *Impact of business analytics and enterprise systems on managerial accounting*, International Journal of Accounting Information Systems, 25, pp. 29-44.
- Bergamin Barbato M. (1991), *Programmazione e controllo in un'ottica strategica*, Utet, Torino.
- Bertini U. (1975), *Azienda e computer*, Editrice Tecnico Scientifica, Pisa.
- Bertini U. (1975), *L'azienda come sistema cibernetico*, in *Scritti in memoria di Alberto Riparbelli, Studi di Ragioneria, Organizzazione e Tecnica Economica*, Colombo Corsi, Pisa.
- Bertini U. (1975), *Realtà e prospettive dell'impiego degli elaboratori elettronici nei processi di gestione*, Vallardi, Milano.
- Boudreau M.C., Robey D. (2005), *Enacting integrated information technology: A human agency perspective*, Organization Science, 16, pp. 3-18.
- Corsi K. (2003), *Il controllo organizzativo. Una prospettiva transazionale*, Giuffrè, Milano.
- Giannessi E. (1975), *Cervelli umani ed elettronici nella vita aziendale*, in *Scritti in memoria di Alberto Riparbelli, Studi di Ragioneria, Organizzazione e Tecnica Economica*, Colombo Corsi, Pisa.
- Leonardi P.M. (2007), *Activating the informational capabilities of information technology for organizational change*, Organization Science, 18, pp. 813-831.
- Mancini D. (a cura di) (2019), *Aziende come ecosistemi intelligenti. Profili informativi, gestionali e tecnologici*, FrancoAngeli, Milano.
- Mancini D. (1999), *L'azienda nella "rete di imprese". La prospettiva del controllo relazionale*, Giuffrè, Milano.
- Marchi L. (1993), *I sistemi informativi aziendali*, Giuffrè, Milano.
- Marchi L., Mancini D. (2009), *Gestione informatica dei dati aziendali*, FrancoAngeli, Milano.

¹⁹ Bergamin Barbato M., *Programmazione e controllo in un'ottica strategica*, Utet, Torino, 1991; Corsi K., *Il controllo organizzativo. Una prospettiva transazionale*, Giuffrè, Milano, 2003; Mancini D., *L'azienda nella "rete di imprese". La prospettiva del controllo relazionale*, Giuffrè, Milano, 1999.

- Mittal N., Hans S., Kuder D. (2019), *AI-fueled organizations. Reaching AI's full potential in the enterprise*. Deloitte Insights. <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/tech-trends/2019/driving-ai-potential-organizations.html>.
- Murray A., Rhymer J.E.N., Sirmon D.G. (2021), *Humans and technology: Forms of conjoined agency in organizations*, *Academy of Management Review*, 46(3), pp. 552-571.
- Murray A., Rhymer J., Sirmon D.G. (2021), *Humans and technology: forms of conjoined agency in organizations*, *Academy of Management Review*, Vol. 46, No. 3, pp. 552-571.
- Tyre M.J., Orlikowski W.J. (1994), *Windows of opportunity: Temporal patterns of technological adaptation in organizations*, *Organization Science*, 5, pp. 98-118.

IL RUOLO DELL'INFORMAZIONE NELLE OPERAZIONI DI M&A: UN FOCUS SUL PARADIGMA ESG

di *Francesca Manes Rossi**

1. Il valore dell'informazione nelle operazioni di M&A

Le operazioni di *Mergers and Acquisitions (M&A)* sono operazioni straordinarie in cui due o più imprese si uniscono in un'unica entità o in cui avviene un trasferimento di proprietà da un'impresa ad un'altra¹. Le motivazioni che guidano le attività di M&A possono essere diverse, andando dal raggiungimento delle economie di scala², di sinergie interaziendali, sino all'accesso in nuovi mercati o in tecnologie critiche, ma sempre con un carattere intrinsecamente strategico e orientato allo sviluppo aziendale³, per competere in un contesto sempre più dinamico e complesso.

Nell'ambito di tali operazioni un ruolo cruciale è svolto dalle informazioni possedute da acquirenti e venditori coinvolti nell'operazione in quanto idonee ad incidere sui processi decisionali⁴ del *management*, costituendo di fatto la base per qualunque operazione straordinaria “di successo”. L'eventuale divergenza nelle informazioni possedute da *buyer* e *seller* sul valore dell'elemento transazionale è tra le problematiche più critiche nei contesti di

* Il lavoro è stato scritto in collaborazione con il dott. Flavio Spagnuolo.

¹ La definizione di *M&A operation* non è univoca, assumendo declinazioni diverse in base alla prospettiva di osservazione (e.g., contabilità, economia, finanza, comportamento organizzativo). Si è scelto di riferirsi nel presente scritto ad una definizione “ampia”, che mira principalmente a sottintendere uno degli aspetti fondamentali di tali operazioni: l'interazione tra i soggetti “acquirenti” e i soggetti “venditori”, entrambi *key-actor* nelle operazioni di M&A. Per approfondimenti si legga Potito L., *Economia delle operazioni straordinarie d'impresa: Profili strategici, valutativi, contabili, fiscali*, Giappichelli, Torino, 2000.

² Bertini U., *Scritti di politica aziendale*, Giappichelli, Torino, 1990, pp. 59-65.

³ Secondo Bertini il reale “successo” di un'azienda è proprio “l'esaltazione del fenomeno dello sviluppo”, inteso come manifestazione “di crescita economica ‘a valere nel tempo’ [...] in grado di rafforzare durevolmente le basi economiche dell'impresa”. Bertini U., *In merito alle condizioni che determinano il successo dell'impresa*, in *Saggi di economia aziendale per Lino Azzini*, Giuffrè, Milano, 1978.

⁴ Sul *decision-making* nelle operazioni di M&A, si veda Cortesi A., *Le acquisizioni di imprese: strutture e processi per la creazione di valore*, Egea, Milano, 2000.

M&A. Si parla in tali casi di *asimmetria informativa*⁵ volendo riferirsi ad informazioni “disallineate” sullo *stock* oggetto di negoziazione.

Resta da definire quali siano le informazioni rilevanti nel *setting M&A*.

Sicuramente l'*informativa finanziaria* occupa una posizione critica e privilegiata nei processi di valutazione sottostanti tali operazioni. Dalla prospettiva degli acquirenti essa offre una dimensione quantitativa della performance storica delle potenziali aziende *target*, della loro attuale salute finanziaria, delle stime dei flussi di cassa e degli utili prospettici, su cui si basano gli strumenti di valutazione d'azienda riconosciuti tanto dalla teoria quanto dalla prassi. Molto dipende dalla “qualità dell'informativa finanziaria” ovvero dalla precisione e completezza dei dati contabili contenuti nei *report* sulla *performance* finanziaria delle imprese⁶.

Tuttavia, nell'ambito delle operazioni di *M&A*, il rischio di asimmetrie informative ha generato nel tempo una necessità crescente per le imprese di comunicare informazioni che vadano oltre la mera dimensione finanziaria.

Negli ultimi decenni, la rapida evoluzione dello scenario economico mondiale ha rivelato l'esigenza per *policy makers* e *regulators* di promuovere, all'interno della *disclosure* aziendale, l'integrazione di un ventaglio di informazioni finalizzato a rendicontare sui potenziali impatti che l'attività di *business* può provocare sull'ambiente circostante⁷.

⁵ Il tema delle asimmetrie informative è stato ampiamente indagato, discutendo in particolare le problematiche di “selezione avversa” o di “azzardo morale”. La prima questione può sorgere laddove un ambiente informativo *opaco* conduca ad una selezione dell'azienda *target* sub-ottimale. Il secondo si verifica laddove le asimmetrie informative enfatizzano gli *agency problem*, allorché i *manager* possono trarre vantaggio da un ambiente informativo “scadente” per perseguire i propri obiettivi a discapito degli *shareholders*. Si vedano Reuer J.J., Ragozzino R., *Adverse selection and M&A design: The roles of alliances and IPOs*, Journal of Economic Behavior & Organization, vol. 66, n. 2, 2008, pp. 195-197 e Parvinen P., Tikkanen H., *Incentive asymmetries in the mergers and acquisitions process*, Journal of Management Studies, vol. 44, n. 5, 2007, pp. 759-787.

⁶ È stata ampiamente riconosciuta in letteratura l'importanza dei dati contabili nel plasmare la qualità dell'informativa finanziaria. Di fatto, la redazione del bilancio lascia un certo “spazio discrezionale” ai *manager*, a causa della natura intrinseca di alcune voci contabili che offrono la possibilità di manipolazione opportunistica. A tal proposito, si leggano: Amaduzzi A., *Conflitto ed equilibrio di interessi nel bilancio dell'impresa*, Rivista Italiana di Ragioneria, XL, 1947, pp. 141-145; Onida P., *Natura e limiti della politica di bilancio*, Rivista dei Dottori Commercialisti, vol. 25, n. 6, 1974, pp. 895-937.

⁷ Già i maestri dell'*Economia Aziendale* sottolineavano la centralità della realtà umana e sociale per il “sistema-impresa”. Amaduzzi (1978), ad esempio, evidenzia che il valore economico di un'azienda è determinato anche da variabili che colgono la relazione azienda-ambiente. Si rinvia a: Zappa G., *Le Produzioni nell'Economia delle Imprese*, Giuffrè, Milano, 1957; Amaduzzi A., *L'azienda: nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, Utet, Torino, 1978.

Per tale ragione, col tempo, il ruolo dell'*informativa non finanziaria* ha acquisito (e continua ad acquisire) importanza crescente, svolgendo un ruolo chiave in quello scambio di informazioni che, come anticipato, rappresenta la fonte vitale dei processi di *M&A*.

L'obiettivo del presente scritto è esplorare il ruolo dell'*informativa non finanziaria* nelle operazioni di *M&A*, con particolare attenzione alla logica *ESG* (*Environmental, Social e Governance*). In particolare, si intende discutere come tale paradigma incida sempre più sul mercato delle operazioni straordinarie e come possa influenzare in modo significativo le molteplici fasi che conducono al completamento delle operazioni stesse.

Alcune considerazioni in chiusura rimarcano l'importanza crescente del paradigma *ESG* nei *deal* inter-aziendali e il possibile impatto della normativa europea sugli obblighi di *ESG disclosure*, nelle operazioni di *M&A*.

2. Verso l'integrazione del paradigma *ESG* nell'*M&A*

Il paradigma *ESG* affonda le proprie radici nella nozione di “sostenibilità”. Bansal and Desjardine (2014), mutuando il concetto espresso dalle Nazioni Unite già nel 1987, hanno utilizzato tale termine per indicare “la capacità delle imprese di rispondere ai propri bisogni finanziari a breve termine senza compromettere la capacità di soddisfare i bisogni propri e altrui nel lungo periodo”⁸. Da una prospettiva “interna”, attenta al comportamento delle aziende nei confronti dei loro *stakeholders*, numerosi studiosi hanno incorporato in tale nozione la dimensione ambientale, sociale e degli assetti di governo per individuare le tre sfere principali attraverso cui le imprese esplicano la propria *performance* di sostenibilità⁹. Per tale ragione, il paradigma *ESG* è diventato col tempo sempre più rilevante, racchiudendo i tre fattori (ambientale, sociale e di *governance*) che maggiormente riflettono la consapevolezza di comportamenti orientati alla sostenibilità.

La recente attenzione dei mercati finanziari alle pratiche di gestione delle risorse non solo aziendali unitamente alla crescente considerazione dell'opinione pubblica per il rispetto di norme etiche e sociali, ha stimolato l'evoluzione di normative internazionali verso *standard* più stringenti in materia di comunicazione trasparente circa la *performance ESG* delle imprese. Già nel

⁸ Bansal P., Desjardine M. R., *Business sustainability: It is about time*, Strategic organization, vol. 12, n. 1, 2014, pp. 71.

⁹ Si veda, tra gli altri: Barros V., Matos P.V., Sarmento J.M., Vieira P.R., *M&A activity as a driver for better ESG performance*, Technological Forecasting and Social Change, vol. 175, n. 121338, 2022.

2014 la Commissione Europea (CE) ha emanato una direttiva in materia di *corporate reporting* che decreta definitivamente il passaggio da un tipo di informativa non finanziaria *voluntary* ad un altro *mandatory*. La *Non-Financial Reporting Directive n. 95/2014* (NFRD) ha richiesto a tutti gli stati membri di recepire all'interno degli ordinamenti nazionali una regolamentazione comunitaria volta ad imporre alle aziende di grandi dimensioni (più di 500 dipendenti) la divulgazione dell'informativa *ESG*, a partire dall'anno fiscale 2017. Tale orientamento ha trovato ulteriore legittimazione e ampliamento con la recentissima *Corporate Sustainability Reporting Directive n. 2772/2023* (CSRD), che a partire dal 2024 si pone l'obiettivo di armonizzare la *disclosure ESG*. Inoltre, la disciplina contenuta nella *Corporate Sustainability Due Diligence Directive n.1937/2019* (CSDDD) adottata a dicembre 2022 ma di cui ancora non è nota l'applicabilità, imporrà alle imprese una rendicontazione periodica sugli impatti sociali e ambientali negativi (e rischi potenziali), oltre che l'identificazione di misure idonee a mitigarli.

La rapida evoluzione dello scenario appena discusso ha comportato, tra l'altro, un drastico mutamento nella disponibilità dei flussi informativi a cui gli attori nelle operazioni di *M&A* sono esposti.

È dunque ragionevole credere che una più profonda conoscenza dell'orientamento *ESG* delle imprese giochi oggi un ruolo centrale nell'evoluzione delle operazioni stesse. Una recente *survey* di KPMG (2023) condotto su *practitioner M&A*, riporta come circa l'82% degli intervistati (in Europa) consideri le informazioni *ESG* rilevanti ai fini della buona riuscita dell'operazione¹⁰. Difatti, l'informativa non finanziaria consente ai *buyer* di comprendere meglio l'attuazione di pratiche *ESG* delle aziende *target* nel corso delle operazioni. Il tema è cruciale poichè *stakeholders* e *owners* sono sempre più sensibili alle dinamiche *ESG*, e potrebbero non intraprendere operazioni di *M&A* con imprese ancora lontane da modelli di business che coniughino la durabilità dell'azienda con il benessere ambientale e sociale.

In tal senso, diversi studiosi hanno confermato che l'informativa *ESG* ricopre un ruolo rilevante anche nei processi legati alle operazioni di *M&A*. Specificamente, sembrano coesistere due visioni differenti sugli impatti economico-finanziari delle operazioni *M&A* derivanti dall'integrazione dei fattori *ESG*. Da un lato, in linea con la *shareholders theory*, numerosi studiosi ritengono che considerare le dinamiche *ESG* nei processi di *M&A* sia uno spreco di risorse finanziarie che grava sugli azionisti delle società acquirenti, in quanto sacrificerebbe liquidità per investimenti nel *core business*.

¹⁰ KPMG (2023), *The sustainable advantage: Leveraging ESG Due Diligence to Unlock Value*, 2023.

Dall'altro, in accordo alla *stakeholders theory*, altri studiosi hanno dimostrato che un'attenta analisi dell'informativa *ESG* nei processi di *M&A* può comportare un *deal* di successo che, dalla prospettiva degli acquirenti, crea valore per azionisti e *stakeholders*¹¹. A tal riguardo, evidenze empiriche hanno mostrato che i *buyer* coinvolti in un'operazione di *M&A* con *target* che hanno una maggiore *performance ESG* aumentano la loro redditività nel lungo periodo, e che le reazioni del mercato all'annuncio di un *deal* sono più positive per gli acquirenti quando l'operazione riguarda un'azienda *target* con alta *performance ESG*. Anche per le stesse *target* i potenziali benefici sono assai rilevanti, laddove il proprio orientamento alla sostenibilità induce a valutazioni con multipli di mercato generalmente più alti¹².

Ciononostante, l'informativa *ESG*, oltre a produrre possibili impatti economico-finanziari per le imprese coinvolte nell'operazione, dà atto anche dei mutamenti nel sistema di "valori aziendali" idoneo a trasformarsi a seguito di un'acquisizione o una fusione. Le operazioni straordinarie, infatti, comportano generalmente anche un trasferimento di cultura, di valori etici e di risorse umane aziendali da un'entità all'altra¹³. Da questo punto di vista, un attento scrutinio dell'informativa non finanziaria può certamente favorire una più adeguata comprensione dell'orientamento *ESG* delle imprese coinvolte nel *deal*, evitando i rischi legati a culture aziendali differenti (ad esempio rischi reputazionali). In effetti, le aziende con *performance ESG* inferiori hanno livelli di reputazione più bassi e accedono più difficilmente al mercato *M&A*, poiché i *buyer* cercano di evitare conseguenti danni d'immagine derivanti da contrattazioni con aziende percepite dagli *stakeholders* come "controverse"¹⁴. È stato anche osservato da Cardillo e Harasheh (2023) come eventuali divergenze nella *performance ESG* di *buyer* e *seller* conducono ad un allungamento nei tempi di chiusura del *deal*, implicando notevoli inefficienze nell'allocazione di risorse umane e finanziarie, che danneggiano entrambe le entità coinvolte nell'operazione.

¹¹ Per ulteriori approfondimenti su *shareholders theory* e *stakeholder theory*, si vedano, rispettivamente: Friedman M., *The social responsibility of business is to increase its profits*, The New York Times Magazine, 1971, e Freeman R.E., *Strategic management: A stakeholder approach*, Pitman, Boston, 1984.

¹² Sul ruolo della *performance ESG* nel contesto *M&A*, si rinvia ai: Gomes M., Marsat S., *Does CSR impact premiums in M&A transactions?*, Finance Research Letters, vol. 26, 2018, pp. 71-80; Chen E., Gaviou I., *Does CSR have different value implications for different shareholders?*, Finance Research Letters, vol. 14, 2015, pp. 29-35; Cardillo G., Harasheh M., *Stay close to me: what do ESG scores tell about the deal timing in M&A transactions?*, Finance Research Letters, n. 103498, 2023.

¹³ Angwin D. N., Meadows M., *New integration strategies for post-acquisition management*, Long Range Planning, vol. 48, n. 4, 2015, pp. 235-251.

¹⁴ Si veda, tra gli altri: Boone A., Uysal V. B., *Reputational concerns in the market for corporate control*, Journal of Corporate Finance, vol. 61, n. 101399, 2020.

Dagli studi citati emerge dunque che l’informativa *ESG* assume un ruolo critico nelle operazioni di *M&A*, laddove aiuta a ridurre quella componente “asimmetrica” delle informazioni scambiate dai *key-actors*, necessaria per finalizzare con successo l’intera operazione.

3. L’informativa *ESG* nelle diverse fasi del processo di *M&A*

Le operazioni di *M&A* sono considerate come un fenomeno di “processo”; pertanto l’informativa non finanziaria può svolgere un ruolo differente nelle diverse fasi che costituiscono tali transazioni.

Di seguito si discute come le dinamiche *ESG* intervengano in ciascuna di queste fasi. Sebbene la scelta di suddivisione del processo *M&A* in fasi è discrezionale, si è scelto di rielaborare le articolazioni proposte dai precedenti studi, per esplicitare il ruolo del paradigma *ESG* nel processo *M&A*, con particolare riguardo alla fase preliminare dell’operazione, quella di *due diligence* e infine alla fase del *deal*¹⁵.

3.1. La fase preliminare

Le operazioni di *M&A* hanno inizio con una fase preliminare, necessaria per i *buyer* a selezionare l’impresa *target* tra tutte le potenziali aziende idonee a soddisfare le strategie di sviluppo formulate dai *manager* della prima. In questa fase di *screening*, gli acquirenti si basano sulle informazioni pubblicamente disponibili, sia quelle obbligatorie, sia quelle di *disclosure* volontaria delle potenziali *target*. In questa fase l’informativa *ESG* rileva maggiormente per le imprese soggette all’obbligo di *disclosure* sull’informativa non finanziaria (e.g., aziende quotate su un mercato azionario regolamentato). Ad ogni modo nella fase preliminare l’orientamento *ESG* delle potenziali *target*, può essere anche identificato attraverso articoli di giornale, *report* settoriali e ulteriori notizie diffuse attraverso siti *web* aziendali o *social media*. È particolarmente rilevante, in tale processo di selezione della *target*,

¹⁵ È opportuno ricordare che un’operazione di *M&A* termina effettivamente con una fase di “integrazione” tra le entità coinvolte, successiva al *closing*. Considerato che il *focus* del capitolo è sul ruolo strategico dell’informativa *ESG* sino alla chiusura del *deal*, si è ritenuto soffermarsi sulle fasi per cui tale informativa rileva maggiormente, tralasciando volontariamente la trattazione del *topic* con riferimento alla fase *post-deal*. Per ulteriori approfondimenti, si rinvia a: Haspeslagh P. C., Jemison D. B., *Managing acquisitions: Creating value through corporate renewal*, vol. 416, Free Press, New York, 1991.

considerare il rischio di possibili impatti della sfera “reputazionale” in materia *ESG* della società-obiettivo. Sono pertanto emerse nell’ultima decade specifiche metriche quantitative tese a esprimere il grado di *performance* sostenibile delle imprese, largamente basate sull’informativa non finanziaria divulgata dalle aziende e sulle loro eventuali controversie in materia di sostenibilità. Tali *ESG scores* sono rilasciati da *provider* specializzati¹⁶ e sono ampiamente utilizzate sia da *practitioner* sia da esperti del mercato *M&A*¹⁷.

3.2. La fase di due diligence

Identificata la *target*, le entità coinvolte nell’operazione di *M&A* promuovono un accordo non vincolante (*i.e.*, *non binding offer*).

Con tale accordo i *buyer* segnalano il loro intento di acquisire una specifica quota partecipativa dell’azienda *target*, mentre quest’ultima promette di fornire all’acquirente un accesso limitato a informazioni “riservate”, come *report*, procedure e pratiche interne che non sono pubblicamente disponibili.

Tale fase dà generalmente inizio all’attività di *due diligence*, attraverso la quale si può giungere ad una valutazione più rigorosa della potenziale creazione di valore e dei rischi connessi all’operazione di *M&A*. Diviene pertanto particolarmente rilevante comprendere se cultura e dinamiche *ESG* esplicitate all’interno dell’azienda *target* sono effettivamente coerenti con l’informativa *ESG* esaminata durante la fase preliminare dell’operazione. Il rischio, in effetti, è che la *compliance* derivante dalle normative in materia *ESG* – e talvolta anche dalle prassi settoriali – domini l’effettivo orientamento alla sostenibilità dell’azienda oggetto di valutazione.

Generalmente, gli *M&A advisor* gestiscono tale problematica attraverso continui confronti col *management* dell’impresa *target*, che si configurano come vere e proprie sessioni di *Q&A* (*i.e.*, *questions and answers*). I *buyer* hanno così la possibilità di accertare le *performance ESG* in relazione a diverse politiche e attività aziendali (ad esempio, alle politiche di smaltimento dei rifiuti o all’importanza degli obiettivi della parità di genere nelle gerarchie organizzative aziendali). Inoltre, tramite la *due diligence*, gli acquirenti possono meglio comprendere la regolarità con la quale il CdA della *target*

¹⁶ Si ricordano, tra le agenzie *data provider*: Bloomberg, FTSE Russell, MSCI, RobecoSAM, Sustainalytics e Thomson Reuters.

¹⁷ Gomes dimostra che le società *target* presentano *ESG scores* più elevati di società comparabili che non sono state oggetto di operazioni di *M&A* e che, coerentemente, *ESG scores* più elevati aumentano le possibilità di essere selezionati dai *buyer* come *target* in un’operazione di *M&A*. Si veda sul tema Gomes M., *Does CSR influence M&A target choices?*, in *Finance Research Letters*, vol. 30, 2019, pp. 153-159.

affronta le questioni *ESG* e se siano in corso cause legali relative alle dimensioni *ESG*.

È evidente che laddove l'attività di *due diligence* rivelasse una forte discrepanza tra l'effettiva *performance ESG* della *target* in relazione alle aspettative dei *buyer*, l'intera operazione potrebbe concludersi con tempistiche assai più lente o, nel peggiore dei casi, terminare con l'uscita dall'operazione dell'azienda acquirente.

3.3. *La fase del deal*

Nel caso in cui la fase di *due diligence* non comporta l'epilogo anticipato dell'operazione di *M&A*, le parti coinvolte avviano una vera e propria negoziazione relativa alla chiusura del *deal*. Questa fase abbraccia il periodo che porta dapprima al *signing*, che sancisce la firma del contratto di compravendita (*Sale & Purchase Agreement*), e poi al *closing*, ossia l'effettivo scambio di partecipazioni e, se previsto, l'incasso di disponibilità liquide. In ogni caso, nella fase del *deal* le entità economiche negoziano – oltre al prezzo o le modalità di pagamento e trasferimento delle quote – eventuali indennizzi, polizze assicurative, garanzie e condizioni sospensive dell'accordo.

È evidente che in questa fase, la rilevanza dell'informativa *ESG* è minore se paragonata ai relativi flussi informativi che transitano durante le due fasi precedenti. Ciò che invece pare assumere particolare rilievo, sono i potenziali rischi *ESG* che i *buyer* si assumono a seguito delle informazioni sull'effettiva *performance ESG* ottenute durante la fase di *due diligence*. Una corretta gestione di tali rischi potrebbe impattare sulla determinazione di un eventuale *discount* sul prezzo di acquisto o condizionare alternativamente il momento del *signing* o del *closing* alla risoluzione della causa che ha generato lo specifico *ESG risk*. Per la gestione di tali rischi, oltre ai tipici sistemi assicurativi di garanzie e indennizzi¹⁸, è possibile concordare con l'impresa *target* un trattenimento di parte del prezzo di acquisto un deposito a garanzia (*i.e.*, operazione di *holdback*), che può essere rilasciato al *seller* o trattenuto definitivamente dal *buyer* a seconda del verificarsi o meno del rischio *ESG* entro certo un periodo di tempo.

¹⁸ Le polizze *Warranty & Indemnity (W&I)* possono offrire valide soluzioni per la gestione dei rischi *ESG* (es. indennizzi per la compensazione di fenomeni legati all'inquinamento o garanzie sull'adeguamento alle *compliance ESG*).

4. Considerazioni epilogative

Il presente contributo offre alcune riflessioni sull'impatto che nel tempo il paradigma *ESG* ha avuto nel ridefinire i flussi informativi relativi alle complesse operazioni straordinarie di *M&A*. Indubbiamente le dinamiche *ESG* influenzano le *performance* delle aziende coinvolte nelle operazioni e, soprattutto, il loro ruolo è destinato a crescere sempre di più alla luce delle recenti normative europee in materia di rendicontazione dell'informativa non finanziaria. È facilmente immaginabile che già entro il 2030 la *CSRD* e la *CSDDD* andranno ad estendere in maniera dirimpente il campo di applicazione del regime *mandatory* per l'informativa *ESG*, impattando anche le imprese di dimensioni più contenute.

Tale scenario modificherà largamente i processi legati operazioni di *M&A* dal momento che i *buyer* hanno un ventaglio di informazioni più ampio da considerare e, soprattutto, che riguarda un numero maggiore di potenziali imprese *target*. Per dare evidenza all'effetto *disruptive* di tali direttive europee, appare opportuno ricordare che il mercato europeo dell'*M&A* presenta rilevanti idiosincrasie, per le quali le operazioni sono caratterizzate, tra le altre cose, da 1) *target* non quotate e di dimensioni più contenute e 2) *deal* principalmente di natura bilaterale (una sola azienda *buyer* e una sola azienda *target*), per i quali le informazioni acquisite nelle fasi di *due diligence* e negoziazione sono particolarmente cruciali nel determinare gli *outcome* delle operazioni stesse. Di conseguenza, la portata delle normative, sia per l'applicazione a *player* più piccoli (*CSRD*) sia per la profondità delle informazioni *ESG* contenute nella *disclosure* (*CSDDD*), è destinata a cambiare le dinamiche del mercato *M&A* europeo. Lo studio contribuisce alla crescente letteratura sul ruolo dell'informativa *ESG* nel contesto delle operazioni di *M&A*, evidenziando come tali informazioni rilevano diversamente a seconda delle fasi del processo *M&A* prese in considerazione. Le riflessioni proposte hanno possibili impatti anche sui *practitioner* ed *M&A advisor*, evidenziando come quanto più l'operazione si avvia verso la fase conclusiva, tanto più l'attenzione dei *buyer* si sposta dall'analisi dell'informativa *ESG* alla comprensione dell'effettiva *performance ESG*. Tale situazione comporta che l'eventuale *discrepanza* tra *disclosure ESG* e pratiche *ESG*, potrebbe essere considerata come sintomatica di comportamenti di *greenwashing* per soddisfare la pressione di potenziali investitori e *stakeholders*.

Future ricerche potranno esplorare, anche attraverso l'analisi di casi, tali dinamiche nel complesso e tortuoso *setting* delle operazioni di *M&A*.

Riferimenti bibliografici

- Amaduzzi A. (1947), *Conflitto ed equilibrio di interessi nel bilancio dell'impresa*, Rivista Italiana di Ragioneria, XL, pp. 141-145.
- Amaduzzi A. (1978), *L'azienda: nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, Utet, Torino.
- Angwin D.N., Meadows M. (2015), *New integration strategies for post-acquisition management*, Long Range Planning, vol. 48, n. 4.
- Bansal P., Desjardine M.R. (2014), *Business sustainability: It is about time*, Strategic organization, vol. 12, n. 1.
- Barros V., Matos P.V., Sarmiento J.M., Vieira P.R. (2022), *M&A activity as a driver for better ESG performance*, Technological Forecasting and Social Change, vol. 175, n. 121338.
- Bertini U. (1978), *In merito alle condizioni che determinano il successo dell'impresa*, in *Saggi di economia aziendale per Lino Azzini*, Giuffrè, Milano.
- Bertini U. (1990), *Scritti di politica aziendale*, Giappichelli, Torino.
- Boone A., Uysal V.B. (2020), *Reputational concerns in the market for corporate control* Journal of Corporate Finance, vol. 61, n. 101399.
- Cardillo G., Harasheh M. (2023), *Stay close to me: what do ESG scores tell about the deal timing in M&A transactions?*, Finance Research Letters, n. 103498.
- Chen E., Gavius I. (2015), *Does CSR have different value implications for different shareholders?*, Finance Research Letters, vol. 14.
- Cortesi A. (2000), *Le acquisizioni di imprese: strutture e processi per la creazione di valore*, Egea, Milano.
- Freeman R.E. (1984), *Strategic management: A stakeholder approach*, Pitman, Boston.
- Friedman M. (1971), *The social responsibility of business is to increase its profits*, The New York Times Magazine.
- Gomes M. (2019), *Does CSR influence M&A target choices?*, Finance Research Letters, vol. 30.
- Gomes M., Marsat S. (2018), *Does CSR impact premiums in M&A transactions?*, Finance Research Letters, vol. 26.
- Haspeslagh P.C., Jemison D.B. (1991), *Managing acquisitions: Creating value through corporate renewal*, vol. 416, Free Press, New York.
- KPMG (2023), *The sustainable advantage: Leveraging ESG Due Diligence to Unlock Value*. <https://kpmg.com/us/en/articles/2023/esg-due-diligence/us-esg-due-diligence-study.html>.
- Onida, P. (1974), *Natura e limiti della politica di bilancio*, Rivista dei Dottori Commercialisti, vol. 25, n. 6.
- Parvinen P., Tikkanen H. (2007), *Incentive asymmetries in the mergers and acquisitions process*, Journal of Management Studies, vol. 44, n. 5.
- Potito L. (2000), *Economia delle operazioni straordinarie d'impresa: Profili strategici, valutativi, contabili, fiscali*, Giappichelli, Torino.
- Reuer J. J., Ragozzino R. (2008), *Adverse selection and M&A design: The roles of alliances and IPOs*, Journal of Economic Behavior & Organization, vol. 66, n. 2.
- Zappa G. (1957), *Le Produzioni nell'Economia delle Imprese*, Giuffrè, Milano.

INFORMAZIONI E DECISIONI AZIENDALI. LE POTENZIALITÀ OFFERTE DALLE APPLICAZIONI DI INTELLIGENZA ARTIFICIALE

di *Stefano Marasca*

“Libero da problemi di routine, l’uomo al governo dell’azienda si dedicherà allo studio di fenomeni che caratterizzano la vita economica con spirito nuovo, guardando oltre l’orizzonte aziendale, con una visione più aperta e profonda”.

Umberto Bertini, 1977

1. L’intelligenza artificiale, sistemi informativi e decisioni aziendali

L’Intelligenza Artificiale (d’ora in avanti AI) è una tecnologia che consente a computer e macchine di simulare l’intelligenza umana anche con riferimento alla capacità di risolvere i problemi¹. Essa comprende una vasta gamma di ambiti e tecnologie quali il machine learning ed il deep learning² e, pertanto, non si limita solo all’automazione di attività routinarie.

Tra i tanti ambiti di applicazione dell’AI, nel presente contributo si pone l’attenzione sull’utilizzo della nuova tecnologia a supporto della generazione di informazioni e, quindi, delle decisioni aziendali³.

L’importanza dell’utilizzo di dati e informazioni per le decisioni aziendali è un ambito di studio consolidato in Economia Aziendale. Lo stesso Umberto Bertini, già nel 1977, delineava il profilo emergente di manager “con visioni

¹ Muthukrishnan N., Maleki F., Ovens K., Reinhold C., Forghani B., Forghani R., *Brief history of artificial intelligence*, Neuroimaging Clinics of North America, 2020, 30(4), pp. 393-399.

² Michalski R.S., Carbonell J.G., Mitchell T.M. (eds.), *Machine learning: An artificial intelligence approach*, Springer Science & Business Media, 2013.

³ Con specifico riferimento alle informazioni di natura contabile, cfr. Odonkor B. et al., *The impact of AI on accounting practices: A review: Exploring how artificial intelligence is transforming traditional accounting methods and financial reporting*, World Journal of Advanced Research and Reviews, 2024, 21(01), pp. 172-188. Per un’ampia rassegna della letteratura sul tema e la proposta di definiti filoni di ricerca cfr., inoltre, Mancini D., Lombardi R., Tavana M., *Four research pathways for understanding the role of smart technologies in accounting*, 2021, Meditari Accountancy Research, vol. 29(5), pp. 1041-1062.

più aperte, più specializzati e razionali ed in grado di utilizzare dati a supporto delle loro decisioni”⁴.

La possibilità di interagire, attraverso delle applicazioni tecnologiche, rappresenta un tema peculiare degli studi sui sistemi informativi aziendali. Tra questi, si richiama il contributo di Marchi, il quale nel 1988, riprendendo la tassonomia proposta inizialmente da Simon⁵ e revisionata poi da Gorry e Scott-Morton⁶, affermava che le attività legate a decisioni strutturate potevano essere quasi totalmente automatizzate vista la loro natura programmabile nel tempo, ad esempio “il riordino delle scorte di magazzino, le prenotazioni aeree, lo scheduling della produzione”⁷. Le attività invece legate alle decisioni semi strutturate venivano considerate in parte automatizzabili in quanto il problema coinvolge anche il giudizio manageriale e analisi soggettive. Infine, le attività legate alle decisioni non strutturate venivano considerate non automatizzabili vista la forte prevalenza della componente legata al giudizio manageriale.

Nei paragrafi seguenti si proverà a dimostrare come le categorie di attività/decisioni comprese nella tassonomia sopra richiamata abbiano subito un profondo cambiamento quali-quantitativo. L’ipotesi più suggestiva è che le attività legate alle decisioni strutturate siano sempre più numerose e “attraevano” tipologie di decisioni tradizionalmente riferibili alle altre categorie. In queste ultime, nuove e multiformi tipologie di decisioni sembrano trovare spazio, grazie alle potenzialità dell’AI, in particolare dell’AI generativa⁸, con un “valore potenziale” e una qualità dei processi decisionali, in costante crescita.

Scrivendo ancora il Maestro come le imprese facessero difficoltà a gestire correttamente la mole di informazioni a disposizione. Le difficoltà tecniche legate all’impossibilità di avere dati in tempo reale e gli alti costi di gestione obbligavano le stesse ad utilizzare esclusivamente porzioni di dati, comunque utili a supportare il processo decisionale, limitando, di fatto, “sia il volume di informazioni da acquisire sia il grado di elaborazione ad esso relativo”⁹. Tale situazione iniziò a migliorare grazie alla nascita dei computers, con i quali le imprese riuscirono ad efficientare notevolmente l’elaborazione

⁴ Bertini U., *Il sistema d’azienda. Schema d’analisi*, Opera Universitaria, Pisa, 1977.

⁵ Simon H.A., *Direzione d’impresa e automazione*, Milano, 1968, pp. 13-17.

⁶ Gordon A. Gorry, Michael S. Scott Morton, *A framework for Management information Systems*, Sloan Management Review, vol. 13. n. 1/1971, pp. 55-70.

⁷ Marchi L., *I sistemi informativi aziendali*, Giuffrè, Milano, 1988, p. 232.

⁸ L’AI generativa può essere definita come un insieme di algoritmi di Machine Learning addestrati su grandi quantità di dati con l’obiettivo di produrre output basati su specifiche richieste degli utenti. Tale innovazione può essere utilizzata per creare contenuti audio, video, testuali, immagini e codice.

⁹ Bertini U., *Il sistema d’azienda. Schema d’analisi*, Opera Universitaria, Pisa, 1977.

dei dati grazie alle potenziate prestazioni di calcolo ed alla capacità dei computers di elaborare informazioni anche a grandi distanze.

Con l'avvento delle nuove tecnologie in ambito Data Analytics e, specialmente, negli ultimi anni, dell'Intelligenza Artificiale, i limiti sopra richiamati sono stati fortemente ridimensionati o, in alcuni casi, sono quasi scomparsi.

La velocità dei cambiamenti in corso e l'impatto esercitato sui processi aziendali e sui supporti informativi per le decisioni spiegano l'interesse diffuso di ricercatori e operatori aziendali per le nuove applicazioni di Intelligenza Artificiale. La rivoluzione in atto nei sistemi informativi, a partire da quelli contabili, a supporto del processo decisionale, delinea nuove frontiere di ricerca e, nella prassi aziendale, un mix di decisioni sempre meno basate su intuito ed esperienza e sempre più qualificate da informazioni e interpretazioni "generate" da una tecnologia dalle enormi potenzialità.

2. Decision making e accounting: i principali impatti dell'intelligenza artificiale

L'impatto dell'AI in ambito Decision-Making è sempre più rilevante. Attraverso modelli ed algoritmi avanzati, tale tecnologia permette di analizzare enormi quantità di dati in tempi molto brevi, fornendo un valido strumento di supporto data-driven per aumentare l'efficienza e l'efficacia dei processi decisionali manageriali.

A titolo esemplificativo si può far riferimento alle informazioni derivanti dai sistemi contabili che costituiscono la base informativa fondamentale per valutazioni e decisioni aziendali inerenti la generalità dei problemi da affrontare.

In un recente studio, condotto da Davenport e Ronanki (2018)¹⁰, sono stati studiati 152 applicativi di AI implementati per supportare il processo decisionale, categorizzando le applicazioni nelle seguenti tipologie:

1. **Cognitive Process Automation**: automazione delle attività amministrative e finanziarie del back office utilizzando la 'Robotic Process Automation'. Rispetto alle prime forme di automazione di attività legate all'accounting, esistono ora automazioni più sofisticate e notevolmente più articolate. Un esempio rilevante è quello legato alle applicazioni che, utilizzando la tecnologia della computer vision, riescono a leggere documenti, partendo da input in formato immagine, ed estrapolano tutte le informazioni necessarie.

¹⁰ Davenport T.H., Ronanki R., *Artificial Intelligence for the Real World*, Harvard Business Review (HBR), 2018.

2. Cognitive Insights: rilevamento di modelli nei dati e interpretazione degli stessi utilizzando algoritmi di Machine Learning. L'utilizzo di tali modelli permette oggi l'applicazione di analisi a più alto valore informativo (clustering, classificazioni, ecc..) e con orizzonti temporali non solo basati sul passato o sul presente, ma specialmente sul futuro (forecasting).
3. Cognitive Engagement: coinvolgimento di collaboratori e/o clienti utilizzando chatbot per l'elaborazione del linguaggio naturale per l'apprendimento automatico. Queste applicazioni permettono l'interazione con tecnologie basate specialmente su Natural Language Processing. Con l'avvento dell'AI generativa, inoltre, tali applicativi sono ora in grado di svolgere compiti più articolati e di generare contenuti. L'impatto maggiore dell'AI generativa è riferibile a questo ambito, con la possibilità di generare nuovi contenuti e di proporli al decisore. Ciò va ben al di là degli output di cui ai punti precedenti.

Le funzioni tecniche più diffuse sono dunque il Machine Learning, il Natural Language Processing (NLP, un ambito che rientra all'interno del deep learning) e la Robotic Process Automation (RPA). Nel primo caso, l'AI fornisce algoritmi in grado di imparare e modelli capaci sia di fare previsioni sia di prendere decisioni sulla base dei dati a disposizione¹¹. L'NLP fornisce invece tecnologie capaci di capire, interpretare e generare il linguaggio umano che sono molto utilizzate nell'analisi di dati non strutturati quali documenti e reports per decisioni anche di carattere strategico. Infine, l'automazione di processi ripetitivi, grazie all'RPA, permette di velocizzare e rendere più affidabili attività ripetitive e a basso valore aggiunto.

L'AI, attraverso le tecnologie che mette a disposizione, fornisce numerosi vantaggi come l'accuratezza e l'efficienza nelle analisi¹², la possibilità di risolvere problemi complessi e di estrarre più informazioni dalle basi dati disponibili. È dunque evidente quanto importante sia studiare le applicazioni per individuare possibili miglioramenti nel processo decisionale del management e, più specificatamente, in tutte le procedure di accounting, già oggetto di processi di innovazioni grazie a tecnologie legate, ad esempio, alla Data Analytics.

Tuttavia, esistono ancora delle sfide importanti che condizionano la diffusione dell'AI, come la mancanza di skills sul mercato, la privacy, la trasparenza e la sicurezza.

¹¹ Zakaria H., *The use of artificial intelligence in e-accounting audit*, The fourth industrial revolution: Implementation of artificial intelligence for growing business success, 2021, pp. 341-356.

¹² Smith S.S., *Digitization and financial reporting—how technology innovation may drive the shift toward continuous accounting*, Accounting and Finance Research, 2018, 7(3), pp. 240-250.

Nello specifico caso dell'accounting, le procedure tradizionali, basate su attività ad alto coefficiente di operatività manuale, si stanno evolvendo in attività più o meno automatizzate. In conseguenza, la capacità di gestione dei dati e di analisi degli stessi sono più efficienti ed efficaci rispetto ad un passato non troppo lontano. Grazie alle sopraindicate innovazioni in tema AI, molte delle classiche responsabilità a supporto delle decisioni riescono ora ad essere gestite con livelli di affidabilità maggiori, in tempo reale, aumentando la profondità di analisi e riuscendo a prevedere situazioni future con ottimi livelli di accuratezza.

3. I risultati di alcune sperimentazioni

Come risulta evidente dai paragrafi precedenti, gli ambiti applicativi di tecnologie di AI nei contesti delineati sono molteplici. Tuttavia, in letteratura non si riscontrano ancora molte sperimentazioni e/o casi d'uso per valutare potenzialità, benefici e/o limiti delle tecnologie di AI in ambito di decision making.

Nel presente paragrafo si descriveranno tre possibili applicazioni, frutto di sperimentazioni condotte dal gruppo di ricerca del Dipartimento di Management dell'Università Politecnica delle Marche.

Nello specifico, le applicazioni riguardano:

- il flusso di automazione e interpretazione dei dati con strumenti di automazione e AI generativa;
- l'analisi testuale diagnostica e interpretazione del testo con AI generativa;
- l'individuazione di relazioni causa-effetto con un approccio data-driven.

Le sperimentazioni appena citate sono state effettuate utilizzando piattaforma ChatGPT (versione 4) come strumento di AI generativa, e il codice Python come linguaggio di programmazione per il Machine Learning.

Il team che ha condotto i seguenti test è stato creato coniugando competenze di business, di Controllo di Gestione in particolare, e competenze di Data Science, che comprendono sia l'informatica sia la matematica e la statistica.

Il primo esperimento riguarda l'impostazione di un flusso automatizzato per la riclassificazione automatica di voci e aggregati contabili al fine di creare report di analisi di bilancio, tema collegato alle categorizzazioni, come suggerito da Tandiono (2023).

Il test è stato gestito in 2 fasi. Inizialmente è stato chiesto alla macchina quanto fosse a conoscenza delle diverse configurazioni di conto economico riclassificato. Ottenute risposte accettabili, si è proseguito con il caricamento di un'intera situazione contabile da analizzare, con identificazione dei conti di ricavi, costi, attivo e passivo. A questo punto si è chiesto all'applicativo di procedere con la riclassificazione degli stessi e la creazione di conti economici riclassificati seguendo sia il criterio a produzione lorda e valore aggiunto sia quello incentrato sul margine di contribuzione. La risposta è stata non esaustiva e notevolmente incompleta.

Successivamente, avviando la fase 2, si è proceduto con il caricamento di un file contenente le riclassificazioni già effettuate dei conti oggetto di analisi. Questo ha permesso alla macchina di perfezionare l'apprendimento sulla situazione contabile da analizzare e produrre delle riclassificazioni di conto economico con un elevato livello di correttezza. Una volta appreso lo schema, la macchina è stata poi testata con l'introduzione di conti nuovi ed in automatico è riuscita a proporre possibili riclassificazioni degli stessi che si sono dimostrate molto vicine a quelle che sarebbero state effettuate da analisti esperti.

A conclusione del primo test possono essere sviluppate le seguenti considerazioni.

Senza supervisione umana l'applicativo, per l'attività oggetto di studio, è ancora molto distante dal riuscire a produrre risultati affidabili. Al contrario, a seguito di un attento processo di supervisione, la macchina apprende molto velocemente e potrebbe diventare un ottimo alleato di accountants e/o analisti. I benefici più significativi riguardano la drastica riduzione dei tempi dell'analisi (si pensi ad un'analisi riferita a bilanci di *n* competitors per un certo numero di anni), la possibilità di individuare nuove categorizzazioni e di segnalare possibili errori del passato. Ciò a beneficio del processo di interpretazione dei risultati e delle decisioni conseguenti che, in linea teorica, potrebbero basarsi su informazioni più affidabili e tempestive. Questo permetterebbe anche agli addetti ai lavori di dedicare la notevole quantità di tempo "liberata" dalle elaborazioni automatizzate, ad attività a più alto valore aggiunto, di riflessione strategica, di valutazione di alternative ecc.¹³

Tuttavia, bisogna prestare molta attenzione ad alcune criticità emerse durante l'esercizio.

In primo luogo, è necessario trovare le modalità idonee per verificare l'affidabilità dei risultati in tempi brevi e fare in modo che tale attività sia replicabile. In questa fase i rischi che si corrono sono legati ai tempi da impiegare

¹³ Cfr. Bertini U., *Scritti di politica aziendale*, Giappichelli, Torino, pp. 79-94.

per verificare che il risultato sia corretto ed al fatto che è molto complesso comprendere la logica con quale la macchina ha fornito una certa risposta.

Inoltre, si sono riscontrate delle difficoltà dell'applicativo nel comprendere passaggi logici abbastanza elementari legate ai segni algebrici dei valori con cui possono creare margini e indicatori di conto economico.

Il secondo test condotto dal team ha riguardato l'analisi e l'interpretazione di materiale documentale. In particolare, si è scelto di utilizzare la relazione sulla gestione associata ai bilanci di esercizio di un'impresa per n anni consecutivi, con specifico riferimento alle sezioni riguardanti la strategia, la governance e l'evoluzione prevedibile della gestione.

In questo caso la fase di lavoro è stata unica ed ha riguardato il caricamento delle relazioni sulla gestione di diversi anni della stessa società.

Terminato il caricamento sono iniziate le interrogazioni alla macchina; interrogazioni che hanno riguardato sia operazioni di sintesi sia interpretazione dei dati con specifico riferimento alle sezioni analizzate.

L'applicativo è stato in grado di sintetizzare tutti i contenuti oggetto delle domande del team e di produrre analisi diagnostiche ed interpretazioni, combinando le informazioni provenienti da relazioni provenienti da anni consecutivi e comparandole tra loro.

La fase di apprendimento della macchina non è stata necessaria perché da subito si è rivelata in grado di procedere all'analisi seguendo le istruzioni indicate nei prompt inseriti dal team di lavoro.

Le considerazioni positive emergenti dalla sperimentazione appena descritta riguardano l'importante risparmio di tempo, soprattutto legato alla capacità di sintesi, che gli addetti ai lavori potrebbero ottenere affidando alla macchina operazioni di questo tipo. In aggiunta, se istruito integrando delle precise logiche di ragionamento, l'applicativo è in grado di raccogliere dati specifici e "anticipare" considerazioni e/o calcoli che altrimenti richiederebbero un notevole impiego di risorse. Tali aspetti possono rivelarsi determinanti riguardo al processo di interpretazione delle informazioni, favorendo l'espressione di giudizi valutativi e l'assunzione di decisioni. Aumentare l'affidabilità di uno strumento di questo tipo mette l'analista nella condizione di avere un assistente virtuale con il quale poter interagire costantemente ed ottenere notevoli vantaggi legati a miglioramenti di efficienza ed efficacia del processo interpretativo delle informazioni.

Al tempo stesso, come nel caso precedente, esistono alcuni aspetti delicati che vanno attenzionati. L'affidabilità del risultato rimane il principale punto di domanda: è fondamentale impostare un flusso che aiuti a confermare o meno quanto prodotto dalla macchina. Inoltre, si sono riscontrate delle anomalie interpretative durante la fase di analisi dovute all'incompletezza dei

risultati economici, finanziari e patrimoniali, nelle relazioni sulla gestione utilizzate. Risultano, dunque, vincolanti correttezza e completezza nei dati di input per ottenere output affidabili ed utili all'analista.

L'ultimo esperimento condotto ha l'obiettivo di testare modelli di Machine Learning e Deep Learning per l'identificazione di relazioni causa-effetto tra diverse variabili. L'ambito di applicazione selezionato è stato quello delle relazioni causali di una mappa strategica a supporto della Balanced Scorecard.

La prima fase è stata quella dell'identificazione degli algoritmi e delle tecniche più idonei allo scopo. L'algoritmo individuato è stato quello delle correlazioni che, attraverso l'utilizzo del coefficiente di Pearson¹⁴, misura l'esistenza di relazioni lineari tra tutte le coppie delle variabili analizzate¹⁵.

Successivamente tali metodologie sono state applicate ad un dataset che rappresentasse correttamente risultati di variabili per un periodo di 20 anni. A quel punto l'applicativo è stato in grado di individuare tutte le possibili relazioni tra gli indicatori, sia all'interno della stessa prospettiva sia tra prospettive diverse della BSC, e calcolarne la robustezza statistica. Identificando delle precise soglie di inclusione/esclusione della relazione l'analisi ha consentito di confermare o smentire relazioni che erano state precedentemente individuate senza un approccio data-driven, ma come risultato di esperienza, competenza ed intuito degli operatori.

L'applicativo, testato su una base dati simulata, ha fornito un supporto rilevante che ha permesso di individuare dei pattern tra tutte le combinazioni di coppie delle variabili presenti nel dataset. Si è dunque dimostrato un valido aiuto per l'utente, specialmente per individuare quelle relazioni non adeguatamente considerate dai progettisti della BSC.

È doveroso precisare, tuttavia, alcune criticità. Da un punto di vista statistico va ricordato che "correlation is not causation". La correlazione è una condizione necessaria, ma non sufficiente per determinare l'esistenza di relazioni causa-effetto. Potrebbero esistere relazioni statisticamente rilevanti ma senza alcun nesso logico. In questa situazione, solo l'esperienza e la competenza degli operatori sono in grado di evidenziare l'errore; "l'intelligenza umana" non risulta sostituibile.

Inoltre, aspetto fondamentale anche per i test precedenti, senza un accurato dataset la macchina rischia di individuare relazioni errate o non indivi-

¹⁴ Benesty J., Chen J., Huang Y., Cohen I., *Pearson correlation coefficient*, Noise reduction in speech processing, 2009, 1-4.

¹⁵ Il procedimento considera due variabili correlate e approfondisce la specifica relazione. Successivamente, si ripete tale calcolo per tutte le altre coppie di variabili componenti il dataset di input.

duare relazioni che invece esistono. Nel contesto AI, come mai prima d'ora, diventa determinante la certificazione della qualità dei dati e l'integrazione di tutte le fonti disponibili affinché i modelli siano in grado di rispondere più correttamente possibile.

4. Criticità e sfide future

La repentina ascesa di soluzioni avanzate di AI a supporto dei processi interpretativi e decisionali ha messo in luce alcuni profili critici, ad oggi irrisolti, legati alla privacy, alla sicurezza dei dati ed alle implicazioni etiche¹⁶.

Il grande ammontare di dati processati dai sistemi di AI rende cruciali la protezione dei dati e la garanzia che tutte le infrastrutture di analisi e gestione del dato siano messe in sicurezza. Ciò per evitare perdite e/o furti di informazioni che possano mettere a repentaglio la continuazione dell'attività.

Inoltre, in aggiunta alle criticità appena descritte, si dovrà porre particolare attenzione all'impatto sulle risorse umane derivante dall'introduzione di questi sistemi in quanto, sia in termini di competenze richieste sia di attività nuove da gestire, la magnitudo potrebbe, almeno inizialmente, essere molto rilevante¹⁷.

Gli analisti di dati, i controller, tutti coloro che producono e utilizzano informazioni per le decisioni dovranno acquisire competenze in ambito di integrazione dati, data science, applicativi di intelligenza artificiale, per comprenderne le logiche e ottimizzarne l'utilizzo. Come osserva Nielsen "In recent years, a number of reports have been published on "why accountants must embrace machine learning" (e.g. Reports from CIMA, IMA, IFAC, Gartner and McKinsey)"¹⁸.

La sfida, a livello sovra-aziendale, sarà quella di individuare un modello di adeguata redistribuzione del valore aggiunto creato con l'ottimizzazione di tempi e procedure nei diversi processi aziendali.

¹⁶ Zakaria H., *The fourth industrial revolution: Implementation of artificial intelligence for growing business success*, The Use of Artificial Intelligence in E-Accounting Audit, 2021, pp. 341-356.

¹⁷ Tandiono R., *The Impact of Artificial Intelligence on Accounting Education: A Review of Literature*, in E3S, Web of Conferences, 2023 (Vol. 426, p. 02016). EDP Sciences. Mancini D., Lombardi R., Tavana M., *Four research pathways*, op. cit., p. 1057.

¹⁸ Nielsen S., *Management accounting and the concepts of exploratory data analysis and Un-supervised Machine Learning: a literature study and future directions*, Journal of Accounting & Organisational Change, 2002, Vol. 18 (5), pp. 811-853.

Riferimenti bibliografici

- Benesty J. (2009), *Pearson correlation coefficient*, Noise reduction in speech processing, pp. 1-4.
- Bertini U. (1977), *Il sistema d'azienda. Schema d'analisi*, Opera Universitaria, Pisa.
- Bertini U. (1990), *Scritti di politica aziendale*, Giappichelli, Torino.
- Davenport T.H., Ronanki R. (2018), *Artificial Intelligence for the Real World*, Harvard Business Review (HBR).
- Gorry G.A., Scott Morton M.S. (1971), *A framework for Management information Systems*, Sloan Management Review, vol. 13, n. 1, pp. 55-70.
- Mancini D., Lombardi R., Tavana M. (2021), *Four research pathways for understanding the role of smart technologies in accounting*, Meditari Accountancy Research, vol. 29(5).
- Marchi L. (1988), *I sistemi informativi aziendali*, Giuffrè, Milano.
- Michalski R.S., Carbonell J.G., Mitchell T.M. (2013), *Machine learning: An artificial intelligence approach*, Springer Science & Business Media.
- Muthukrishnan N., Maleki F., Owens K., Reinhold C., Forghani B., Forghani R. (2020), *Brief history of artificial intelligence*, Neuroimaging Clinics of North America, 30(4), pp. 393-399.
- Odonkor B., Kaggwa S., Ugomma Uwaoma P., Hassan O.A., Farayola O. (2024), *The impact of AI on accounting practices: A review: Exploring how artificial intelligence is transforming traditional accounting methods and financial reporting*, World Journal of Advanced Research and Reviews, 21(01).
- Shkurti R. (2021), *Cloud computing in accounting and digital financial reporting in albania*, 7th International Scientific Conference-ERAZ.
- Simon H.A. (1968), *Direzione d'impresa e automazione*, Etas, Milano.
- Smith S.S. (2018), *Digitization and financial reporting – how technology innovation may drive the shift toward continuous accounting*, Accounting and Finance Research, 7(3).
- Tandiono R. (2023), *The Impact of Artificial Intelligence on Accounting Education: A Review of Literature*, E3S, Web of Conferences, 426, p. 02016. EDP Sciences.
- Zakaria H. (2021), *The use of artificial intelligence in e-accounting audit*, The fourth industrial revolution: Implementation of artificial intelligence for growing business success.

CREATIVITÀ E PIANIFICAZIONE AZIENDALE

di Luciano Marchi

1. Premessa

Per decidere l'oggetto di questo scritto in Onore del mio Maestro, ho ripercorso, a ritroso, la molteplicità delle tematiche di ricerca sulle quali, con chiarezza e sistematicità, Umberto Bertini ha fornito il Suo contributo, sempre attuale, rigoroso e innovativo.

È a partire dal Suo *Schema di analisi del Sistema d'azienda* (1977) e dai precedenti lavori su *L'azienda come sistema cibernetico* (Rivista dei dottori commercialisti, n. 3, 1974, pp. 389-407) e su *Realtà e prospettive dell'impiego degli elaboratori elettronici nei processi di gestione* (Rivista dei dottori commercialisti, n. 1, 1975, pp. 114-128) che avevo realizzato i miei primi contributi sui Sistemi informativi e sviluppato alcune idee di ricerca sull'integrazione informativo-informatica, prima, sull'integrazione informativo-decisionale e sull'orientamento gestionale dei sistemi contabili, poi.

Il mio percorso di ricerca successivo era rimasto sui temi tradizionali del Bilancio, della Revisione aziendale e del Controllo di gestione, mentre il Pensiero del Maestro si era sviluppato sulle tematiche di più ampio respiro della Strategia e Politica aziendale, in particolare quelle raccolte negli *Scritti di politica aziendale* (1995).

È all'interno di questi *Scritti di politica aziendale* che si possono trovare ancora oggi molti stimoli di ricerca nel quadro di una concezione sistemica dell'azienda e di una visione integrata delle relazioni tra imprenditorialità e managerialità, dei legami tra pensiero e azione strategica, delle interconnessioni tra creatività e razionalità gestionale.

Con il presente contributo, più in particolare, intendo svolgere alcune riflessioni sulla **Creatività** e sulle sue relazioni con la **Pianificazione**, a partire dalla concezione di Umberto Bertini che così si esprimeva al riguardo: "Espressione più elevata della creatività razionalizzata, punto d'incontro tra la managerialità e l'imprenditorialità dell'azienda, la pianificazione si condensa in una successione di piani e di programmi, con il proposito di avvicinare sempre più il mondo delle ipotesi a quello della realtà" (Bertini, 1995, p. 41).

Le riflessioni di cui sopra riguardano il concetto di creatività “razionalizzata”, cioè “derivata” su base razionale rispetto alla tipica creatività imprenditoriale. Il punto di partenza delle riflessioni riguarda il ruolo della creatività nello sviluppo delle condizioni determinanti il successo aziendale e la creazione di valore economico. Il punto di arrivo è il ruolo della creatività “razionalizzata” come raccordo tra la gestione strategica e la gestione operativa.

2. La creatività in ambito economico-aziendale

La creatività in ambito economico-aziendale viene tipicamente definita come “opera dell’ingegno” finalizzata al conseguimento di un risultato economico positivo: è intesa, cioè, come una creatività produttiva (Taylor, 1959) che comporta comunque innovazioni di prodotto o di processo e che determina possibilmente il successo aziendale.

Si distinguono, a tale riguardo, tre tipologie di creatività (Bertini, 1995, p. 62):

- 1) la *creatività imprenditoriale*, “a tutto tondo”, collegata alla “visione politica” del Soggetto economico d’azienda;
- 2) la *creatività manageriale*, riferita alle singole aree funzionali, a partire da quelle di pianificazione e controllo;
- 3) la *creatività operativa*, specificatamente collegata alle attività di processo, alle risorse produttive e ai prodotti/servizi finali.

La creatività “razionalizzata” esprime il necessario raccordo tra le suddette tipologie di creatività e si svolge attraverso la funzione manageriale di pianificazione, anche al fine di verificare le condizioni determinanti il successo aziendale e la creazione di valore economico.

Tutte le idee che si sviluppano su base creativa, a livello imprenditoriale o, più in generale, a livello strategico aziendale, devono essere seguite mediante un percorso razionale che ne valuti la fattibilità e l’economicità. La creatività che si sviluppa a livello strategico raccordata con la razionalità che dovrebbe caratterizzare i processi manageriali determina la “creatività razionalizzata”, come la definisce Bertini.

Analoga composizione tra creatività e razionalità si dovrebbe realizzare con riferimento alla creatività operativa, anche a prescindere dall’impatto strategico, con un percorso razionale che verifichi la validità, la fattibilità e presenza di un risultato economico positivo dell’azione creativa.

La creatività, in questo caso, esprime piuttosto la generazione di conoscenza: la capacità di percepire le opportunità (anche non esplicitamente ri-

conducibili a processi deduttivi); la capacità di generare opzioni strategiche alternative pensando *out-of-the-box*¹.

La cosiddetta “creatività razionalizzata”, in ogni caso, dovrebbe caratterizzare tutti i processi gestionali, anche nella realtà delle aziende di minori dimensioni caratterizzate da limitazioni nella definizione delle funzioni operative, da assenza di una specifica funzione manageriale di pianificazione e da un ridotto utilizzo delle tecniche evolute di gestione.

Anche in presenza di vincoli all’implementazione di processi formali di pianificazione, infatti, l’attivazione delle logiche di creatività razionalizzata e il procedere per approssimazioni successive possono generare, da altri punti di vista, potenzialità di sviluppo dell’attività gestionale. Si rileva, in particolare, quanto segue:

- 1) a fronte della limitata definizione delle mansioni e della mancata separazione dei compiti tra i diversi soggetti coinvolti nella gestione aziendale si determina quella *flessibilità* che, se rinforzata dalla creatività imprenditoriale, può comunque garantire condizioni di vantaggio competitivo nel fronteggiare la varietà e variabilità del contesto ambientale;
- 2) a fronte della limitazione nell’utilizzo di tecniche evolute di gestione, il ricorso al buon senso comune determina spesso anche quella creatività gestionale che permette di gestire le situazioni non codificate e la complessità del contesto.

3. Creatività e valore economico

La creatività in ambito economico-aziendale è una creatività produttiva che, come è stato evidenziato in precedenza, è tipicamente finalizzata al conseguimento di un risultato economico positivo. Si ritiene opportuno, a tale riguardo, fornire due precisazioni.

¹ L’interpretazione è quella proposta da Grant e Baden-Fuller (2018), che considera la *creatività* come una componente fondamentale della conoscenza assieme a: 1) l’*analisi in profondità*, cioè la conoscenza analitica dei fenomeni, acquisita mediante analisi/comprendimento nel dettaglio dei fattori determinanti più significativi, nonché mediante interpretazione delle relazioni causali alla base delle operazioni di gestione ; 2) La *valutazione d’insieme*, cioè la capacità di pervenire a una valutazione generale, frutto di un giudizio di sintesi maturato interpretando la rilevanza dei fattori (su cui agire) e identificando le opportune azioni conseguenti a tale giudizio; 3) L’*intuizione* che, a differenza della valutazione d’insieme, è riconducibile all’esperienza e alla conoscenza pregressa del soggetto decisore piuttosto che a un percorso razionale di analisi-decisione.

In primo luogo, il riferimento alla creazione di valore è necessariamente diverso nei processi produttivi intesi in senso stretto rispetto ai processi produttivi intesi in senso ampio. Nei processi produttivi intesi in senso stretto la creatività determina nuovi prodotti e/o nuovi processi che possono contribuire direttamente alla creazione di valore. Ampliando il quadro della creatività alle funzioni amministrative e direzionali e alle attività strategiche, il riferimento alla creazione di valore è necessariamente indiretto.

In secondo luogo, più che al singolo valore economico, conviene fare riferimento al sistema dei valori economici che “rispondono in modo soddisfacente ed equilibrato alle attese dei diversi portatori di interessi” (Borgonovi, 2021, p. 116). Conseguentemente, anche la sintesi di tale sistema di valori dovrebbe essere espressa da risultati reddituali lordi, piuttosto che risultati netti, nel legame con le operazioni di gestione. L’assunto di base è che l’azienda è un sistema nel quale tutte le operazioni di gestione e tutte le connesse relazioni con gli stakeholder creano (o distruggono) valore (Marchi, 2020, pp. 10-11):

- il *valore creato* dall’azienda è espresso dal valore aggiunto che si forma nell’ambito della rete di relazioni cooperative, cioè sulla differenza tra il valore della produzione realizzata ed il costo di utilizzazione dei fattori produttivi acquisiti esternamente alla rete. Nell’ambito dei processi produttivi intesi in senso lato, il “riconoscimento” di tale valore si realizza nelle relazioni con i clienti e con i fornitori ed è legato all’accettazione del prezzo che si forma sul mercato. Se manca il mercato, come nel caso dei servizi pubblici, il “riconoscimento” è necessariamente “politico”. Pertanto, “i valori economici positivi riconducibili alla produzione per il consumo pubblico non sono ricavi, ma proventi di natura tributaria (imposte, trasferimenti attivi e, in misura minore, tasse)” (Borgonovi, Mussari, 2011, p. 109);
- al valore creato si contrappone il *valore attribuito*, cioè distribuito, ai vari stakeholder nelle diverse fasi dei processi produttivi e finanziari. Il prezzo pagato per le risorse acquisite internamente alla rete, sia quelle utilizzate sia quelle da utilizzare, dunque il costo di acquisto, è la misura di tale valore. Riteniamo inoltre che il bilancio debba esprimere le misure sia del valore creato che di quello distribuito a favore dei diversi destinatari, attuali e potenziali, economici e sociali, con una logica integrata reddituale-patrimoniale. Non come adesso, laddove il bilancio privilegia gli interessi degli investitori, dunque dei mercati finanziari.

Il suddetto valore, creato internamente alla rete, è destinato a fornire un’adeguata remunerazione ai partner di fornitura, ai lavoratori, ai finanziatori, alla comunità sociale (le componenti di imposizione fiscale e di libera-

lità) ed all'azienda in sé (ammortamenti e accantonamenti per rischi e per riserve di utili). Si tratta, più precisamente, di una particolare configurazione di valore aggiunto espresso al lordo degli ammortamenti, degli oneri finanziari e dei costi per beni e servizi acquisiti all'interno della rete, tutti costi che possono, più propriamente, essere considerati dal lato della distribuzione del valore aggiunto (Marchi, 2020, p. 12).

La creatività che si sviluppa in ambito aziendale e modifica il sistema dei valori di cui sopra (il valore aggiunto che si forma nell'ambito della rete di relazioni cooperative), assume rilievo per l'azienda in sé e/o per uno o più stakeholder. Tale rilievo ha necessariamente carattere economico.

La domanda che sorge spontanea è se si possa parlare ancora di creatività aziendale quando il sistema dei valori di riferimento abbia carattere non economico, come per esempio il sistema di potere, di una o più categorie di persone o di stakeholder, inteso come capacità di influenzare i comportamenti degli altri. In ultima analisi, tuttavia, dato che il potere viene tipicamente "esercitato per generare valore o appropriarsi del valore generato" (Borgonovi, 2021, p. 117), anche la creatività utilizzata per gestire gli assetti di potere assume un rilievo economico.

4. Creatività e gestione strategica

La creatività aziendale si realizza tipicamente a livello imprenditoriale e si diffonde a livello manageriale e operativo; determina l'innovazione dei prodotti e dei processi e la gestione del cambiamento; esprime il sistema delle idee che costituisce "la linfa vitale del sistema umano, la base del sistema delle decisioni e, di conseguenza, il principale elemento di qualificazione delle operazioni: in una parola, il fondamento dell'economicità aziendale" (Bertini, 2013, p. 119).

La creatività così intesa è legata strettamente alla gestione strategica. Infatti, "ogni strategia nasce da un'idea vincente che il sistema delle idee elabora e trasforma in disegno di governo: questo disegno si concretizza mediante nuove decisioni, nuove funzioni, nuovi processi e nuove operazioni" (Bertini, 2013, p. 157). Dalle idee, in particolare, scaturiscono i progetti e le mappe di analisi strategica (Bianchi *et al.*, 2019).

In termini ancora più generali, la creatività costituisce il fondamento della strategia intesa come "il disegno che muove, rinnova, sviluppa il sistema delle attività aziendali, orientandolo verso risultati e obiettivi comuni" (Coda *et al.*, 2023, p. 413). Obiettivi e risultati sono necessariamente espressi ai diversi livelli (economico-finanziario, competitivo e sociale), mentre il "si-

stema delle attività” viene correttamente interpretato come “*sistema di attività-risorse*”, dove le attività sono le variabili-flusso, mentre le risorse sono le variabili-stock (Invernizzi, 2017, p. 22).

La creatività, conseguentemente, si applica sul sistema delle attività e delle risorse, generando conoscenza, innovazione e cambiamento, determinando le condizioni del successo e dell’economicità aziendale. Inoltre, coinvolge il sistema umano, in termini sia di creatività individuale che di creatività di gruppo.

La creatività collegata alla gestione strategica determina anche una gestione “anticipatoria” del futuro. La finalità è quella di interpretare l’evoluzione dell’ambiente, in particolare della domanda di mercato, con il ricorso a variabili predittive e indicatori di sintesi economico-finanziaria, al fine di indirizzare le attività prospettiche, creando i nuovi scenari e valutando, anticipatamente, i cambiamenti ambientali e di mercato².

Alla creatività si contrappone la razionalità. La creatività razionalizzata corrisponde, pertanto, all’esigenza di trovare la necessaria composizione e il bilanciamento tra le due attitudini contrapposte (Mintzberg, 1979). Tale composizione si realizza nell’ambito della pianificazione, intesa come funzione o meglio come processo manageriale. Nella gestione strategica, tuttavia, la razionalità è necessariamente “limitata” e comunque “strumentale” per le scelte strategiche e per le decisioni manageriali (Simon, 1977).

La prevalenza del pensiero creativo su quello razionale permette di rafforzare il sistema delle idee e l’innovazione. Si può ricorrere, a tal fine, anche al pensiero cosiddetto “laterale”, mescolando le ipotesi, creando associazioni di idee casuali e utilizzando molteplici punti di vista (De Bono, 2001), ampliando comunque il ragionamento dallo schema logico-deduttivo a quello misto induttivo-deduttivo.

5. Creatività e pianificazione aziendale

La pianificazione riguarda la definizione degli obiettivi da raggiungere e delle risorse da acquisire e utilizzare per raggiungere gli obiettivi, ai diversi

² La domanda di mercato può essere studiata con diversi modelli, a partire da quelli causali, interpretando le variabili esplicative e gli indicatori economico-finanziari, a partire dagli “indicatori anticipatori”. “Si tratta di misurazioni relative a fenomeni che si manifestano, nei loro andamenti e nelle loro tendenze, in anticipo rispetto all’evoluzione della domanda relativa al mercato oggetto di analisi”: Michele Galeotti, *Strategic intelligence: le analisi e le informazioni per il governo strategico dell’azienda*, in Michele Galeotti, Stefano Garzella, *Il governo strategico dell’azienda*, Giappichelli, Torino, 2013, pp. 511-512. Richard Stutely, *Il Business Plan*, Pearson, Milano, 2008, p. 154.

livelli della gestione aziendale, a partire da quello strategico. Indirizza, conseguentemente, le attività gestionali e i comportamenti delle persone; ma guida anche i collegati processi informativo-decisionali, accompagnando il formarsi e il realizzarsi della strategia.

Con la suddetta definizione, si intende aderire alla “visione strumentale” della pianificazione aziendale, nell’accezione “ampia” proposta da Umberto Bertini, comprendente sia l’indagine prospettica che la pianificazione operativa, con al centro la pianificazione strategica³, interpretando i relativi processi come “parte cognitiva della gestione aziendale” e “supporto al processo decisionale dell’imprenditorialità e della managerialità” (Paolini, 2021, pp. 30-31).

La pianificazione così intesa diventa l’espressione più elevata della “creatività razionalizzata” e ha la sua essenza nel processo interpretativo, in chiave probabilistica, della dinamica aziendale. La sua sfera di azione è quella dell’intelligenza aziendale, intesa come “attività speculativa volta al conseguimento delle migliori condizioni di durevole economicità del sistema d’azienda. Essa trova perciò nel momento politico i suoi stimoli e le sue elaborazioni” (Bertini, 2013, pp. 51-52).

La creatività che caratterizza la pianificazione, in altre parole, è una creatività secondaria, cioè manageriale, derivata da quella primaria riferita all’imprenditorialità. L’espressione “creatività razionalizzata” esprime, infatti, il necessario raccordo con la “razionalità” che deve guidare il processo, a partire dalla definizione del modello di pianificazione, dal punto di vista informativo decisionale.

5.1. Il modello di pianificazione: creatività informativo-decisionale

Il modello di pianificazione è composto dal sistema delle variabili che esprimono gli obiettivi, le risorse e le attività prospettiche, ai diversi livelli di sintesi/analisi economico-finanziaria, competitiva e sociale, assieme alle relazioni che legano le variabili in rapporti di tipo causa-effetto, e che consentono di determinare i valori e le posizioni di equilibrio evolutivo tramite l’utilizzo di meccanismi di previsione e simulazione.

Nella modellizzazione delle relazioni di causa-effetto tra le variabili, in ogni caso, vanno incluse anche le variabili qualitative, l’interpretazione dei

³ Le fasi del processo di pianificazione indicate da Umberto Bertini sono, più precisamente: “a) fase dell’indagine prospettica; b) fase della pianificazione strategica; c) fase della pianificazione operativa o programmazione (Bertini, 1990, p. 118). Quello che Anthony chiama “Controllo direzionale” (Anthony, 1965, p. 23) per Bertini non è più controllo ma di nuovo Pianificazione (p. 131).

dati e la comprensione delle relazioni di concausa ed effetto molteplice (Giannessi, 1979, pp. 258-264). Per “cogliere le relazioni di causalità” e interpretarle correttamente nella loro sintesi economico-finanziaria, ci piace anche richiamare le seguenti “avvertenze” sulle relazioni da valutare attentamente (Coda *et al.*, 2017, pp. 51-55): relazioni tra le attività correnti e le attività strategiche; relazioni tra risultati economico-finanziari e risultati competitivi e sociali; relazioni tra le diverse componenti dei risultati economico-finanziari, con particolare riferimento a redditività, solidità e liquidità; relazioni tra le variabili economico-finanziarie e le variabili a livello fisico-tecnico che le determinano; relazioni tra risultati di breve termine e risultati di medio-lungo termine.

La definizione del modello di pianificazione implica una creatività razionalizzata per gestire l'integrazione informativo-decisionale attraverso un sistema di scelte che consentono di orientare i dati contabili nell'ottica gestionale e collegare i valori storici a quelli prospettici.

L'integrazione dei valori storici ha carattere essenzialmente informativo perché riguarda il raccordo coerente del modello di pianificazione con il modello di classificazione e rilevazione dei dati contabili originari e le variabili extra-contabili interne ed esterne, di ambiente e di contesto competitivo-cooperativo, utili a rinforzare le potenzialità informative del processo di pianificazione. La fase di raccordo con il modello di classificazione e rilevazione dei dati contabili originari presenta diversi elementi di criticità legati alle differenze nei criteri di classificazione dei valori storico-prospettici, nonché nel livello di sintesi/analisi dei modelli: la classificazione dei valori per natura generalmente è impiegata per i dati storici, mentre i modelli di rappresentazione dei valori prospettici potrebbero invece basarsi su logiche di classificazione utili a consentire analisi marginalistiche o analisi legate alla pertinenza gestionale dei valori.

L'integrazione dei valori prospettici ha carattere essenzialmente decisionale perché deve indirizzare i comportamenti delle persone e le attività gestionali future. A tale riguardo, la creatività assume un ruolo fondamentale nella pianificazione, contrattazione ed integrazione degli obiettivi gestionali, ma anche al fine di assestare dinamicamente piani e programmi, interpretando i segnali deboli provenienti dall'ambiente, e di trasformare il pensiero in azione.

Il punto di partenza della pianificazione, in ogni caso, è rappresentato dalle previsioni economico-finanziarie corrispondenti all'analisi delle condizioni di contesto aziendali e ambientali, a livello economico-finanziario, competitivo e sociale.

La pianificazione, contrattazione ed integrazione degli obiettivi gestionali, inoltre, deve essere preceduta da “ragionamenti” sulle prospettive future, attraverso la formulazione di ipotesi alternative corrispondenti ai diversi scenari ambientali.

Per la definizione di tali scenari risultano rilevanti i seguenti aspetti: la consapevolezza delle variabili critiche nella specifica situazione studiata, un'equilibrata stima della dimensione delle variazioni di ciascun fattore, unitamente alla piena coscienza del significato aziendale di dette variazioni. In questo modo si evita di giungere a simulazioni casuali, che potrebbero portare a distorsioni significative nei processi decisionali e di controllo (Invernizzi, Molteni, 1991, p. 176).

Dalle ipotesi discendono poi gli obiettivi espressi in termini economico-finanziari. Si parla appunto di “simulazione su ipotesi-obiettivo” per indicare tale sequenza di attività: dalla formulazione delle ipotesi alla loro verifica, fino alla definizione vera e propria degli obiettivi in termini economico-finanziari.

La simulazione delle ipotesi-obiettivo, in altre parole, si configura come un complesso processo sia di gestione sia di revisione delle ipotesi per arrivare alla definizione degli obiettivi. Mentre gli scenari e le ipotesi sul futuro esprimono la creatività, gli obiettivi formalizzati nell'ambito dei piani e dei programmi esprimono la razionalità.

In un'ottica strategica, la formulazione delle ipotesi-obiettivo può essere realizzata per approssimazioni successive ai diversi livelli di sintesi-analisi:

- il primo livello è quello della simulazione generale per verificare la coerenza complessiva delle ipotesi a livello economico-finanziario;
- il secondo livello è quello della simulazione analitica per la verifica di coerenza delle ipotesi generali con quelle particolari a livello fisico-tecnico;
- il terzo livello è di nuovo quello della simulazione generale mediante la ricomposizione a sistema e la verifica d'insieme delle ipotesi-obiettivo a carattere particolare.

Il vincolo, in questo caso, è rappresentato dall'esigenza di modellizzazione, cioè di formalizzazione delle variabili e delle relazioni tra le stesse nel rappresentare una data realtà. Ma, approfondendo i termini del problema, questo vincolo riflette l'esigenza di sintesi, di visione d'insieme, che deve comunque essere realizzata nella gestione della complessità, della varietà e della variabilità dei sistemi d'azienda.

Per i modelli di simulazione/pianificazione devono essere definite la logica e i meccanismi di formulazione delle ipotesi-obiettivo sul futuro. Le possibili simulazioni vanno dall'analisi di *goal seeking* (esempio: di quanto si dovrebbe

bero modificare le percentuali di incidenza dei costi per raggiungere un dato obiettivo di reddito operativo) all'analisi *what if* (esempio: cosa succede rispetto ad un insieme di cambiamenti di variabili costo-ricavo sul fabbisogno finanziario) all'analisi di *impact analysis*, per interpretare, ad esempio, l'effetto dei cambiamenti precedenti sulla variabile di output "oneri finanziari".

Inoltre, nella determinazione ipotetica dei valori, si può procedere per approssimazioni successive, effettuando "ragionamenti" sui valori aventi via via un maggior grado di approssimazione alla realtà. Questo permette di accrescere la conoscenza, quindi di migliorare la capacità del modello di fornire la necessaria rappresentazione sintetica della realtà, per quanto riguarda sia le variabili economico-finanziarie rappresentate, sia le relazioni stabilite tra le variabili, sia i valori associati alle variabili stesse.

Considerato che la simulazione si sviluppa a partire dalla conoscenza del passato, quindi sull'osservazione "comparativa" dei valori storici associati alle variabili-chiave di controllo, l'utilizzo dei modelli di simulazione stimola anche il *cambiamento nei sistemi di misurazione dei valori*, a consuntivo, in modo coerente con le finalità di formulazione delle ipotesi, ed in rapporto alle variabili-chiave inserite nel modello. La spinta al cambiamento riguarda, in particolare, il sistema di contabilità generale e di bilancio, che dovrebbe fornire la necessaria "visione d'insieme" nell'ottica gestionale (Bruni, 1990), in modo coerente con le esigenze di sinteticità che si richiedono ad un modello di simulazione.

5.2. Il processo di pianificazione: creatività organizzativa

In un sistema orientato a una efficace formulazione e gestione degli obiettivi, una coerente attribuzione di responsabilità e uno sviluppo dell'apprendimento organizzativo, il processo di pianificazione si articola ulteriormente nei termini seguenti (Marasca *et al.*, 2018):

- *diffusione della conoscenza* sulle priorità aziendali e sulle variabili-chiave di pianificazione e controllo ai vari livelli della struttura organizzativa;
- *discussione e contrattazione degli obiettivi* con approccio *top-down* o *bottom-up*;
- *articolazione organizzativa* per centri di responsabilità e *formalizzazione* degli obiettivi gestionali al fine di indirizzare i comportamenti e attivare la motivazione delle varie unità organizzative, sulla base del noto principio generale che "gli obiettivi devono essere difficili da raggiungere (cioè ambiziosi e impegnativi) ma raggiungibili";

- *articolazione informativa* su base temporale, sia per tener conto degli andamenti ciclo-stagionali e ciclo-produttivi sia per intervenire più tempestivamente sugli scostamenti preventivo-consuntivo;
- *integrazione informativa* su base economico-finanziaria, al fine di consolidare i programmi “settoriali” altrimenti non omogeneizzabili e diffondere una “mentalità economica” nelle varie aree funzionali ed ai vari livelli organizzativi.

Le modalità con cui si realizzano concretamente le suddette attività di pianificazione sono il frutto della creatività e della razionalità integrate a livello manageriale.

La creatività razionalizzata determina, pertanto, non solo il modello (variabili e relazioni) ma anche il processo di pianificazione, sia dal punto di vista informativo che dal punto di vista organizzativo, come “creatività informativo-decisionale” e come “creatività organizzativa”. Il riferimento è alle singole fasi del processo: dalla diffusione della conoscenza alla discussione/contrattazione degli obiettivi a livello organizzativo, dall’integrazione/articolazione degli obiettivi a livello informativo all’attribuzione delle risorse ai singoli centri di responsabilità.

Il punto di partenza è il sistema delle idee che si realizza tipicamente a livello imprenditoriale e si diffonde a livello operativo. La creatività, tuttavia, riguarda l’intero sistema umano, per cui le idee vincenti possono formarsi e diffondersi anche a partire dalle attività operative. La pianificazione esprime poi la necessaria razionalizzazione in termini di obiettivi-risorse-attività. Solo a titolo esemplificativo, nelle attività relative alla discussione e contrattazione degli obiettivi, la pianificazione esprime:

- 1) la razionalizzazione della creatività imprenditoriale, se le attività si sviluppano con una logica *top-down*;
- 2) la razionalizzazione della creatività operativa, se le attività si sviluppano con una logica *bottom-up*.

Il mix tra creatività e razionalità si realizza per approssimazioni successive, con la capacità di armonizzare le diverse componenti della struttura organizzativa, gestendo la necessaria integrazione tra le due attitudini. Riprendendo l’esempio precedente, la creatività razionalizzata che si sviluppa nella discussione e contrattazione degli obiettivi gestionali esprime anche l’integrazione con la creatività imprenditoriale e con la creatività operativa.

Il punto di arrivo della creatività razionalizzata è il sistema degli obiettivi da raggiungere e, correlativamente, il sistema delle risorse da utilizzare e delle attività da svolgere; inoltre, il sistema dei vincoli da rispettare e delle leve operativo-decisionali da attivare.

Per rafforzare il sistema complessivo, in particolare gli obiettivi posti alla base dell'attività aziendale, la creatività razionalizzata deve interagire con la gestione strategica, intesa come gestione del cambiamento (Bertini, 2013, p. 69); devono essere attivati, inoltre, specifici meccanismi operativi di raccordo tra obiettivi, risorse e attività, al fine di realizzare la necessaria "razionalizzazione" dei processi, ma "lasciando la creatività libera di esprimersi all'interno di un orizzonte strategico mobile" (Bertini, 2013, p. 69).

In primo luogo, le attività da svolgere per raggiungere gli obiettivi non dovrebbero essere rigidamente strutturate o comunque vincolate, ma lasciate alla libera valutazione dalle persone su base creativa, la cosiddetta "creatività organizzativa" intesa in senso stretto (nell'ambito del processo di pianificazione).

In secondo luogo, gli stessi obiettivi da raggiungere non dovrebbero essere definiti in maniera rigida, così da garantire ai singoli "la possibilità di allontanarsi dagli obiettivi prefissati", realizzando il necessario equilibrio tra la "libertà" dei singoli e il "potere di indirizzo" dell'organizzazione (Di Stefano, 1990, pp. 61-62), anche al fine di definire nuovi obiettivi su base creativa, cioè sviluppare la creatività produttiva⁴.

In terzo luogo, dovrebbe essere garantito il bilanciamento tra creatività e gestione strategica, tra creatività e razionalità, non solo con riferimento alla creatività originaria, quella produttiva, ma anche alla creatività derivata: la creatività informativo-decisionale, cioè riferita al modello di pianificazione, e la creatività organizzativa, cioè riferita al processo di definizione obiettivi-risorse-attività.

In conclusione, la pianificazione aziendale può o meglio deve essere intesa come l'espressione più elevata della creatività razionalizzata (Bertini, 2013, p. 40), capace di indirizzare la strategia verso l'azione e di raccordare le ipotesi-obiettivo con la realtà.

Riferimenti bibliografici

Anthony, R.N. (1965), *Planning and control systems: A framework for analysis*, Harvard University Press.

⁴ Con la stessa finalità, la valutazione delle attività gestionali dovrebbe essere realizzata con parametri diversi rispetto a quelli tipici dell'efficienza e dell'economicità di breve termine. Inoltre, dovrebbero essere mantenute risorse libere su cui sviluppare la creatività produttiva. Su questi aspetti, si veda: Giancarlo Di Stefano, *Su alcuni aspetti "secondari" dell'organizzazione creativa*, Banca Toscana. Studi e Informazioni, n. 1, 1990, pp. 92-93.

- Bertini U. (1974), *L'azienda come sistema cibernetico*, Rivista dei dottori commercialisti, n. 3, 1974, pp. 389-407.
- Bertini U. (1975), *Realtà e prospettive dell'impiego degli elaboratori elettronici nei processi di gestione*, Rivista dei dottori commercialisti, n. 1, 1975, pp. 114-128.
- Bertini U. (1990), *Il sistema d'azienda. Uno schema di analisi*, 2ª ed., Torino, Giappichelli (1ª ed. Pisa, Opera Universitaria, 1977).
- Bertini U. (1988), *creatività e gestione strategica dell'azienda*, in: Scritti in onore di Luigi Guatri, Bocconi.
- Bertini, U. (2013). *Scritti di politica aziendale*, 4ª ed., Torino, Giappichelli (I ed. 1995).
- Bianchi Martini S., Corvino A., Rocchiccioli E. (2019), *Governare strategicamente l'azienda. Una mappa per orientare l'analisi*, Torino, Giappichelli.
- Borgonovi E. (2021), *Una nuova narrazione di produzione e misurazione del valore*, in *Scritti in onore di Luciano Marchi*. Vol. I, *Creazione di valore nella prospettiva economico-aziendale*, a cura di Paolini A. e Cavallini I, pp. 111-118.
- Bruni (1990), *Contabilità per l'alta direzione*, Milano, Etas.
- Coda V., Invernizzi G., Russo P. (2017), *La strategia aziendale*, Milano, McGraw-Hill.
- Coda V., Minoja M., Parolini C. (2023), *Economia aziendale e management*, Milano, Pearson Education.
- De Bono E. (2001), *Creatività e pensiero laterale*, Milano, Rizzoli.
- Di Stefano G (1990), *Su alcuni aspetti "secondari" dell'organizzazione creativa*, Banca Toscana. Studi e Informazioni, n. 1.
- Galeotti M., Garzella S. (2013), *Il governo strategico dell'azienda*, Torino, Giappichelli.
- Garzella S. (2019), *Governo delle sinergie e creazione di valore nella gestione strategica dell'azienda*, Torino, Giappichelli.
- Giannessi E. (1979), *Appunti di Economia Aziendale*, Pisa, Pacini Editore (ed. orig.: *Le aziende di produzione originaria*, Volume I: *Le aziende agricole*, Pisa, Colombo Corsi, 1960).
- 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*, *Academy of Management Learning & Education*, 17(3), pp. 322-338.
- Invernizzi G., Molteni M.M. (1991), *I bilanci preventivi nella formazione delle strategie d'impresa*, Milano, Etas.
- Marasca S., Marchi L., Riccaboni A. (2018), *Controllo di Gestione*, 3ª ed., Arezzo, Knowità.
- Marchi L. (2020). *Dalla crisi allo sviluppo sostenibile. Il ruolo dei sistemi di misurazione e controllo*, *Management Control*, n. 3, pp. 5-16.
- Marchi L., Presti C. (2024), *Modello di analisi, previsione e pianificazione aziendale*, Milano, Wolters Kluwer.
- Mintzberg H. (1979), *Planning on the Left Side and Managing on the Right*, in: *Harvard Business Review*, New York, Harper and Row.

- Paolini A. (2021), *La pianificazione e il controllo strategico*, in Chiucchi M.S, Iacoviello G., Paolini A., *Controllo di gestione: Strutture, processi, misurazioni*, Torino, Giappichelli.
- Presti C., Castellano N., Marchi L. (2021). *L'utilizzo dei dati contabili per la pianificazione economico-finanziaria*, *Management Control*, 3, pp. 16-40.
- Quagli A. (1995), *Introduzione allo studio della conoscenza in Economia Aziendale*, Milano, Giuffrè.
- Simon H.A. (1977), *The New Science of Management Decision*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- Taylor I.A. (1959), *The nature of the creative process*, in Smith P. (ed.), *Creativity: An examination of the creative process*, New York, Hastings House, pp. 51-82.

IL REPORTING E LA DIGITAL CONSTRUCTION: ELEMENTI DI RIFLESSIONE SULLE PIATTAFORME DEL FOOD

di *Alessandro Marelli*

1. I sistemi aziendali e il ruolo del sistema di reporting

L'uso interno ed esterno delle misure di performance con la partecipazione sistemica di diversi attori si sta rapidamente evolvendo sotto l'impulso delle tecnologie digitali e lo sviluppo di strategie ecosistemiche avanzate. La recente letteratura descrive criticamente le possibilità e i limiti della strategia ecosistemica e l'effetto sulla proposta di valore; tuttavia, i nuovi contributi non possono prescindere da quanto già negli anni Settanta Umberto Bertini affermava sulla possibilità che l'azienda sviluppasse una struttura di ordine superiore alla quale è possibile dare il nome di sistema¹. Questo concetto ha trovato e continua a trovare riscontro nelle forme organizzative che superano la visione giuridica di azienda per ricercare nuove forme di complementarità e interdipendenza degli attori e nuove modalità di attivazione di meccanismi che regolano le relazioni fra attori economici e sociali².

I repentini e imprevedibili mutamenti delle variabili competitive hanno progressivamente ridotto la validità di modelli, adottati per conseguire un'equilibrata gestione economico-finanziaria³. Il fine "di ordine generale", che giustifica la presenza delle aziende, rimane la creazione di ricchezza, quali che siano i cambiamenti in atto⁴.

¹ U. Bertini, *Il sistema d'azienda. Uno schema di analisi*, Giappichelli, Torino, 1977, p. 16.

² U. Bertini, *L'azienda come sistema cibernetico*, Rivista dei dottori commercialisti, 1974, n. 3, pp. 391-407.

³ E. Giannessi, *Appunti di economia aziendale*, Pacini, Pisa, 1979: pp. 10-11; il concetto di equilibrio economico è *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*. E. Giannessi, 1979, idem: p. 38.

⁴ "L'azienda, essendo un fenomeno unitario, deve avere un solo fine e questo è la produzione della ricchezza. Qualunque sia il regime politico al potere, oligopolistico (cosiddetto occidentale) o socialista (cosiddetto orientale) e le forme particolari che ambedue assumono in concreto, nessun soggetto [...] sarebbe disposto ad investire una determinata quantità di ricchezza per ricavarne un'altra minore. Il problema non è solo economico, come volgarmente si crede,

Egidio Giannessi ed Umberto Bertini sottolineano che *il problema non è solo economico, come volgarmente si crede, ma anche sociale*⁵. Oggigiorno, cambiano le modalità, in termini di tempo, quantità, qualità, rilevanza, ecc., con cui le informazioni devono essere elaborate e comunicate nelle relazioni fra attori e nelle nuove forme di collaborazione sviluppate dai sistemi aziendali. Ciò assume un'importanza cruciale per un'equilibrata gestione aziendale. Il cambiamento ha continuamente modificato le caratteristiche delle relazioni intercorrenti fra l'azienda e l'ambiente. Ciò ha generato condizioni di incertezza nella ricerca ed elaborazioni dei dati, che riguardano la formazione attuale, passata e futura di costi e ricavi. L'incertezza aumenta in quanto, del fenomeno, è nuova la rapidità con cui gli avvenimenti si susseguono. L'evoluzione del contesto competitivo italiano e mondiale, spinge le aziende a un profondo ripensamento delle logiche di gestione del processo informativo. L'area del controllo di gestione assume così incertezze crescenti “nella costruzione” del sistema di reporting di misure di performance e cerca di identificare il suo nuovo ruolo nelle relazioni in ambiti digitali⁶. La competizione attuale crea, infatti, un'elevata dipendenza verso le tecnologie digitali: le aziende che operano sul mercato si trovano costrette ad interagire strettamente con le altre aziende che operano sui mercati nazionali e mondiali tramite ecosistemi che si basano su strutture digitali con livelli diversi di sofisticazione tecnologica. La costruzione digitale nelle aziende è basata sulla tecnologia dell'informazione⁷. Il cloud computing, i big data, l'intelligenza artificiale e le altre tecnologie hanno un ruolo importante nella trasformazione digitale, consentendo alle aziende di condurre con nuovi processi l'analisi dei dati, l'innovazione aziendale, le decisioni per il miglioramento dell'efficienza e della competitività. Le tecnologie dell'informazione e della comunicazione sono cruciali in vari aspetti delle strategie competitive⁸. I progressi tecnologici possono stimolare la crescita economica e la produttività e indurre la ristrutturazione industriale. La trasformazione digitale mira al cambiamento fondamentale di un'organizzazione attraverso l'applicazione della tecnologia digitale portando a cambia-

ma anche sociale. La ricchezza, per venire distrutta, deve essere prima prodotta”. E. Giannessi, *Possibilità e limiti della programmazione*, Opera Universitaria, Pisa, 1981, pp. 4-5.

⁵ Ibidem.

⁶ Dongkun Li, Qianqian Han, Huizhong Lu, *Can information construction promote the digital transformation of enterprises? Evidence from the 'Pilot Zone for the Integration of Informatization and Industrialization*, Economic Change and Restructuring, 2024, vol. 57, p. 123.

⁷ V. Sambamurthy, A. Bharadwaj, V. Grover, *Shaping Agility through Digital Options: Reconceptualizing the Role of Information Technology in Contemporary Firms*, MIS Quarterly, Vol. 27, n. 2, 2003, pp. 237-63.

⁸ N. Roztocky, P. Soja, H. Roland Weistroffer, *The role of information and communication technologies in socio-economic development: towards a multi-dimensional framework*, Information Technology for Development, Vol. 25, n. 2, 2019, pp. 171-18.

menti unici nel sistema delle operazioni aziendali, nei processi aziendali e nella creazione di valore. La costruzione dell'informazione pone quindi le basi per la trasformazione digitale delle aziende nella revisione degli schemi alla base del reporting. È indubbio che oggi siamo in presenza di una proliferazione di obiettivi conoscitivi e siamo in presenza di tentativi per avviare una convergenza fra le tassonomie sviluppate dalle nazioni europee, occidentali e dei paesi emergenti in materia. A maggior ragione si propone il problema delle modalità di convergenza e gestione dei processi di materialità che consentano di redigere report olistici comprensivi delle aspettative degli stakeholders: mandatory or voluntary materiality?

La tematica del reporting trova pertanto la sua idonea posizione nell'ambito dell'economia aziendale. Tale oggetto di studio si è sviluppato gradualmente nel tempo in sintonia con l'evoluzione della nostra disciplina. L'economia aziendale, infatti, è caratterizzata non tanto da una crescita discontinua, dovuta al verificarsi di inaspettati e imprevedibili "balzi in avanti" del pensiero dottrinale, quanto da una "continuità nel rinnovamento". È una costante evoluzione, che permette di produrre successive proposizioni come consequenziali sviluppi di lavori e pensieri formulati nelle precedenti fasi storiche. L'economia aziendale ha le sue origini negli studi di ragioneria, materia che analizza le rilevazioni, quali *effetti quantitativo-monetari* delle operazioni aziendali⁹. Negli studi economico-aziendali, cresce l'importanza del processo decisionale, un processo che è rappresentato come la premessa irrinunciabile per lo svolgimento delle operazioni e dei fatti aziendali.

La logica decisionale ottimizzante comporta per il soggetto decisore la necessità di semplificare in *modo autonomo la realtà; quindi, prefigura in modo "certo" e unidirezionale, prima gli obiettivi, poi i mezzi per raggiungerli e infine stabilisce fra questi una gerarchia guidata da un criterio deterministico. Si tratta di un modello "chiuso" che trascura le relazioni ambientali e la componente soggettiva*¹⁰.

Questo *schema di razionalità assoluta* ha presentato limiti tali da rendere necessaria *l'introduzione della dimensione soggettiva* negli studi di econo-

⁹ La rilevazione economica amministrativa dei fatti aziendali rappresenta l'oggetto principale di studio della ragioneria. "Con intuizione più o meno fondata, con dimostrazione più o meno persuasiva, con espansione formale più o meno efficace, le proposizioni principali dei vari autori e Maestri hanno sempre inteso, almeno da quando gli studi uscirono dal periodo frammentario, di fondare la Ragioneria sulla conoscenza delle operazioni aziendali". A. Amaduzzi, *L'azienda. Nel suo sistema e nei suoi principi*, Utet, Torino, 1992, p. 442.

¹⁰ P. Miolo Vitali, *Il sistema delle decisioni aziendali. Analisi introduttiva*, Giappichelli, Torino, 1993, p. 53.

mia aziendale¹¹, ed adesso vengono visti questi limiti come risolvibili tramite l'oggettivazione apportata dall'intelligenza artificiale. Si determina così la necessità di sviluppare un'analisi più approfondita sui processi decisionali, sulle logiche sottostanti e sugli strumenti destinati ai manager per prendere le decisioni. La visione oggettiva, tesa all'analisi dei valori e delle operazioni, trova appropriata integrazione nell'analisi soggettiva. L'analisi soggettiva è indirizzata allo studio delle problematiche decisionali e del reperimento di informazioni idonee al processo in questione. Le cause, che sono sottostanti la dinamica aziendale, risultano direttamente o indirettamente collegate alla modalità di elaborazione delle decisioni e alla validità dell'insieme di informazioni utilizzate e influenzate dai processi digitali che promuovono l'innovazione con l'intelligenza artificiale generativa. A questo punto si intravede una possibile *correlazione* fra *l'evoluzione del sistema di reporting, le trasformazioni nelle modalità di gestione e le informazioni per il controllo di gestione*. All'aumentare della complessità, il *reporting* diviene una risposta necessaria ed articolata per affrontare esigenze latenti in contesti imprenditoriali più sviluppati e dinamicamente resilienti.

2. Dai sistemi aziendali agli ecosistemi: il ruolo delle misure di performance

Il passaggio dai tradizionali sistemi aziendali agli ecosistemi interorganizzativa richiede un'evoluzione nella concezione e nell'uso delle misure economiche. La digitalizzazione ha un impatto significativo sulle relazioni inter-organizzative e sui sistemi di controllo¹². Nell'evoluzione dei sistemi di controllo, si è assistito ad una progressiva estensione della loro portata,

¹¹ “[...] Mentre il sistema della produzione e quello delle relazioni azienda-ambiente hanno natura oggettiva, il sistema del management ha natura soggettiva. [...] Esso sovrasta, sovrintende, determina, controlla e rettifica tutte le manifestazioni, permeando della sua essenza l'intero sistema d'azienda. [Esso] costituisce il vero fondamento della vita aziendale”. U. Bertini, *Il sistema d'azienda*, Servizio Editoriale Universitario di Pisa, Pisa, 1987, p. 86. Cfr. U. Bertini, *Il sistema aziendale delle idee*, in U. Bertini, *Scritti di politica aziendale*, Giappichelli, Torino, 1991; G. Ferrero, *Istituzioni di economia d'azienda*, Giuffrè, Milano, 1968.

¹² D.-R. Knudsen, *Elusive boundaries, power relations, and knowledge production: A systematic review of the literature on digitalization in accounting*, International Journal of Accounting Information Systems, 2020, Vol. 36, n. 1, 100441; K. Bredmar, *Digitalisation of Enterprise Brings new Opportunities to traditional management control*, Business Systems Research Journal, 2017, Vol. 8, n. 2, pp. 115-125; K. Möller, U. Schäffer, F. Verbeeten, *Digitalization in management accounting and control: an editorial*, Journal of Management Control, Vol. 31, 2020, pp. 1-8; J. Fährndrich, *A literature review on the impact of digitalisation on management control*, Journal of Management Control, Vol. 34, 2023, pp. 9-65.

che comprende un ampio spettro di idee, obiettivi e strumenti. I nuovi modelli di business si alimentano grazie alle collaborazioni “multi-attore”¹³ per avviare più efficacemente lo sviluppo sostenibile¹⁴. Lo sviluppo sostenibile ha evidenziato un approccio caratterizzato da una maggiore apertura verso elementi esterni come clienti, fornitori e concorrenti, a differenza dei tradizionali sistemi contabili. L’apertura è diventata indispensabile per sostenere la gestione strategica in contesti economici attuali. La letteratura nel campo dei sistemi di controllo di gestione ha identificato quattro aspetti principalmente: le informazioni di controllo di gestione sono primariamente rivolte al top management per decisioni strategiche; il personale incaricato del controllo di gestione è considerato il principale elaboratore di tali informazioni; l’enfasi delle informazioni spazia da misure finanziarie a non finanziarie, generalmente in forma aggregata; l’orientamento delle informazioni si estende sia internamente che esternamente, focalizzandosi su concorrenti, clienti o fornitori, con un flusso di informazioni che tende a muoversi dall’esterno verso l’interno. Secondo questo approccio tradizionale il controller si trova, comunque, a ricercare nuove applicazioni con i contributi delle collaborazioni multi-attore, sviluppate per attuare strategie rese possibili dalle trasformazioni sociali, ambientali e digitali. I nuovi business model si basano sulla “costruzione digitale” dei modelli e sullo scambio di informazioni contabili-sensibili di molte aziende. Non è nuova la ricerca di nuove risorse dall’integrazione elettronica interna ed esterna, dalla gestione dei costi inter-organizzativa e dalla selezione delle capacità di produttive non utilizzate¹⁵. Adesso le relazioni interorganizzative diventano essenziali per il vantaggio competitivo, diventano cruciali per supportare la realizzazione dello sviluppo sostenibile condiviso con i partner. Questi sistemi digitali portano avanti non solo l’analisi dell’ambiente esterno, ma anche i presupposti e meccanismi per gestire efficacemente le relazioni con gli altri attori del mercato e dell’ecosistema. Di conseguenza, la letteratura recente indaga sui sistemi di controllo di gestione da una prospettiva sistemica ed interorganizzativa. In

¹³ J. Wang, K. Zhang, K.Y. Lin, L. Feng, *A systematic review for organizing servitization by multi-actor collaborations: lenses, factors and outcomes*, Journal of Business and Industrial Marketing, Vol. 38, n. 4, 2023, pp. 828-851.

¹⁴ D. Yin, X. Ming, X. Zhang, *Sustainable and smart product innovation ecosystem: An integrative status review and future perspectives*, Journal of Cleaner Production, Vol. 274 2020, 123005; S.I. Hallstedt, O. Isaksson, A. Öhrwall Rönnbäck, *The Need for New Product Development Capabilities from Digitalization, Sustainability and Servitization Trends*, Sustainability, Vol. 12, n. 23, 2020, 10222.

¹⁵ D. Fayard Lee, L.S. Leitch, R.A. Kettinger, W.J. Kettinger, *Effect of internal cost management, information systems integration, and absorptive capacity on inter-organizational cost management in supply chains*, Accounting, Organizations and Society, 2012, Vol. 37, n. 3, pp. 168-187.

questo contesto, è emersa la necessità di un adattamento dei tradizionali sistemi di reporting per meglio supportare la gestione strategica in contesti inter-organizzativi. Ciò implica l'espansione delle categorie di destinatari delle informazioni di controllo di gestione che vanno oltre i tradizionali livelli gerarchici manageriali interni ma si aprono con livelli differenti di trasparenza agli attori che partecipano attivamente agli ecosistemi, includendo manager di vari livelli e specialisti coinvolti nelle relazioni inter-organizzative. Il passaggio in un'economia digitale ad ecosistemi digitali trova forza nell'estensione in tempo "reale" delle misure di performance dai responsabili dell'elaborazione delle informazioni, al personale del controllo di gestione ma anche a tutti gli altri attori dell'ecosistema sia essi giuridicamente identificabili come interni ed esterni. Il reporting diventa strumento per promuovere la trasparenza e la fiducia reciproca tra i vari attori di un network, consentendo di collaborare in modo più efficace e favorendo lo sviluppo di prodotti-servizi competitivi mediante una gestione dei costi che supera i confini organizzativi delle singole aziende nelle catene di fornitura. Si amplia così il focus e l'ampiezza delle informazioni, incrementando il dettaglio e includendo valutazioni di benefici indiretti o emergenti¹⁶.

L'ecosistema spinge ad orientare l'informazione in un modo che va oltre un rapporto bilaterale privilegiato, utilizzando fonti sia interne che esterne e promuovendo uno scambio reciproco con gli attori che partecipano all'ecosistema. I confini sono meno definiti, ovvero sono ecosistemi che permettono alle organizzazioni coinvolte di creare sinergie e generare valore aggiunto, promuovendo innovazione, accesso a risorse complementari e nuove opportunità di business¹⁷. Tali adattamenti enfatizzano l'importanza delle misure economiche e non monetarie nel contesto degli ecosistemi, sottolineando il loro ruolo cruciale nel facilitare decisioni strategiche e nel gestire relazioni inter-organizzative complesse.

¹⁶ A tal proposito si veda lo studio del caso aziendale in A. Marelli, A. Dello Sbarba, *Insights on the Role of Performance Measurement Systems in the Digital Servitization Landscape: A Longitudinal Case Study*, *Qualitative Research in Accounting & Management*, 2024 in corso di pubblicazione, DOI: 10.1108/QRAM-11-2022-0185.

¹⁷ M.G. Jacobides, C. Cennamo, A. Gawer, *Toward a theory of ecosystems*, *Strategic Management Journal*, Vol. 39, 2018, pp. 2255-2276; R. Adner, R. Kapoor, *Value creation in innovation ecosystems: how the structure of technological interdependence affects firm performance in new technology generations*, *Strategic Management Journal*, Vol. 31, n. 3, 2010, pp. 306-333; R. Adner, *Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy*, *Journal of Management*, Vol. 43, n. 1, 2017, pp. 39-58; M. Kohtamäki, V. Parida, P.C. Patel, H. Gebauer, *The relationship between digitalization and servitization: The role of servitization in capturing the financial potential of digitalization*, *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 151, 2020, 119804.

3. Il food supply chain e il ruolo delle misure di performance: rilievo sistemico delle relazioni sulle piattaforme digitali

L'esame del ruolo del reporting in uno scenario caratterizzato da un supporto creato come "sistema di piattaforme digitali", che influenza e incide su una rete di relazioni già strutturate, è emblematico della trasformazione digitale in atto. Si tratta di una concettualizzazione contesto-specifica che trova un ambito emblematico nella filiera internazionale del vino¹⁸. Nel tempo, la supply chain del vino ha mantenuto la sua identità e unicità, e ha realizzato in parallelo e in collaborazione con gli altri attori della filiera, significativi investimenti IT nella digitalizzazione. La capacità dell'azienda è di mediare tra i suoi nodi-attori della filiera con un livello di digitalizzazione ampio e completamente diverso che modifica le misure di performance e i modi con cui redigere i reporting aziendali. Per avere successo in questo mercato e offrire servizi avanzati, le aziende del vino trasformano le tradizionali catene di fornitura lineari in ecosistemi, riprogettano la co-creazione di valore, sviluppano nuove capacità manageriali e investono in strumenti digitali (piattaforme) per creare valore con più attori. La digitalizzazione consente a tutti gli attori rilevanti della catena di fornitura del vino, come produttori, fornitori, prestatori di servizi logistici e clienti, di essere collegati utilizzando diverse reti di dati comuni. In questo contesto, le aziende logistiche mirano a sviluppare una "strategia ecosistemica" per riunire gli attori e le attività necessarie per realizzare proposte di co-creazione di valore (sviluppando nuovi servizi avanzati) e, in ultima analisi, per raccogliere i benefici degli ecosistemi aziendali¹⁹. Tuttavia, questa proposta richiede di progettare la strategia in modo diverso poiché gli ecosistemi si evolvono in modi relativamente imprevedibili, ed emerge che le tipiche strategie di "pianificazione ed esecuzione" siano inefficaci²⁰. Poiché gli obiettivi e la composizione degli ecosistemi cambiano più frequentemente che in altri contesti, allora, i sistemi di misurazione e gestione delle prestazioni sono meccanismi chiave per lo sviluppo e l'implementazione della strategia all'interno delle aziende e in strette relazioni interorganizzative. Tuttavia, alla luce dei cambiamenti nella *digital*

¹⁸ A. Marelli, A. Dello Sbarba, *Insights on the Role of Performance Measurement Systems in the Digital Servitization Landscape: A Longitudinal Case Study, Qualitative Research, Accounting & Management*, 2024 in corso di pubblicazione, DOI: 10.1108/QRAM-11-2022-0185.

¹⁹ R. Adner, *Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy*, *Journal of Management*, Vol. 43, Issue 1, 2017, pp. 39-58.

²⁰ B. Dattée, O. Alexy, A. Erkko, *Maneuvering in poor visibility: how firms play the ecosystem game when uncertainty is high*, *Academy of Management Journal*, Vol. 61, No. 2, 2018, pp. 466-498.

construction i meccanismi di misurazione esistenti sono sempre più criticati in quanto troppo orientati al controllo e inflessibili all'implementazione delle strategie ecosistemiche della piattaforma in una specifica filiera alimentare agricola come quella del vino²¹.

Il settore in analisi permette di osservare un processo complesso e simultaneo di sviluppo di una catena di fornitura tradizionale in un ecosistema di piattaforme in grado di offrire servizi avanzati. In questo processo, le aziende hanno ristrutturato il proprio processo di creazione di valore per sviluppare gradualmente la piattaforma digitale comune. La piattaforma digitale assume le caratteristiche di un ecosistema di piattaforme dinamiche e si nota una progettazione che si basa sull'importanza dell'utilizzo di diverse piattaforme progettate dai principali attori nei settori del commercio e della logistica del vino. I risultati mostrano l'implementazione della piattaforma e come sia attivata da un ecosistema digitale in cui gli attori dell'ecosistema diventano complementari in termini di condivisione delle informazioni digitalizzate. Il settore del vino mostra che per perseguire molteplici obiettivi gli attori dell'ecosistema possono scegliere tra le informazioni fornite da ciascun partecipante e possono anche, in alcuni casi, scegliere come combinarle. Secondo la letteratura e gli studi sui sistemi aziendali²², gli attori dell'ecosistema gestiscono le complementarità generiche, uniche e super-modulari per creare valore. Si è in presenza di complementarità digitali generiche riferite ad informazioni prodotte in coordinamento, ma anche prodotte indipendentemente lungo la catena di fornitura del vino a livello internazionale e il loro utilizzo congiunto genera maggiore utilità ai partecipanti al sistema di piattaforme. Inoltre, le complementarità uniche si riferiscono a informazioni digitali che non possono essere prodotte senza il coordinamento tra gli attori o l'adesione a uno standard all'interno di un sistema modulare, e queste informazioni hanno meno valore quando non vengono utilizzate insieme. Infine, dal settore esaminato emerge come alcune relazioni complementari siano più elevate e la qualità dell'informazione digitale prodotta da un attore (ad esempio varietà, qualità, e così via) più sofisticata. Maggiormente gli attori sono coinvolti nella produzione di informazioni, maggiore è la qualità delle informazioni, e l'uso congiunto di informazioni complementari aumenta il valore per l'impresa logistica e i suoi attori.

Il settore esaminato aiuta a delineare un quadro più profondo dei ruoli

²¹ L. Cardinal, M. Kreutzer, C. Miller, *An aspirational view of organizational control research: Re-invigorating empirical work to better meet the challenges of 21st century organizations*, *Academy of Management Annals*, Vol. 11, 2017, pp. 559-592.

²² U. Bertini, *Dissesti aziendali e sistemi di controllo interni*, *Studi e Note di Economia*, 2004, n. 2.

delle misure di performance e di reporting nell'ecosistema della piattaforma in grado di offrire servizi avanzati secondo diverse complementarità. Questo è un aspetto interessante perché la digitalizzazione e la servitizzazione nel nuovo modello di business del vino, potrebbe cambiare i sistemi di reporting per seguire lo sviluppo di vari servizi di piattaforma e servizi avanzati in un processo di servitizzazione.

4. Considerazioni finali e futuri approfondimenti

In questo scritto si traccia un quadro evolutivo dell'uso interno ed esterno delle misure di performance da parte di diversi attori in un progetto di sistema di piattaforme che delineano l'evoluzione di relazioni preesistenti uniche e tipiche del vino. Il contributo apre a domande ulteriori di ricerca sulla scia degli studi sviluppati da Umberto Bertini durante la sua vita scientifica. La lettura delle sue opere è un supporto utile per interpretare oggi l'impatto delle tecnologie digitali sulle misure delle prestazioni, sullo sviluppo di servizi avanzati e sulle strategie ecosistemiche. L'economia aziendale può continuare a svolgere una funzione criticamente positiva per delineare le possibilità e i limiti della strategia ecosistemica e per esaminare gli effetti sulla proposta di valore aziendale. In che modo i manager impiegano le misure economiche nel processo decisionale e chi ne trae beneficio sono elementi da monitorare, come il ruolo del controllo di gestione e l'influenza dei modelli di reporting sui comportamenti degli attori delle piattaforme, tutto ciò è possibile grazie alle, e sulla scia delle conoscenze e contributi diffusi nel passato.

Riferimenti bibliografici

- Adner R. (2017), *Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy*, Journal of Management, Vol. 43, n. 1.
- Adner R., Kapoor R. (2010), *Value creation in innovation ecosystems: how the structure of technological interdependence affects firm performance in new technology generations*, Strategic Management Journal, Vol. 31, n. 3, pp. 306-333.
- Amaduzzi A. (1992), *L'azienda. Nel suo sistema e nei suoi principi*, Utet, Torino.
- Bertini U. (1974), *L'azienda come sistema cibernetico*, Rivista dei dottori commercialisti, n. 3.
- Bertini U. (1990), *Il sistema d'azienda. Schema di analisi*, 2^a ed., Giappichelli, Torino.
- Bertini U. (2004), *Dissesti aziendali e sistemi di controllo interni*, Studi e Note di Economia, n. 2.

- Bertini U. (1987), *Il sistema d'azienda*, Servizio Editoriale Universitario di Pisa, Pisa.
- Bertini U. (1991), *Il sistema aziendale delle idee*, in Bertini U., *Scritti di politica aziendale*, Giappichelli, Torino.
- Bredmar K. (2017), *Digitalisation of Enterprise Brings New Opportunities to Traditional Management Control*, *Business Systems Research Journal*, Vol. 8 n. 2.
- Cardinal L., Kreutzer M., Miller C. (2017), *An aspirational view of organizational control research: Re-invigorating empirical work to better meet the challenges of 21st-century organizations*, *Academy of Management Annals*, Vol. 11.
- Dattee B., Alexy O., Autio E. (2018), *Manoeuvring in poor visibility: how firms play the ecosystem game when uncertainty is high*, *Academy of Management Journal*, Vol. 61, No. 2.
- Fähndrich J. (2023), *A Literature Review on The Impact of Digitalisation on Management Control*, *Journal of Management Control*, Vol. 34.
- Fayard D., Lee L.S., Leitch R.A., Kettinger W.J. (2012), *Effect of internal cost management, information systems integration, and absorptive capacity on inter-organizational cost management in supply chains*, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 37, n. 3.
- Ferrero G. (1968), *Istituzioni di economia d'azienda*, Giuffrè, Milano.
- Giannessi E. (1979), *Appunti di economia aziendale*, Pacini, Pisa.
- Hallstedt S.I., Isaksson O., Öhrwall Rönnbäck A. (2020), *The Need for New Product Development Capabilities from Digitalization, Sustainability and Servitization Trends*, *Sustainability*, Vol. 12, n. 23.
- Jacobides M.G., Cennamo C., Gawer A. (2018), *Towards a theory of ecosystems*, *Strategic Management Journal*, Vol. 39.
- Knudsen D.R. (2020), *Elusive boundaries, power relations, and knowledge production: A systematic review of the literature on digitalization in accounting*, *International Journal of Accounting Information Systems*, Vol. 36, n. 1.
- Kohtamäki M., Parida V., Patel P.C., Gebauer H. (2020), *The relationship between digitalization and servitization: The role of servitization in capturing the financial potential of digitalization*, *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 151.
- Li D., Han Q., Lu H. (2024), *Can information construction promote the digital transformation of enterprises? Evidence from the 'Pilot Zone for the Integration of Informatization and Industrialization'*, *Economic Change and Restructuring*, Vol. 57.
- Marelli A., Dello Sbarba A. (2024), *Insights on the Role of Performance Measurement Systems in the Digital Servitization Landscape: A Longitudinal Case Study*, *Qualitative Research in Accounting & Management*, 2024 in corso di pubblicazione, DOI: 10.1108/QRAM-11-2022-0185.
- Miolo Vitali P. (1993), *Il sistema delle decisioni aziendali. Analisi introduttiva*, Giappichelli, Torino.
- Möller K., Schäffer U., Verbeeten F. (2020), *Digitalization in management accounting and control: an editorial*, *Journal of Management Control*, Vol. 31.

- Roztocki N., Soja P., Weistroffer H.R. (2019), *The role of information and communication technologies in socio-economic development: towards a multi-dimensional framework*, Information Technology for Development, Vol. 25, n. 2.
- Sambamurthy V., Bharadwaj A., Grover V. (2003), *Shaping Agility through Digital Options: Reconceptualizing the Role of Information Technology in Contemporary Firms*, MIS Quarterly, Vol. 27, n. 2.
- Wang J., Zhang K., Lin K.Y., Feng L. (2023), *A systematic review for organizing servitization by multi-actor collaborations: lenses, factors and outcomes*, Journal of Business and Industrial Marketing, Vol. 38, n. 4.
- Yin D., Ming X., Zhang X. (2020), *Sustainable and smart product innovation ecosystem: An integrative status review and future perspectives*, Journal of Cleaner Production, Vol. 274.

IL PRINCIPIO DI MATERIALITÀ (RILEVANZA) NEI PROCESSI DI RENDICONTAZIONE AZIENDALE

di *Libero Mario Mari, Francesca Picciaia*

1. Introduzione

Le aziende, quali sistemi sociali aperti¹, costruiscono sulla comunicazione e sulla diffusione delle informazioni il corretto rapporto sia fra gli organi al loro interno, per il buon funzionamento dei processi amministrativi e produttivi, sia con il mondo esterno, dove “*si trovano una serie di soggetti tutti interessati, direttamente o indirettamente e, quindi, tutti portatori quantomeno di aspettative, di attese di conoscenza (stakeholders)*” (Bruni, 2000, p. 23). Questi ultimi dispongono di informazioni limitate, che derivano per lo più dall’attività di comunicazione, obbligatoria o volontaria, posta in essere dalle aziende.

Il tema della comunicazione, intesa come il complesso di eventi ed elementi atti a mettere in comune “qualcosa” fra due soggetti (Rocchi, 1994), riguarda l’intero universo delle aziende, non potendo essere circoscritto alle sole imprese, in quanto “*in tutte le istituzioni di carattere economico, essendo prevalente il profilo soggettivo, assumono importanza fondamentale le relazioni informative*” (Bruni, 2000, p. 21).

Le realtà economiche, al fine di rispondere alle necessità operative per il loro normale ed equilibrato funzionamento (Bertini, 2000), nonché per soddisfare le attese conoscitive dei soggetti esterni interessati alle vicende imprenditoriali, compiono quotidianamente processi di ricerca, di selezione, di utilizzo e di trasmissione di informazioni, di cui dispongono anche grazie ai sempre più sofisticati ed efficienti sistemi informativi (Ranalli, 1999).

Ora, “*se, da un lato, abbiamo una quantità sempre più crescente di informazioni, dall’altro, ne siamo soffocati e abbiamo bisogno di scegliere, di selezionare, di ridurre, di qualificare le informazioni che sono utili all’impresa*”

¹ Sull’azienda quale sistema si veda Umberto Bertini, *Il sistema d’azienda. Schema di analisi*, Giappichelli, Torino, 2000. L’Autore scrive che “*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 [...] Il sistema aziendale, al pari di quello cellulare, è aperto*”, pp. 32-33.

[...] *Dobbiamo altresì ridurre, selezionare, qualificare le informazioni che l'impresa comunica al mondo circostante, quali segnali del proprio comportamento, delle proprie scelte, affinché i terzi possano esprimere giudizi di valore e possano così soddisfare l'attesa di conoscenza*" (Bruni, 2000, p. 24).

Vi è, allora, la necessità di individuare dei principi generali, o anche regole condivise, che sottraggano a un eccesso di discrezionalità, che potrebbe tradursi in arbitrarietà, la scelta delle informazioni, fra tutte quelle a disposizione, da comunicare all'esterno, pur nella consapevolezza che si è, comunque, di fronte a un processo di selezione che inevitabilmente sconta profili di soggettività da parte di chi è deputato a tale funzione comunicativa.

In questo generale contesto, il principio di materialità (rilevanza) potrebbe svolgere un ruolo di primaria importanza per una adeguata gestione dell'informazione. Il rispetto del principio dovrebbe, infatti, condurre alla individuazione degli aspetti ritenuti maggiormente significativi per una comunicazione, economico-finanziaria oppure socio-ambientale, accurata, comprensibile e usufruibile, in grado di influire sulle valutazioni e sulle decisioni degli stakeholder.

Scopo del presente lavoro, rinviando ad altri contributi il tema dei diversi modi di interpretare il termine "materialità" (CNDCEC, 2018), è quello di definire la portata e l'efficacia del principio nei processi di rendicontazione finanziaria e in quella non finanziaria, sia essa obbligatoria o volontaria.

2. Il principio di materialità (rilevanza) nell'informativa economico-finanziaria

Il principio di materialità trova la sua origine negli studi di accounting e di auditing. Un riferimento al termine *material* lo si ha già nel 1867, anche se una prima concettualizzazione e codificazione si ha solo verso la fine degli anni Settanta del secolo scorso con la diffusione dei principi contabili internazionali (D'Andrea, 2020).

Nel *framework* (quadro concettuale di riferimento degli IAS/IFRS), licenziato dallo IASB (*International Accounting Standard Board*) nel 1989, poi rivisto nel 2018, nell'ambito delle caratteristiche qualitative che devono possedere i rendiconti contabili per una informativa fruibile da parte dei vari stakeholder, viene inclusa – fra quelle ritenute fondamentali per un bilancio intellegibile – la "rilevanza", per identificare le informazioni finanziarie che sono in grado di fare la differenza nei processi decisionali degli utilizzatori finali. Si tratta, nello specifico, di fornire notizie intorno alle dinamiche aziendali, che abbiano, al contempo, un valore predittivo, per prevedere i

risultati futuri, e uno confermativo, per una riprova di valutazioni precedenti. In tale senso, un'informazione può essere ritenuta rilevante, e quindi non può essere omessa nella comunicazione economico-finanziaria, nella misura in cui *“ha la capacità di aiutare gli utilizzatori a prevedere l'esito di eventi passati o presenti oppure a confermare o a rettificare aspettativa precedenti”* (Perrone, 1992, p. 311).

La materialità, secondo il *framework* dello IASB, è la manifestazione più evidente e concreta del principio di rilevanza, in quanto identifica quelle informazioni che, se omesse o erroneamente fornite, possono di influenzare le decisioni degli utilizzatori primari (investitori e finanziatori) (Azzali, 1996). Una materialità non semplicemente qualitativa, con riferimento alla natura delle informazioni, quanto piuttosto quantitativa, circa l'entità o la grandezza dell'elemento ommesso o dell'errore compiuto nella comunicazione aziendale (Egidio Perrone, 1992), rappresentando una sorta di soglia o punto di *cut-off* (CNDCEC, 2018; Sottoriva, Cerri, 2019), superato il quale tale elemento deve essere inserito.

Nella rivisitazione dello IAS 1, riguardante la presentazione del bilancio, vengono rappresentate alcune applicazioni concrete del principio, ammettendo la possibilità di procedere ad aggregazioni di voci, quando, singolarmente considerate, possano risultare irrilevanti e, quindi, di scarsa utilità. Spetta al soggetto che redige il bilancio, alla luce di tutti i fatti e le circostanze pertinenti, stabilire in che modo aggregare le informazioni nel bilancio, sia nei prospetti che nelle note allegate. La materialità (rilevanza) deve essere valutata tenendo in considerazione le caratteristiche degli utilizzatori finali, che comunque devono avere una ragionevole conoscenza dell'attività commerciale, economica e degli aspetti contabili. L'obiettivo finale è quello di non compromettere la comprensibilità dei dati e dei valori esposti, con la presenza di informazioni irrilevanti che finiscono per pregiudicare l'intelligibilità complessiva del bilancio, confondendo i legittimi destinatari e impedendo loro di assumere consapevolmente le proprie decisioni.

Il principio di rilevanza, utilizzato quale sinonimo di materialità, è entrato recentemente nel nostro ordinamento positivo (art. 2423 cod. civ.), a seguito dell'attuazione della Direttiva Comunitaria 2013/34/UE. Quest'ultima ha introdotto il principio in questione, nell'accezione utilizzata dagli standard setter internazionali, al fine di regolare l'intero processo di rilevazione, valutazione, presentazione, informativa e consolidamento dei bilanci.

Il D.Lgs. 139/2015, attuativo della menzionata Direttiva, si è mosso su un piano apparentemente differente, includendo la “rilevanza” solo nell'ambito dell'applicazione della deroga alla clausola generale della rappresentazione veritiera e corretta, e non inserendola fra i principi generali di redazione del

bilancio di esercizio, così come invece avviene nello standard contabile nazionale OIC n. 11 (Sottoriva, Cerri, 2019). Quest'ultimo, infatti, rifacendosi totalmente alle posizioni degli standard setter internazionali, ha ribadito come la rilevanza, considerata sia in termini quantitativi che qualitativi, sia da riferirsi a qualsiasi informazione la cui omissione o errata rappresentazione possa determinare una modifica delle decisioni degli utilizzatori finali.

La differente collocazione nell'ambito del Codice civile sembra, in prima analisi, limitare la sua portata, circoscrivendo l'applicazione ai soli casi in cui è possibile derogare agli obblighi di rilevazione, valutazione, presentazione e informativa, quando la loro osservanza abbia effetti irrilevanti ai fini della rappresentazione veritiera e corretta della situazione aziendale. Va detto, tuttavia, che nel sistema delle norme che il Codice civile dedica al bilancio vi sono altri richiami, seppur indiretti, alla rilevanza, così come quando viene stabilita la possibilità di procedere all'aggregazione di voci, sia in Stato patrimoniale che in Conto economico, quando il raggruppamento, a causa del loro importo, è appunto "irrilevante" (art. 2423 ter) ai fini del rispetto della clausola generale della rappresentazione veritiera e corretta. Dunque, anche per il nostro legislatore, il principio di materialità (rilevanza) assume quel ruolo determinate, quale discrimine fra cosa includere o meno, nel processo di redazione, di rappresentazione e di comunicazione del bilancio di esercizio, riconosciuto, ormai da tempo, a livello internazionale.

3. La materialità nella rendicontazione non finanziaria, volontaria e obbligatoria

Da alcuni anni, il tema della "materialità", dei suoi contenuti e delle sue concrete applicazioni, ha assunto un ruolo centrale nelle discussioni sulla rendicontazione non finanziaria e, in particolare, in quella di sostenibilità (Lai, 2022).

La particolare attenzione che viene dedicata alla rendicontazione non finanziaria deriva, sostanzialmente, dai limiti informativi riconosciuti alla tradizionale reportistica di carattere economico-finanziario, *"incapace, anche per la sua natura tecnico-contabile, di fornire una chiara lettura, semplice e immediata delle attività di qualsivoglia realtà aziendale e una visione sinergica del suo operato"* (Picciaia, 2024, p. 63).

Quando si parla di rendicontazione non finanziaria, spesso ci si riferisce a strumenti di reporting molto diversi fra loro (si pensi al bilancio sociale, bilancio di sostenibilità, report di impatto, report ambientale, ecc.), che mirano a rappresentare, di volta in volta, profili e aspetti differenti sulle preoc-

cupazioni socio-ambientali delle aziende e strutturati in risposta alle specifiche esigenze informative degli stakeholder a cui gli stessi documenti sono indirizzati.

Nonostante questa varietà di documenti, è possibile compiere una prima classificazione distinguendo la rendicontazione non finanziaria fra volontaria ed obbligatoria (Direttiva 2464/2022/UE), che può aiutarci a declinare e valutare il ruolo che il principio di materialità (rilevanza) può rivestire in questa particolare tipologia di reportistica.

3.1. Il principio di materialità nella rendicontazione non finanziaria volontaria

La rendicontazione non finanziaria volontaria nasce e si sviluppa nella consapevolezza che i tradizionali bilanci economico-finanziari non siano in grado, vista la complessità del rapporto impresa-ambiente, di intercettare e soddisfare appieno le attese conoscitive dei molteplici stakeholder. Questi ultimi, inoltre, hanno sempre più acquisito consapevolezza sull'importanza di una comunicazione che non si limiti alla valutazione della performance economica, ma che si estenda anche agli impatti extra-economici che possono derivare dall'attività di qualsivoglia organizzazione.

La volontarietà nella implementazione di strumenti di rendicontazione non finanziaria fa sì che non esistano principi universali e unanimemente accettati; nel corso del tempo sono stati codificati standard, nazionali e internazionali, di riferimento, presentando, ognuno di essi, una diversa enfasi su un aspetto qualificante e/o differenziandosi in base alle specificità dell'organizzazione che lo redige e, in alcuni casi, avvalendosi di una differente interpretazione del principio di materialità (rilevanza) (Picciaia, 2024, Fiandrino 2023).

Il modello GRI (*Global Reporting Initiative*), il più diffuso a livello mondiale fra gli standard di preparazione e di presentazione dei report di sostenibilità, considera la "materialità" un requisito cruciale per misurare l'impatto che le attività della realtà aziendale possono produrre all'esterno, prendendo a riferimento l'orientamento verso gli stakeholder (CNDCEC, 2018). Viene, quindi, adottata una prospettiva di *impact materiality*, per cui un evento è rilevante, ai fini della reportistica di sostenibilità, "se dà luogo a impatti significativi – negativi o positivi, effettivi o potenziali – sulle persone e/o sull'ambiente, causati dalle operazioni o dagli investimenti della organizzazione, dai suoi prodotti e servizi o dalla sua catena del valore nel breve, medio o lungo termine" (OIBR, 2022, p. 9). La prospettiva *impact materiality* pone la necessità di misurare la gravità (*severity*) degli impatti che si sono

effettivamente prodotti, nonché di valutare la probabilità di verifica di quelli potenziali; si tratta di una analisi molto ampia, e a volte complessa, in quanto occorre definire il perimetro di estensione (diffusione dell'impatto) e la rimediabilità o meno del danno, reale o atteso (approccio *inside-out*).

Altri standard, fra cui IIRC (*International Integrated Reporting Council*) e ISSB (*International Sustainability Standards Board*), adottano una diversa prospettiva, definita *financial materiality*, secondo la quale è rilevante (materiale) ogni questione di sostenibilità in grado di produrre effetti significativi sull'organizzazione, incidendo sulla sua performance economico-finanziaria, ossia sulla creazione di valore (approccio *outside-in*). Pertanto, una questione "di sostenibilità è rilevante dal punto di vista finanziario nel momento in cui generi rischi od opportunità che hanno o di cui si può ragionevolmente prevedere che abbiano un'influenza rilevante sullo sviluppo dell'impresa" (Ciocca, Guarini, 2024, p. 3).

Si tratta di due approcci che per molto tempo hanno viaggiato in modo parallelo, senza ricercare punti di convergenza. Un passo in avanti, come vedremo, è stato compiuto dalla Commissione europea che, nell'ambito del programma *Green Deal*, ha proposto una nuova Direttiva, nella quale si è scelta una soluzione unitaria cercando di coniugare le due prospettive (*inside-out e outside-in*) per una comunicazione aziendale completa, che possa essere contemporaneamente utile ai soggetti interni ed esterni alla realtà aziendale.

3.2. *La rendicontazione non finanziaria obbligatoria e la doppia materialità (rilevanza)*

In questi ultimi anni, la maggiore diffusione di pratiche volontarie di rendicontazione non finanziaria è stata affiancata da un percorso parallelo che ha portato, per alcune tipologie di aziende, all'introduzione di analoghi strumenti obbligatori e normativamente regolati.

Dapprima, la Direttiva 2013/34/UE (recepita in Italia con il D.Lgs. 139/2015) ha introdotto l'obbligo di fornire, nell'ambito del bilancio di esercizio, informazioni non finanziarie; quindi, la Direttiva 2014/95/UE (recepita in Italia con il D.Lgs. 254/2016) ha previsto, per alcune categorie di organizzazioni (Enti di Interesse Pubblico), l'obbligo di pubblicare una Dichiarazione Non Finanziaria (DNF), in cui rappresentare i temi ambientali, sociali, attinenti al personale, al rispetto dei diritti umani, alla lotta contro la corruzione attiva e passiva; infine, la Direttiva 2022/2464/UE (conosciuta come *Corporate Sustainability Reporting Directive – CSRD*) che,

modificando le precedenti normative, promuove la trasparenza e la divulgazione di informazioni da parte delle realtà aziendali riguardo agli impatti ambientali, sociali e legati alla governance (ESG) delle loro attività, attraverso un rafforzamento degli obblighi di reporting.

Le principali novità introdotte riguardano: un ampliamento dell'ambito di applicazione degli obblighi di rendicontazione delle informazioni di sostenibilità (estesi anche alle piccole e medie imprese, purché con strumenti finanziari ammessi alla negoziazione sui mercati regolamentati); la predisposizione di una Dichiarazione di Sostenibilità (in luogo della Dichiarazione Non Finanziaria), sulla base di standard comuni definiti a livello europeo (*European Sustainability Reporting Standards – ESRS*), divenendo parte integrante della relazione sulla gestione; la sottomissione della rendicontazione ad *assurance* da parte di un revisore legale o di un'impresa di revisione contabile.

In merito al principio di rilevanza viene introdotto il concetto di “doppia materialità” (*double materiality*), con riferimento all'analisi e alla valutazione di come le questioni ambientali, sociali e di governance incidono sui risultati e sull'attività di una organizzazione (*financial materiality*) ma, contemporaneamente, di come le attività aziendali impattino su questioni sociali e ambientali (*impact materiality*). Il punto di partenza è legato alla consapevolezza che l'azienda, nello svolgimento dei processi produttivi, condiziona e modifica l'ambiente; a sua volta, essa è subordinata al contesto socio-ambientale in cui è inserita, il quale può impattare sulla sua stabilità finanziaria e operativa. Le due prospettive si correlano fra loro e segnano, congiuntamente, la soglia di significatività a partire della quale l'informazione si ritiene rilevante e deve essere inserita nel report di sostenibilità.

Vista la complessità dell'analisi che deve essere compiuta, l'EFRAG (*European Financial Reporting Advisory Group*) ha recentemente licenziato alcune linee guida, illustrando il processo di rendicontazione che viene articolato in quattro fasi principali: a) *comprensione del contesto*, con la definizione del perimetro di azione dell'azienda e l'individuazione degli stakeholder; b) *identificazione degli impatti, dei rischi e delle opportunità*, sia attuali che potenziali, relativi a questioni ambientali, sociali e di governance; c) *processo di valutazione*, attraverso, dapprima, le analisi disgiunte dell'*impact materiality* e della *financial materiality*, quindi con il consolidamento dei risultati ottenuti, in considerazione della loro interazione; d) *reporting*, ossia la fase finale con la redazione della dichiarazione di sostenibilità.

4. Alcune riflessioni di sintesi

Il principio di materialità (rilevanza), pur se affonda le sue radici in un tempo ormai lontano, non ha ancora raggiunto una univocità interpretativa per quanto concerne i confini, i contenuti e le modalità di concreta applicazione.

In effetti, esso è da sempre considerato un principio “indefinito” (D’Andrea, 2020), particolarmente “*ampio e dalla natura malleabile, modificato e riallineato nel tempo per rispondere a nuove sfide e bisogni informativi*” (OIBR, 2022, p. 8).

Se nella rendicontazione economico-finanziaria, grazie soprattutto all’intervento degli standard setter internazionali (FASB e IASB), si è giunti a una definizione ormai condivisa circa il significato che deve essere attribuito al principio in esame, quale discrimine delle informazioni da includere nel bilancio affinché lo stesso sia intellegibile e utili ai molteplici destinatari per assumere decisioni consapevoli, ciò non può altrettanto dirsi per quanto concerne la rendicontazione non finanziaria.

Infatti, poiché la stessa si diffonde – almeno nei primi anni – su base sostanzialmente volontaria, si è avuta una proliferazione di modelli che hanno assegnato differenti ruoli al principio di materialità: dalla *impact materiality* alla *financial materiality*, fino ad arrivare alla doppia rilevanza (*double materiality*), a seguito dell’introduzione della Direttiva 2022/2464/UE.

Il rischio sotteso al differente modo di interpretare il concetto di materialità e di declinare i suoi contenuti è quello di arrivare alla redazione di report di sostenibilità assai diversi fra loro, con un grado di soggettività tale da minare la portata informativa del documento. In effetti, sono state riscontrate non poche difformità nella selezione delle informazioni da parte di organizzazioni appartenenti agli stessi settori e con dimensioni analoghe, così come sono state rilevate differenze nel descrivere temi simili. Una soluzione a queste problematiche non può “*prescindere da un primo passo costituito dalla condivisione, da parte degli operatori, di una terminologia comune, tramite la quale identificare ciascun concetto, circostanza e/o qualità dell’evento inerente alla rilevanza*” (CNDCEC, 2018, p. 73).

L’intervento della Commissione europea ha, in questo senso, aperto la strada a una convergenza da parte anche degli altri organismi, che negli anni si sono occupati di reporting di sostenibilità, verso il concetto di “doppia materialità” e il suo processo di implementazione. Basti pensare al recente aggiornamento dei GRI standard (in vigore dal 1° gennaio 2023), che ha recepito tale concetto, per cui diviene necessario “*riportare gli aspetti di sostenibilità che*

influiscono sia sull'attività di impresa, sia sulle altre imprese, sulle persone e sull'ambiente in cui l'impresa opera" (Fiandrino, 2023, p. 117).

Ora, se è certo che al principio di materialità viene ormai da tutti riconosciuto un ruolo determinate e, assolutamente, imprescindibile per una comunicazione aziendale, sia essa finanziaria che non finanziaria, utile e fruibile, è altrettanto vero che le molte divergenze interpretative in merito al suo significato ne possono minare l'efficacia applicativa. Per questo non si può non auspicare di giungere a una definitiva convergenza, solo in parte già avvenuta, verso un approccio che possa limitare la discrezionalità nella rappresentazione degli eventi e dei conseguenti impatti delle azioni aziendali sull'economia, la società e l'ambiente, rendendo le reportistiche, finanziarie o socio-ambientali, maggiormente affidabili e comprensibili a tutti i soggetti a ciò interessati.

Riferimenti bibliografici

- Azzali S. (1996), *Il sistema delle informazioni di bilancio delle aziende di produzione*, Giuffrè, Milano.
- Bertini U. (1968), *Introduzione allo studio dei rischi nell'economia aziendale*, Giuffrè, Milano.
- Bertini U. (1986), *In merito alle condizioni che determinano il successo dell'impresa*, in AA.VV., *Valori imprenditoriali e successo aziendale*, Giuffrè, Milano.
- Bertini U. (1990), *Il sistema d'azienda. Schema di analisi*, Giappichelli, Torino.
- Bruni G. (2000), *Gli strumenti di comunicazione delle informazioni aziendali*, in Vermiglio F. (a cura di), *Nuovi strumenti di comunicazione aziendale*, Giappichelli, Torino.
- Cavaliere E., Ranalli F. (1999), *Economia aziendale*, Vol. II, Giappichelli, Torino.
- Ciocca F., Guarini E. (2024), *Dall'analisi di materialità alla doppia rilevanza: una guida applicativa*, in *Informativa Reporting di Sostenibilità (IRS)*, n. 3.
- Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili (2018), *Rilevanza (e materialità) nella disclosure non finanziaria*, Roma.
- EFRAG (2024), *Materiality assessment*.
- Fiandrino S. (2023), *La sostenibilità aziendale in ottica sistemica-relazionale. Evoluzione concettuali e analisi di casi aziendali*, Giappichelli, Torino.
- Mari L.M. (2019), *Il Bilancio IAS/IFRS. Fondamenti, logica contabile e composizione*, Giappichelli, Torino.
- Organismo Italiano Business Reporting (2022), *L'implementazione del principio di materialità*, Verona.
- Perrone E. (1992), *Il linguaggio internazionale dei bilanci d'impresa*, Cedam, Padova.
- Picciaia F. (2024), *La comunicazione istituzionale d'azienda e gli strumenti di rendicontazione non finanziaria*, Giappichelli, Torino.

- Rocchi F. (1994), *Conoscenza e impresa. Un modello interpretativo*, Cedam, Padova.
- Sottoriva C., Cerri A. (2019), *Il principio di rilevanza nella redazione del bilancio di esercizio*, in *Economia Aziendale Online*.
- Vermiglio F. (2000), *Gli strumenti di comunicazione delle informazioni aziendali*, in Vermiglio F. (a cura di), *Nuovi strumenti di comunicazione aziendale*, Giapichelli, Torino.

UNA STAGIONE DI FEDE ASSOLUTA: BREVI RIFLESSIONI SUL MANAGEMENT PUBBLICO TRA MITO E REALTÀ

di *Ludovico Marinò*

1. Una stagione di fede assoluta

Le riforme avviate nel settore pubblico italiano fin dai primi anni Novanta hanno messo in luce la centralità del concetto di azienda, che è stato progressivamente ampliato fino ad includere organizzazioni, come le amministrazioni e gli enti pubblici, caratterizzate dalla natura sociale dei fini istituzionali. Ciò che rende azienda una organizzazione non è, tuttavia, una etichetta giuridica o una norma di legge, poiché l'esistenza del fenomeno è legata a condizioni di natura soggettiva e comportamentale¹.

La c.d. "aziendalizzazione" del settore pubblico, caratterizzata dalla copiosa introduzione di modelli organizzativi e gestionali di derivazione privatistico-manageriale² e sostenuta in modo quasi fideistico, ha generato un ampio dibattito sulla reale capacità delle innovazioni manageriali di incidere sui comportamenti degli attori in assenza di modifiche sostanziali nell'approccio culturale e nell'ambiente organizzativo. Una stagione di fede assoluta ha accompagnato l'ingresso del bagaglio di conoscenze e di tecniche *business like*, confermando da un lato come la forza dei paradigmi sia molto maggiore nelle

¹ "Il presupposto della tesi che svilupperemo in questo saggio è che soltanto da un'analisi dei comportamenti delle persone impegnate a 'fare azienda' è possibile ottenere la chiave interpretativa delle complesse manifestazioni che caratterizzano la gestione. È nostro fermo convincimento, infatti, che la migliore spiegazione della dinamica aziendale, più che nella "realtà" dei fatti che contraddistinguono le operazioni gestionali, possa essere ricercata nelle condizioni oggettive che sovrintendono a tali operazioni e, quindi, in definitiva, nelle astrazioni poste a fondamento delle idee che alimentano il sistema delle decisioni". Cfr. U. Bertini, *Scritti di politica aziendale*, Giappichelli, Torino, 1995, pp. 13-14.

² Nella cultura nordamericana si fa spesso riferimento all'espressione *reinventing government*, tratta dal noto e influente contributo di Osborne e Gaebler. Cfr. D. Osborne, T. Gaebler, *Reinventing government. How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*, Welsey Publishing, Addison, 1992.

scienze sociali rispetto alle scienze naturali e, dall'altro, creando solchi talvolta evidenti tra teoria e prassi³.

Sebbene le misure studiate siano andate alla ricerca di equilibri talvolta precari tra le esigenze di contenimento dei costi per il controllo della spesa pubblica e il miglioramento degli standard di servizio⁴, alcune di quelle che erano apparse solo come inevitabili criticità iniziali sono oggi emblema dei rischi derivanti da una applicazione in alcuni casi forse troppo dogmatica della teoria aziendale.

Le logiche di governo orientate dall'efficienza, determinanti per la realizzazione di condizioni di economicità, in uno scenario caratterizzato dalla progressiva complessità delle decisioni pubbliche, sono entrate talvolta in conflitto con il perseguimento delle missioni sociali in termini di efficacia ed *outcome*, soprattutto nei contesti istituzionali caratterizzati dalla natura territoriale dei servizi erogati. Per contro, è divenuta sempre più sentita l'esigenza di un recupero di efficacia generale e di crescita nella capacità di rispondere ai bisogni della collettività.

La pervasività del nuovo paradigma sotto il profilo sostanziale è variata in relazione all'ampiezza dei vincoli di sistema ed al grado di controllo dei manager sulle variabili da cui dipende la realizzazione delle missioni istituzionali⁵. Si pensi ai limiti all'autonomia organizzativa derivanti dall'applicazione della controversa normativa che disciplina l'alimentazione e l'utilizzo del Fondo Salario Accessorio, che determina nella sostanza il numero di posizioni di responsabilità e di alta professionalità negli enti attraverso la determinazione dell'ammontare massimo delle risorse finanziarie destinate alla parte accessoria della remunerazione delle categorie B, C, D ed EP del PTA⁶; o, ancora, alle misure introdotte dalla Legge di Bilancio 2020 (l. n. 160/2019) per la razionalizzazione ed il contenimento della spesa pubblica che alcune amministrazioni (tra le quali le Università statali) sono state obbligate ad osservare. Vale la pena

³ Nelle scienze sociali le assunzioni di base sulla realtà insite nelle menti dei ricercatori, dei docenti, degli operatori sono in grado di influenzare in misura determinante la percezione stessa della realtà, di condizionare gli orientamenti, delimitando il campo d'indagine e le traiettorie della ricerca. Cfr. P. Drucker, *Il management, l'individuo, la società*, FrancoAngeli, Milano 2002.

⁴ Per una disamina più approfondita si rimanda a: L. Anselmi, *Percorsi aziendali per le pubbliche amministrazioni*, ed. rivista e ampliata, Giappichelli, Torino, 2014.

⁵ Cfr. L. Giovanelli, *Le amministrazioni pubbliche tra autonomia e vincoli di sistema*, Azienda Pubblica, 2013, 3, pp. 293-307.

⁶ Il D.lgs. 165/2001, all'art. 40 c. 3 *quinquies* stabilisce le modalità di utilizzo delle risorse da destinare al Fondo Salario Accessorio, ma inizialmente non era previsto alcun tetto limite non superabile. La Legge 23 dicembre 2005, n. 266 (Legge Finanziaria 2006) che nell'art. 1, c. 189 ha disposto che a decorrere dall'anno 2006, l'ammontare complessivo dei Fondi non possa eccedere quello previsto per l'anno 2004.

ricordare come tali misure a decorrere dall'anno 2020 hanno stabilito nel valore della media delle medesime spese sostenute nel triennio 2016-2018 il limite per le spese annuali sostenute per l'acquisto di beni e servizi: per effetto della politica di contenimento dei costi adottata nel triennio 2016-2018, il tetto di numerosi enti si è rivelato ben al di sotto dei fabbisogni di spesa corrente realisticamente stimabili, considerato l'incremento dei costi per beni e servizi generato negli ultimi anni da un lato dall'aumento di alcune voci (si pensi alle utenze), dall'altro dalla rinegoziazione a condizioni attuali spesso meno vantaggiose di contratti di fornitura di servizi.

Questi esempi evidenziano differenze sostanziali nell'operato di un'amministrazione pubblica rispetto all'impresa e testimoniano come il contenimento dei costi in alcune circostanze non rifletta un reale miglioramento dell'efficienza operativa, né dell'efficacia delle attività svolte.

2. Dell'economicità, della valutazione e di altri miti

Le brevi riflessioni sin qui effettuate, se da un lato evidenziano alcuni limiti all'autonomia reale dei manager e dei dirigenti pubblici, dall'altra mettono in luce una distanza in alcuni casi significativa tra ricerca e prassi.

Se guardiamo ai risultati di gestione nella dimensione economico-finanziaria, è interessante osservare il paradosso dell'economicità generata dai vincoli di sistema, normativi e contabili, che sono in grado di produrre effetti perversi. Un ente pubblico, si ponga un Ateneo statale, che chiude l'esercizio amministrativo realizzando utili significativi sta realizzando pienamente la sua missione istituzionale? Se il vincolo del pareggio di bilancio ha un senso intuitivamente comprensibile per il governo del sistema ed il buon andamento della gestione, un risultato economico positivo non è infatti necessariamente un indicatore dell'efficacia manageriale ed, anzi, rischia di assumere un significato contro-intuitivo. Dovrebbe essere, pertanto, opportunamente analizzato per individuare le componenti derivanti effettivamente da una riduzione dei costi dovuta ad una maggiore efficienza operativa, la porzione di utile generata da una sotto stima prudenziale delle entrate strutturali in fase previsionale (che inevitabilmente tende a comprimere gli investimenti) e, infine, il reddito generato da minori costi sostenuti rispetto alle previsioni.

In relazione alla supposta superiorità dell'informazione *accrual* rispetto a quella finanziaria, si osserva poi che in molte realtà tuttora le decisioni sono prevalentemente orientate dall'informazione finanziaria: il bilancio di previsione annuale, nel caso delle aziende sanitarie o delle Università, infatti non contiene soltanto una mera previsione dei costi e dei proventi, ma autorizza

la spesa assegnando la copertura finanziaria. D'altronde, i trasferimenti di risorse dagli enti sovraordinati ai produttori pubblici di servizi, per quanto contabilmente assimilati a proventi di esercizio, hanno natura fondamentale finanziaria e, di conseguenza, la gestione sembra orientata principalmente da logiche *cash budgeting*.

Inoltre, è opportuno rimarcare come in molte circostanze al rigore manifestato dal soggetto economico (Regioni, Ministeri ecc.) nello svolgimento di compiti che hanno assunto sempre più le sembianze di controllo ispettivo-formale nei confronti degli enti e delle aziende, non sia corrisposta la dovuta solerzia nella funzione di indirizzo strategico. Ne sono esempi i ritardi nell'assegnazione delle risorse dalle Regioni alle aziende sanitarie o dal MUR alle Università, costrette di norma a formulare previsioni senza conoscere con esattezza i propri limiti di spesa, cosa che conduce inevitabilmente al citato sottodimensionamento prudenziale delle entrate strutturali in fase previsionale. In altri termini, la pianificazione finanziaria ed economica sono spesso condizionate dall'incertezza e inevitabilmente i meccanismi di budget tendono ad essere utilizzati per controllare i limiti di spesa dei centri di responsabilità, svuotandone il ruolo di guida nella gestione.

Negli ultimi anni, alla crescente enfasi riposta sulla valutazione delle *performance* (dei dirigenti come delle strutture) hanno risposto decreti normativi e modelli formalizzati in grado di incontrare ampi consensi. Implicita l'assunzione che si possa misurare oggettivamente ogni cosa, che la razionalità possa in modo scientifico guidare le decisioni nell'allocazione delle risorse finanziarie come nella massimizzazione dell'efficienza operativa; che la valutazione dei comportamenti manageriali possa essere oggettiva e che si possa, quindi, oggettivamente distinguere i *best performer* dai *worst performer*, i buoni dai cattivi.

Da un lato ciò ha favorito la re-introduzione di una moderna e pericolosissima *management science* attraverso l'adozione di modelli predittivi e di valutazione basati su algoritmi econometrici; dall'altro sembra essersi ridotta ad un ruolo marginale la componente soggettiva che è alla base delle scelte. Si tratta – a nostro parere – di una deriva econometrica annoverata in tempi non sospetti tra i principali rischi delle riforme e definita meccanismo del *target terror*⁷. L'utilizzo sempre più spinto di meccanismi di *performance funding* ha peraltro prodotto l'inevitabile appiattimento dei comportamenti sugli indicatori di *performance*, incentivando politiche di *gaming*⁸.

⁷ G. Bevan, C. Hood, *What's measured is what matters: targets and gaming in the english public health care system*, Public Administration, Vol. 84, Aug. 2016, pp. 517-538.

⁸ Il comportamento degli operatori all'interno delle organizzazioni è naturalmente orientato, infatti, dagli incentivi insiti nei meccanismi di finanziamento per cui le modalità di allocazione

Se, inoltre, il contesto normativo/istituzionale, gli obiettivi e le “regole del gioco” a livello di sistema sono uniformi, non tutte le aree geografiche presentano le medesime caratteristiche di contesto e, in definitiva, non occupano la stessa posizione ai “blocchi di partenza”. La *public competition* e i meccanismi premiali tipici del *performance funding* inseriti all’interno di un contesto disomogeneo non garantiscono omogenee condizioni competitive, poiché i fattori esogeni sono potenzialmente in grado di incidere significativamente sulle *performance*, incrementando il *gap* tra *player* con la conseguenza di aumentare i divari sociali e la disuguaglianza tra individui. I migliori continueranno a migliorare, ed i peggiori saranno condannati inesorabilmente all’incapacità di migliorare le proprie *performance*.

3. Riflessioni finali

Le riforme neo-manageriali hanno indubbiamente introdotto innovazioni di rilievo sotto il profilo della *governance*, organizzativo e gestionale per migliorare, almeno in teoria, il grado di efficienza operativa ed allocativa, nonché l’efficacia delle attività attraverso le quali le organizzazioni assolvono alle proprie missioni istituzionali. L’innalzamento della pressione competitiva, l’introduzione di meccanismi di finanziamento *demand driven* o di tipo premiale, di sistemi di controllo direzionale, di tecniche per l’analisi multidimensionale della performance, di misure per una maggiore flessibilità organizzativa hanno proposto la gestione aziendale come alternativa agli schemi concettuali della *old public administration*⁹, avventurandosi nei sentieri del management, una terra di confine influenzata dal pensiero ingegneristico, matematico, fisico, sociologico ed economico. È utile osservare, però, come il management, oltre a trovare sviluppo nelle “tecniche”, si identifica nell’autonomia e nella proiezione strategica degli orizzonti decisionali,

delle risorse tra i soggetti in un generico contesto produttivo delimitano anche esse il campo dell’autonomia gestionale dal punto di vista sostanziale.

⁹ Nel paradigma classico, gli scopi delle amministrazioni pubbliche devono essere definiti con chiarezza attraverso un impianto normativo, perché ciò consente di attivare forme strette di controllo democratico e di controllo burocratico; i mandati formali, d’altro canto, legittimano le scelte offrendo ai “burocrati” una guida operativa; gli scopi e i mezzi assegnati definiscono i confini della responsabilità; il dovere dei dirigenti è attendere ai compiti assegnati nel modo più efficiente e preciso. Come osserva Hood, tuttavia, è innegabile l’influenza della cultura burocratica anche all’indomani dell’avvento delle riforme neo-manageriali. Cfr. C. Hood, *Paradoxes of public sector managerialism, old public management and public service bargains*, *International Public Management Journal*, 2000, 3, pp. 1-22; Si veda anche: M. Moore, *La creazione del valore pubblico. La gestione strategica nella pubblica amministrazione*, Guerini, Milano, 2003.

con dimensioni di natura più soggettiva ed intangibile, quali ad esempio lo stile di leadership, la cultura aziendale, il grado di innovazione e la multidimensionalità delle decisioni.

La capacità di un modello di gestione aziendale di incidere realmente sui comportamenti – crediamo – debba essere dunque valutata alla luce della discrezionalità che caratterizza l'operato dei manager da cui discende lo spettro delle opzioni strategiche e gestionali reali. È pacifico ipotizzare che l'autonomia nelle organizzazioni pubbliche possa subire rilevanti condizionamenti e limitazioni, ma sembra legittimo domandarsi se il management pubblico abbia realmente la possibilità di manovrare le leve strategiche e gestionali necessarie a realizzare le missioni istituzionali contemperando la sostenibilità economico-finanziaria.

In accordo con i fondamenti della scienza manageriale, che osserva gli individui di fronte alle decisioni nello svolgimento di attività, le organizzazioni sono palcoscenici diversi accomunati dall'aver un problema di corretta gestione delle risorse, indipendentemente dalla natura della proprietà o dal campo di attività¹⁰. La trasversalità dei principi e delle tecniche, spiegata dall'uniformità delle scelte necessarie a realizzare l'efficienza e l'efficacia, riflette un approccio culturale che permea le idee, le decisioni e i comportamenti degli individui che hanno la responsabilità di governare le organizzazioni¹¹. I diversi organismi che possono essere qualificati come "aziende" nel senso più puro del concetto sono accomunati dalla presenza di requisiti di fondo che principalmente hanno natura soggettiva, inerenti ai criteri di scelta che orientano la gestione e guidano i comportamenti in modo da realizzare la condizione di equilibrio che conferisce ad esse una vita propria¹². In molti

¹⁰ Cfr. L. Megginson, D.C. Mosley, P.H. jr. Pietri, *Management. Concetti e applicazioni*, FrancoAngeli, Milano, 2002, p. 41.

¹¹ "A nostro avviso, sono i criteri che orientano le scelte dei soggetti a cui è affidata la gestione a fornire la linea di demarcazione tra attività di tipo aziendale, individuale, sociale, anche se è naturale che per tradurre in pratica i criteri che ci portano a dar vita ad un'azienda occorre disporre di una struttura tecnica ed organizzativa e che la rete di relazioni che si forma a seguito delle scelte e delle operazioni è da percepire come l'insieme degli andamenti che sintetizzano l'azienda come fenomeno obiettivo. A noi sembra che l'azienda sia sempre e comunque un modo di essere e che non sia sufficiente dichiarare che una qualsiasi istituzione economica è un'azienda perché ciò si realizzi" Cfr. R. Ferraris Franceschi, *L'azienda: caratteri discriminanti, criteri di gestione, strutture e problemi di governo economico*, in E. Cavaliere (a cura di), *Economia Aziendale*, Vol I, Giappichelli, Torino, 2000, p. 67 e ss.

¹² "[...] il fine dell'azienda, in quanto istituzione al servizio del soggetto economico per il perseguimento delle finalità 'personali' di esso 'soggetto', non può che essere l'equilibrio del sistema medesimo in tutti i suoi molteplici aspetti, ma ricondotto al comune denominatore economico. [...] Si vuole con ciò ancora una volta porre in risalto il valore strumentale dell'azienda (fenomeno oggettivo) rispetto alle aspirazioni e al comportamento del soggetto

organismi pubblici permangono limiti di tipo normativo, concettuale e culturale per adottare pienamente questa visione nelle scelte strategiche ed operative e l'autonomia effettiva del *management* in molti circostanze non sembra sufficientemente ampia per una compiuta definizione del fenomeno aziendale.

Riferimenti bibliografici

- Anselmi L. (2014), *Percorsi aziendali per le pubbliche amministrazioni*. Edizione rivista ed ampliata, Giappichelli, Torino.
- Bertini U. (1976), *Il sistema d'azienda. Schema d'analisi*, Cursi, Pisa.
- Bertini U. (1995), *Scritti di politica aziendale*, Giappichelli, Torino.
- Bevan G., Hood C. (2016), *What's measured is what matters: targets and gaming in the english public health care system*, Public Administration, vol. 84.
- Drucker P. (2002), *Il management, l'individuo, la società*, FrancoAngeli, Milano.
- 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, Giappichelli, Torino.
- Giovanelli L. (2013), *Le amministrazioni pubbliche tra autonomia e vincoli di sistema*, Azienda Pubblica, 3.
- Hood C. (2000), *Paradoxes of public sector managerialism, old public management and public service bargains*, International Public Management Journal.
- Meggison L., Mosley D.C., Petri P.H. jr. (2002), *Management. Concetti e applicazioni*, FrancoAngeli, Milano.
- Moore M. (2003), *La creazione del valore pubblico. La gestione strategica nella pubblica amministrazione*, Guerini, Milano.
- Osborne D., Gaebler T. (1992), *Reinventing government. How the entrepreneurial spirit is trans-forming the public sector*, Welsey Publishing, Addison.

economico (fenomeno soggettivo). Cfr. U. Bertini, *Il sistema d'azienda. Schema d'analisi*, Cursi, Pisa, 1976, p. 28.

RISCHIO E DIMENSIONE AZIENDALE

di *Alessandro Mechelli*

1. Introduzione

Nel 1987 veniva pubblicato il lavoro di Umberto Bertini “Introduzione allo studio dei rischi in economia aziendale”, che delineava un’analisi sistematica dell’argomento in una prospettiva economico-aziendale e offriva spunti di riflessione e sviluppo ancora oggi di sicuro interesse ¹.

Lo scopo di questo breve scritto è quello di prendere le mosse dal lavoro di Bertini appena ricordato e, dopo averne ricordato alcuni aspetti (par. 2), soffermarsi ad approfondire un tema, quello relativo al rapporto tra rischio e dimensione aziendale (par. 3), evidenziando come ancora oggi, a distanza ormai di quasi sessanta anni, l’argomento sia assolutamente ancora attuale e oggetto di dibattito in economia aziendale, dove la questione è ancora aperta sia da un punto di vista concettuale, sia da un punto di vista quantitativo.

Il lavoro termina con alcune brevi riflessioni conclusive (par. 4).

2. Il concetto di rischio nell’opera di Bertini: spunti di riflessione

Il lavoro di Bertini sui rischi non può essere certo riassunto in queste poche pagine, né peraltro una breve sintesi potrebbe offrire alcun contributo di interesse.

Quello che si vuole fare in questo paragrafo è riprendere alcuni aspetti trattati dall’Autore, per esaminarli a distanza ormai di quasi quaranta anni dall’uscita della sua opera.

Intendiamo qui soffermarci, in particolare su:

1. l’interpretazione del concetto di rischio;
2. sistema azienda e sistema dei rischi;
3. rischio e concentrazione aziendale.

¹ Cfr. Umberto Bertini, *Introduzione allo studio dei rischi nell’economia aziendale*, Giuffrè, Milano, 1987.

Nella prima parte del suo lavoro Bertini si sofferma – punto sub 1. – sull’interpretazione del concetto di rischio.

È interessante osservare come l’Autore fa precedere, con intuito e lucidità, la trattazione del concetto di rischio, dall’inquadramento dell’azienda come fenomeno duraturo.

È proprio nell’azienda come sistema atto a perdurare che va rintracciata la genesi, o almeno parte di essa, del rischio per i fini che qui ci interessano.

L’azienda, per usare le parole di Bertini, è un sistema economico duraturo², e proprio dal susseguirsi nel tempo degli atti aziendali, deriva l’incertezza che dà vita al rischio.

L’essere umano, infatti, nonostante gli sviluppi delle conoscenze in generale, e della tecnologia in particolare, si trova per definizione in uno stato di non conoscenza; a questo, stato, evidentemente, possono soccorrere lo sviluppo delle conoscenze e delle tecniche, ma la limitazione delle conoscenze e l’imprevedibilità degli accadimenti futuri caratterizza ora, e caratterizzerà sempre, la condizione dell’essere umano.

Oggi, nonostante si siano sviluppati enormemente gli studi sulla pianificazione, e si abbiano a disposizione strumenti quaranta anni fa impensabili, restano assolutamente valide le affermazioni di Bertini sull’incapacità dell’uomo di infrangere il “fitto velo che copre il futuro”³, proprio perché rimangono, e a nostro sommo avviso sempre continueranno a rimanere, i fattori che a determinare questo stato di non conoscenza, ossia “:

- a) le limitate capacità intellettive e conoscitive dell’uomo;
- b) l’estremo dinamismo della vita economica e il rapporto di coordinazione che lega saldamente le operazioni aziendali le une alle altre”⁴.

In questo contesto si inserisce il concetto di rischio che Bertini, in prima battuta, individua come “l’eventualità che, non verificandosi una determinata ipotesi, si abbiano conseguenze sfavorevoli per il soggetto che l’ha formulata [...] In pratica si ha rischio ogniqualvolta, di un certo evento, può essere razionalmente formulata una *prospettiva di danno*”⁵.

Dalla nozione appena delineata emerge che, ad avviso dell’Autore, la prospettiva del rischio è legata all’incertezza circa il futuro mutevole svilupparsi degli accadimenti aziendali, e alla limitata capacità dell’essere umano di prevedere in modo puntuale tali possibili accadimenti⁶.

² Cfr. *ivi*, p. 5.

³ Cfr. *ivi*, p. 7.

⁴ *Ibidem*.

⁵ Cfr. *ivi*, p. 10.

⁶ Cfr. *ivi*, p. 11.

La definizione appena data anticipa la posizione di Bertini su una questione all'epoca oggetto di dibattito, ossia il rapporto tra rischio e previsione di danno. Sul tema all'epoca verteva il dibattito se il rischio dovesse essere associato ad ogni scostamento dalle previsioni aziendali, e dunque anche rispetto a quelli favorevoli, o se piuttosto dovesse essere limitato all'ipotesi di scostamento negativo, e dunque di danno. A tal riguardo Bertini, pur non volendo entrare nella *querelle* tra le due correnti di pensiero, sembra orientato verso la seconda, dal momento che, per usare le sue parole, “[...] può il concetto di rischio essere accomunato ad una prospettiva di guadagno? Logicamente, a noi parrebbe di no”⁷.

Come noto – e veniamo al punto sub 2. – Bertini aveva sposato l'idea di azienda come sistema⁸ e questa sua visione, come fisiologico, influenzava le riflessioni che svolgeva sulle diverse questioni da lui affrontate nei suoi scritti.

Da questo punto di vista Bertini definisce l'azienda stessa come un sistema di rischi, tra di loro collegati da rapporti di congiunzione in continuo divenire, in cui si ritrovano i tratti tipici dell'azienda⁹.

Questo aspetto si presenta di particolare interesse proprio alla luce di quello che andremo a discutere nei prossimi paragrafi.

Molto spesso, come vedremo, la letteratura in tema di valutazione d'azienda ha cercato di individuare specifiche categorie di rischio cui associare un certo livello di remunerazione – dal rischio dimensionale, al rischio paese, al rischio per fattori specifici della data azienda, solo per citare alcuni esempi – quasi dimenticando – o meglio, non potendo far altro che omettere – che l'azienda è un sistema di rischi, dove i singoli aspetti che vengono considerati, seppure idealmente identificabili in maniera disgiunta uno dall'altro, non possono che essere correttamente letti e interpretati solo se considerati come un sistema, e quindi senza prescindere dalle relazioni di interdipendenza e complementarità dell'uno con l'altro.

A tal proposito riteniamo che proprio la lettura dell'azienda come sistema di rischi possa aiutare, nel concreto svilupparsi delle teorie sulla valutazione d'azienda, a formulare ipotesi e a leggere situazioni evitando possibili duplicazioni e omissioni in merito all'individuazione e alla quantificazione delle diverse fattispecie di rischio.

E questo ci porta al punto in precedenza indicato sub 3, ossia alla relazione tra rischio e dimensione aziendale, che è strettamente collegato, nell'opera di

⁷ Cfr. *ivi*, p. 17.

⁸ Cfr. Umberto Bertini, *Il sistema d'azienda. Schema di analisi*, 2^a ed., Giappichelli, Torino, 1990.

⁹ Cfr. Bertini U., *Introduzione allo studio dei rischi*, op. cit., p. 37.

Bertini cui ci si riferisce in queste pagine, alla concentrazione aziendale. A tal riguardo Bertini¹⁰ metteva già allora in evidenza come la tendenza verso la grande dimensione aziendale fosse un tratto tipico della realtà economica di quei tempi, e che detta tendenza trovasse un positivo riscontro nella realtà dove l'azienda di grandi dimensioni trovava più facilmente l'auspicato equilibrio tra costi e ricavi. E, strettamente connesso alla dimensione, vi è il fenomeno della concentrazione aziendale.

Al tema del rapporto tra dimensione e rischio, nonché alla concentrazione come una via con cui tipicamente si sviluppa la dimensione aziendale, saranno dedicati specificamente i prossimi paragrafi cui, pertanto, in questa sede si rinvia.

3. Rischio, dimensione e concentrazione aziendale

Come si è avuto modo di anticipare al termine del precedente paragrafo, Bertini riconosce la tendenza all'aumento delle dimensioni aziendali e, al crescere di queste, una maggiore capacità dell'azienda di far fronte alle mutevoli incertezze legate alla dinamica evolutiva dei costi e dei ricavi.

Questa maggiore capacità, sempre secondo Bertini, origina da diversi aspetti, tra cui un più razionale impiego dei fattori della produzione, il superamento dello schema operativo fortemente incentrato sulla figura dell'imprenditore, ormai impossibilitato ad avere competenze, conoscenze e capacità per affrontare scenari sempre più incerti, la possibilità di incidere direttamente nella sfera sociale esercitando sulla realtà un ruolo attivo¹¹; anzi, mano a mano che la dimensione aziendale aumenta, l'azienda acquisisce sempre maggiore peso, fino a poter incidere, se non addirittura controllare, il funzionamento del mercato, imponendo prezzi e quantità¹².

Strettamente connesso al fenomeno della dimensione aziendale vi è quello della concentrazione, in relazione alla quale Bertini richiama le sue molteplici espressioni. Come noto, infatti, nel fenomeno della concentrazione aziendale vi rientrano situazioni che vanno dai semplici accordi commerciali o industriali, alle fusioni, ai gruppi societari e a tutte quelle operazioni genericamente definite come "operazioni straordinarie" dove, oltre alle fusioni societarie testé richiamate, troviamo i conferimenti aziendali, le acquisizioni

¹⁰ Cfr. *ivi*, p. 206.

¹¹ Cfr. *ivi*, pp. 206-207

¹² Cfr. *ivi*, p. 209.

di azienda e le scissioni societarie¹³. Ed anzi, con riferimento alla possibilità di contenimento del rischio, il controllo del mercato richiamato a proposito della dimensione aziendale è probabilmente, ad avviso di Bertini, l'aspetto più rilevante delle concentrazioni aziendali.

A tal riguardo, pare interessante operare un parallelismo tra quanto sin qui sinteticamente riportato del pensiero di Bertini, ed il dibattito sviluppatosi in tema di valutazione d'azienda, in relazione alla opportunità o meno di considerare una diversa misura del rischio che tenga conto di una maggiorazione del tasso di attualizzazione in presenza di aziende di più piccole dimensioni; tale prassi, quella di procedere appunto ad una maggiorazione del premio per il rischio in presenza di aziende di ridotte dimensioni, trae origine, ragionevolmente – pur con tutte le difficoltà di voler datare con precisione un evento di questo tipo – da uno scritto di Banz nel 1981¹⁴.

A tal riguardo, come noto, numerosi test empirici hanno dimostrato, infatti, che il CAPM, nella versione classica senza premio per il rischio dimensionale, non riesce a dare una corretta spiegazione dei rendimenti rilevati sui mercati azionari¹⁵.

Per tale ragione la dottrina e la pratica professionale hanno sviluppato ormai da tempo una versione corretta di detto modello¹⁶ che, appunto tra i fattori correttivi, considera almeno una maggiorazione per il rischio legato alla ridotta dimensione aziendale.

Come già detto, la pratica professionale di stampo anglosassone è dell'opinione di maggiorare il tasso di attualizzazione per tenere conto del cosiddetto rischio per la minore dimensione aziendale¹⁷ e di questa maggiorazione

¹³ Il tema delle scissioni societarie merita due precisazioni. Innanzitutto, pare doveroso ricordare che l'istituto giuridico della scissione non era previsto nel nostro ordinamento nel momento in cui Bertini dava alle stampe il lavoro che qui si sta esaminando. Le scissioni verranno, infatti, introdotte nel nostro ordinamento solo nel 1991, ad opera del d.lgs. 16 gennaio 1991 n. 22. Con riferimento poi agli aspetti più tipicamente aziendali del fenomeno, osserviamo che anche le scissioni societarie possono costituire un fenomeno di concentrazione, e per questo verso di accrescimento delle dimensioni aziendali, nel momento in cui una o più delle società beneficiarie sono aziende già esistenti, per cui il patrimonio apportato per effetto della scissione viene, appunto, a concentrarsi con il patrimonio già presente nella società beneficiaria.

¹⁴ Cfr. Rolf W. Banz, *The relationship between return and market value of common stocks*, Journal of Financial Economics, 1981, n. 1, pp. 3-18.

¹⁵ Cfr. Robert F. Reilly, Robert P. Schweihs, *The Handbook of Advanced Business Valuation*, McGraw-Hill, Chicago, 1999, p. 11.

¹⁶ Cfr. Richard W. Goeldner II, *Practical Application of the Fundamental Discount*, Business Valuation Review, 2000, p. 144; Robert F. Reilly, Robert P. Schweihs, *The Handbook of Advanced Business Valuation*, op. cit., p. 11; C. Vance, *Capitalisation Rates*, in Business Valuation Review, 2001, p. 28.

¹⁷ Cfr. Bartley J. Madden, *CFROI. Cash Flow Return on Investment Valuation. A Total System Approach to Valuing the Firm*, Butterworth-Heinemann, Waltham Massachusetts, 1999, p.

è riportata già da tempo notizia anche nella dottrina italiana che si occupa di questi temi¹⁸.

Le ragioni addotte a supporto della maggiorazione per il rischio dimensionale sono numerose nella letteratura menzionata, e vanno dalla possibilità per le aziende più grandi di fronteggiare meglio gli eventuali cambiamenti di mercato, alla presenza di maggiori costi di transazione per i soggetti che investono nelle piccole imprese, alla possibilità per le imprese più grandi di beneficiare di aiuti statali in caso di difficoltà e così via. Si tenga conto, inoltre, che spesso aziende di dimensioni limitate legano il proprio successo a una singola persona (cosiddetta *key person*) e questo, come facilmente intuibile, è considerato un fattore di rischio.

Tale minor rischio, a parità di altri fattori, delle imprese più grandi rispetto a quelle più piccole si riflette anche nei rating per la valutazione della rischiosità dei debiti.

Infatti, come già detto, a parità di altri fattori, il rating di aziende di più modeste dimensioni è più basso rispetto a quello di aziende di maggiori dimensioni¹⁹, a riprova del maggior rischio avvertito dalla comunità finanziaria verso le prime (di ridotte dimensioni).

Più recentemente alcuni autori hanno confermato, anche attraverso indagine empiriche, l'esistenza di questa maggiorazione nei rendimenti delle aziende di piccola dimensione²⁰, che confermerebbe, quindi, la presenza di un maggior rischio – e conseguentemente di una maggiorazione del rendimento – per le aziende di più piccole dimensioni, anche se alcuni hanno avanzato il dubbio che parte di questa maggiorazione sia da imputare ad altri fattori, tra cui un premio per la ridotta liquidità che hanno i titoli delle società di più piccole dimensioni²¹. In altre parole, il maggior rendimento rilevato per le aziende di piccole dimensioni rispetto a quelle più grandi, non sarebbe tutto da

100; Richard W. Goeldner II, *Practical Application of the Fundamental Discount*, Business Valuation Review, 2000, p. 144; Robert F. Reilly, Robert P. Schweihs, *The Handbook of Advanced Business Valuation*, op. cit., p. 1; C. Vance, *Capitalisation Rates*, op. cit., p. 28; Thomas L. West, Jeffrey D. Jones, *Handbook of Business Valuation*, John Wiley e Sons, Inc., New Jersey, 1999, second edition, p. 269.

¹⁸ Cfr. Luigi Guatri, *Trattato sulla valutazione delle aziende*, Egea, Milano, 1998, p. 84.

¹⁹ Cfr. Simon Z. Benninga, Oded H. Sarig, *Corporate Finance: A valuation Approach*, Irwin Professional Publishing, 1996, p. 347.

²⁰ James P. Harrington, Carla S. Nunes, Anas Aboulamer, Roger J. Grabowski, *Valuation Handbook – International Guide to Cost of Capital*, CFA Institute Research Foundation Book, 2021, summary edition; James P. Harrington, Carla S. Nunes, Roger J. Grabowski, *Valuation Handbook – U. S. Industry Cost of Capital*, Duff & Phelps, 2019; James R. Hitchner, *Financial Valuation: Application and Models*, John Wiley & Sons, 2017, fourth edition.

²¹ Frank Torchio, Sunita Surana, *Effect of liquidity on size premium and its implications for financial valuations*, Journal of Business Valuation and Economic Loss Analysis, 2014, n. 1, pp. 55-85.

imputare al maggior rischio che queste debbono affrontare, ma in parte sarebbe da attribuire alla circostanza che le società di dimensioni minori hanno una ridotta negoziabilità dei loro titoli e, pertanto, “scontano” questa minore negoziabilità sui prezzi delle loro azioni, riflettendosi, di conseguenza, *ceteris paribus*, su un incremento dei rendimenti. Su questo aspetto avremo modo di tornare nel prossimo paragrafo.

Se questo è vero per la maggior parte degli autori appena menzionati, non manca qualche voce che potremmo definire “fuori dal coro”.

Tra queste, per il rilievo assunto come riferimento per la pratica professionale in tema di valutazione d’azienda, si può citare Damodaran²², il quale dopo aver rilevato che le aziende di più piccole dimensioni hanno un premio per il rischio del 4,33% più alto rispetto a quelle di dimensioni maggiori, evidenzia tuttavia una serie di limitazioni e di potenziali *bias* nei risultati della sua ricerca che lo hanno portato a concludere circa l’inopportunità di considerare il rischio per le ridotte dimensioni aziendali quale maggiorazione del tasso; ad avviso di Damodaran, di detto elemento occorre tenere conto nella stima dei flussi aziendali, e non invece, come fatto da molta pratica professionale, attraverso una maggiorazione del tasso di attualizzazione. A tal riguardo, pur non essendo questa la sede per entrare in queste specifiche tecniche, anche lo studio di Damodaran non sembra essere in contrasto con quanto affermato da Bertini secondo cui vi sarebbe una relazione inversa tra livello del rischio e dimensioni aziendali. Damodaran non sembra, infatti, affermare che non vi è differenza nel livello di rischi che si può associare, *ceteris paribus*, ad aziende di diverse dimensioni aziendali, quanto piuttosto al modo con cui tenere conto di questo rischio, che secondo molti degli autori sopra citati ben si presta ad essere colto attraverso una maggiorazione del tasso, mentre secondo Damodaran dovrebbe, appunto, entrare nella valutazione del capitale economico al momento della stima dei flussi.

Il dibattito ha interessato anche gli autori italiani che si occupano di valutazione d’azienda. Da rilevare, comunque, come anche in Italia il tema sull’opportunità o meno di considerare una maggiorazione per il rischio legato alle ridotte dimensioni aziendali sia una questione di sicuro interesse ma non completamente risolta, presentando posizioni contrastanti²³.

La sintetica disamina dei contributi in tema di maggiorazione del premio per il rischio di ridotte dimensioni aziendali sembra, dunque, confermare,

²² Aswath Damodaran, *The Small Cap Premium: Where Is the beef?*, Business Valuation Review, 2015, n. 4, pp. 152-157.

²³ Si veda, a tal riguardo, Organismo Italiano di Valutazione, *La valutazione delle aziende*, Milano Finanza, Milano, 2019, dicembre, vol. 2.

seppur con qualche isolata voce contraria, quanto contenuto nel lavoro di Bertini, ossia che le aziende di più piccole dimensioni si trovino maggiormente esposte ai rischi di quelle più grandi dimensioni; è interessante, a questo riguardo rilevare come anche le ragioni addotte dalla letteratura in tema di valutazione d'azienda siano in parte già contenute nel lavoro di Bertini, quando si richiamano, ad esempio, alla maggiore possibilità per le imprese più grandi, di incidere nella vita economica e nel tessuto sociale delle ambiente che le circonda.

Ma se questa conferma che abbiamo appena ricordato, certamente rilevante, può forse apparire in parte scontata, un aspetto è di sicuro interesse scientifico e foriero, a nostro avviso, anche di ricadute sul piano professionale. La letteratura sul tema del premio per le ridotte dimensioni aziendali, pur riscontrando attraverso ricerche empiriche un maggior rendimento per le aziende di più piccole dimensioni, sembra in alcuni casi dividersi sulle ragioni di questi risultati e sulla dimensione da assegnare alla maggiorazione in questione. A tal riguardo, tra gli autori in precedenza citati, alcuni²⁴ stimano detta maggiorazione nella misura del 2,5%, altri considerano, per le società quotate, valori compresi tra lo 0,2% ed il 2%, con valori medi dell'1%, e del 4,35% per le società non quotate²⁵. Una fonte accreditata per la stima di questo premio per il rischio dimensionale sono Duff e Phelps²⁶ che periodicamente pubblicano i dati delle loro ricerche, arrivando per alcuni anni a valori della maggiorazione in questione oltre il 10%.

Tra gli autori italiani che riferiscono circa l'entità di detta maggiorazione citiamo innanzitutto Guatri e Bini²⁷, i quali richiamano l'esperienza americana con sconti che andrebbero dall'1,5% per le mid-caps, al 2,7% per le low-caps, al 5,4% per le micro-caps. Sempre con riferimento ad autori italiani, Romano²⁸ pone un valore della maggiorazione in un'intorno compreso tra il 3% ed il 5%; sempre con riferimento all'Italia si segnala il lavoro di Incollingo e Tiscini²⁹

²⁴ Thomas L. West, Jeffrey D. Jones, *Handbook of Business Valuation*, John Wiley e Sons, Inc., 1999, second edition, p. 269.

²⁵ Richard W. Goeldner II, *Practical Application of the Fundamental Discount*, Business Valuation Review, 2000, p. 144.

²⁶ James P. Harrington, Carla S. Nunes, Roger J. Grabowski, *Valuation Handbook – U. S. Industry Cost of Capital*, Duff & Phelps, 2019.

²⁷ Luigi Guatri, Mauro Bini, *Nuovo trattato sulla valutazione delle aziende*, Egea, Milano, 2009.

²⁸ Marco Romano, *Gli "entity-level discount" nella valutazione delle aziende*, Rivista dei Dottori Commercialisti, 2022, n. 1, p. 66.

²⁹ Alberto Incollingo, Riccardo Tiscini, *Come affrontare l'incertezza nella determinazione del tasso di attualizzazione: scelta del modello e trattamento delle variabili di input*, in Stefano Marasca, *I principali fattori di incertezza nella valutazione d'azienda*, Giuffrè, Milano, 2014, pp. 133-171.

che individuano un range dal 4% al 9% che hanno ritenuto idoneo per le imprese non quotate di dimensioni minori il cui costo del capitale viene stimato con il CAPM sulla base di un campione di imprese confrontabili di dimensione medio-grande. Il valore medio dell'intervallo sopra definito quale misura di maggiorazione al tasso per tener conto del premio per le ridotte dimensioni aziendali del 6,5% è anche molto simile all'*adjustment* del 6,27% stimato da Morningstar per le società appartenenti al decimo decile dimensionale.

Il pur breve panorama appena tracciato mostra, come già anticipato, un'ampia gamma di possibili valori, con autori che tendono a sottolineare un aspetto piuttosto che un altro, portando a supporto delle loro teorie diverse analisi empiriche che cercano anche di isolare il possibile contributo di diversi fattori.

Proprio la lettura di questi dati ci sembra confermi, a distanza di circa quaranta anni, il quadro teorico tracciato da Bertini nei suoi scritti. Da un alto, infatti, seppur in misure diverse e con enfasi distinte sulle modalità con cui tenerne conto, la letteratura, ed ancor più la pratica professionale, sembrano riconoscere che le aziende di più piccole dimensioni sono maggiormente esposte ai rischi rispetto a quelle di dimensioni più grandi. D'altro canto, il tentare di isolare una singola componente di rischio e di quantificarla in maniera disgiunta dalle altre, può generare rischio di confusione, con la possibilità di duplicare o omettere qualcosa. L'azienda è un sistema di rischi, ed in quanto tali i rischi possono essere letti e correttamente interpretati solo cogliendone le diverse interrelazioni; omettere questo significa esporsi alla possibilità di non cogliere esattamente il fenomeno e di quantificare dentro una specifica componente altri fattori, diversi da quello che si vuole esaminare.

4. Conclusioni

Nelle pagine precedenti si è avuto modo di riprendere alcuni dei molti concetti espressi da Bertini nel suo scritto sullo studio dei rischi nell'economia aziendale. Le riflessioni svolte in queste pagine crediamo confermino l'attualità dei concetti ivi richiamati anche perché, seppur nel mutevole cambiamento degli scenari, il fenomeno azienda mantiene nel tempo delle caratteristiche sue proprie.

La limitata conoscenza dell'essere umano e la conseguente incertezza sul futuro fanno del rischio un aspetto ineludibile della vita dell'uomo e, diremmo di conseguenza, dell'azienda, strumento ineludibile dell'agire umano per il soddisfacimento dei bisogni.

Fronteggiare, con lo scopo di limitare, i rischi è certamente una delle attività che l'azienda deve necessariamente porre in essere e, in questo senso, le concentrazioni aziendali, con il conseguente incremento della dimensione, sono senza dubbio uno degli strumenti a disposizione.

Tra dimensione aziendale e rischio, infatti, esiste una relazione inversa, per cui al crescere dell'una (dimensione) si riduce l'altra (rischio).

Se questo sembra un assunto ormai accolto dalla maggior parte degli autori, non di meno nascono evidenti difficoltà nel momento in cui si vuole procedere alla quantificazione di questo fenomeno. Questa difficoltà, ad avviso di chi scrive, può, almeno in parte, trovare una sua spiegazione nella mancata considerazione che l'azienda è un sistema di rischi, per cui può risultare vano il tentativo di isolare e studiare una singola componente di rischio senza studiare le relazioni della stessa con le altre.

Dell'azienda come sistema di rischi, il lavoro di Bertini è, senza dubbio, un punto di riferimento concettuale da cui sviluppare riflessioni scientifiche ma anche, per le ragioni descritte in questo breve lavoro, interessanti ricadute sul piano operativo.

Riferimenti bibliografici

- Banz R.W. (1981), *The relationship between return and market value of common stocks*, Journal of Financial Economics, n. 1, pp. 3-18.
- Bertini U. (1987), *Introduzione allo studio dei rischi nell'economia aziendale*, Giuffrè, Milano.
- Bertini U. (1990), *Il sistema d'azienda. Schema di analisi*, 2^a ed., Giappichelli, Torino.
- Damodaran A. (2015), *The Small Cap Premium: Where Is the beef?*, Business Valuation Review, n. 4, pp. 152-157.
- Goeldner II R. W. (2000), *Practical Application of the Fundamental Discount*, Business Valuation Review.
- Guatri L. (1998), *Trattato sulla valutazione delle aziende*, Egea, Milano.
- Guatri L., Bini M. (2009), *Nuovo trattato sulla valutazione delle aziende*, Egea, Milano.
- Harrington J.P., Nunes C.S., Aboulamer A., Grabowski R.J. (2021), *Valuation Handbook – International Guide to Cost of Capital*, CFA Institute Research Foundation Book, summary edition.
- Harrington J.P., Nunes C.S., Grabowski R.J. (2019), *Valuation Handbook – U. S. Industry Cost of Capital*, Duff & Phelps, New York.
- Hitchner J.R. (2017), *Financial Valuation: Application and Models*, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey, fourth edition.

- Incollingo A., Tiscini R. (2014), *Come affrontare l'incertezza nella determinazione del tasso di attualizzazione: scelta del modello e trattamento delle variabili di input*, in Marasca S., *I principali fattori di incertezza nella valutazione d'azienda*, Giuffrè, Milano.
- Kania J.J. (2000), *The current Status of Adding a Small Firm Risk Premium to the Valuation Discount Rate*, in *Business Valuation Review*.
- Madden B.J. (1999), *CFROI. Cash Flow Return on Investment Valuation. A Total System Approach to Valuing the Firm*, Butterworth-Heinemann, Waltham Massachusetts.
- Organismo Italiano di Valutazione (2019), *La valutazione delle aziende*, Milano Finanza, Milano, dicembre, vol. 2.
- Reilly R.F., Schweihs R.P. (1999), *The Handbook of Advanced Business Valuation*, McGraw Hill, Chicago.
- Romano M. (2022), *Gli "entity-level discount" nella valutazione delle aziende*, *Rivista dei Dottori Commercialisti*, n. 1.
- Torchio F., Surana S. (2014), *Effect of liquidity on size premium and its implications for financial valuations*, *Journal of Business Valuation and Economic Loss Analysis*, n. 1, pp. 55-85.
- Vance C. (2001), *Capitalisation Rates*, *Business Valuation Review*.
- West T.L., Jones J.D. (1999), *Handbook of Business Valuation*, John Wiley e Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, second edition.

LA SICUREZZA SUL LAVORO NEGLI INCENTIVI DEGLI AMMINISTRATORI: PRIME EVIDENZE EMPIRICHE E RIFLESSIONI

di *Andrea Melis, Luigi Rombi**

1. Introduzione

I rischi di carattere sociale e quelli derivanti dall'ambiente naturale concorrono, nel sistema delle operazioni economico-aziendali, a definire il rischio economico generale dell'impresa, ossia quel rischio che investendo "l'essenza della vita dell'azienda"¹ ne condiziona la capacità di perseguire gli obiettivi definiti dal soggetto economico. Tale consapevolezza da parte dei soggetti che amministrano l'azienda costituisce "la premessa più valida alla politica aziendale"², oltre che al fronteggiamento dei rischi stessi³. Rappresenta, inoltre, una condizione fondamentale al fine di permettere che l'azienda abbia successo, inteso non come carattere momentaneo della vita dell'azienda, bensì come fenomeno a valere nel tempo⁴.

A tale fine le imprese sviluppano la propria attività di produzione economica in un dato ambiente, con cui interagiscono influenzandolo, ma, al tempo stesso, anche essendone influenzate⁵. Tali interazioni non si limitano

* Il lavoro è stato scritto anche con Carla Gravellu. Lo studio è stato finanziato dall'Unione Europea – NextGenerationEU, nell'ambito del progetto GRINS – Growing Resilient, INclusive and Sustainable (GRINS PE00000018 – CUP F53C22000760007). I punti di vista e le opinioni espresse sono esclusivamente quelle degli autori e non riflettono necessariamente quelle dell'Unione Europea, né può l'Unione Europea essere ritenuta responsabile per esse. Gli autori ringraziano, inoltre, il contributo della Fondazione di Sardegna.

¹ Umberto Bertini, *Introduzione allo studio dei rischi nell'economia aziendale*, Giuffrè, Milano, 1969, p. 38.

² Umberto Bertini, *Introduzione allo studio dei rischi nell'economia aziendale*, cit., p. 157.

³ Egidio Giannessi, *Appunti di Economia aziendale*, Libreria Scientifica Giordano Pellegrini, Pisa, 1970, p. 96. In merito, il Bertini sottolinea quanto segue: "Solo mediante un'adeguata coscienza è possibile impostare il fronteggiamento dei rischi su solide basi razionali e far sì che la gestione aziendale, avendo riguardo al problema dei rischi, non si riduca a sensazioni isolate o mere intuizioni". Umberto Bertini, *Introduzione allo studio dei rischi nell'economia aziendale*, op. cit., p. 157.

⁴ Umberto Bertini, *Scritti di politica aziendale*, Giappichelli, Torino, 1990.

⁵ Umberto Bertini, *Il sistema d'azienda. Schema di analisi*, S.E.U., Pisa, 1987; Giovanni Ferrero, *Impresa e management*, Giuffrè, Milano, 1987.

agli aspetti economico-finanziari, ma includono anche gli aspetti sociali⁶ e quelli legati all'ecosistema naturale⁷. In merito, è emerso come le aziende, specialmente le grandi imprese⁸, reagiscano alla crescente attenzione dell'ambiente di riferimento, così come si configura in relazione alle dimensioni sociali ed ambientali della loro attività di produzione economica. Esse utilizzano, non solo strumenti di rendicontazione dell'impatto non economico-finanziario della propria gestione (es. bilancio di sostenibilità), ma anche strumenti di incentivazione dell'Alta direzione, ed in particolare dell'amministratore delegato⁹.

Gli strumenti di incentivazione che integrano criteri di sostenibilità sociale ed ambientale nei compensi (bonus, compensi basati su azioni, etc.), hanno come obiettivo dichiarato quello di allineare gli interessi degli amministratori con quelli di specifiche categorie di stakeholder. Al tempo stesso, consentono di fronteggiare i rischi che possono derivare da un inadeguato soddisfacimento di tali interessi ritenuti fondamentali, da parte del Consiglio di amministrazione, per il perseguimento della strategia aziendale. In tali strumenti di incentivazione la valutazione dell'operato degli amministratori non è esclusivamente associata a indicatori critici di successo di natura economico-finanziaria (es. EBITDA), ma anche a indicatori di sostenibilità socio-ambientale che considerano, ad esempio, le emissioni di gas serra prodotte dall'attività aziendale, il grado di soddisfazione dei clienti, il benessere dei dipendenti o la sicurezza delle persone che lavorano in azienda¹⁰.

Quest'ultima dimensione di sostenibilità costituisce l'oggetto del presente lavoro, che ha come obiettivo quello di condurre un'analisi empirica di tipo esplorativo su come la sicurezza sul lavoro sia integrata nella componente variabile dei compensi degli amministratori delegati delle imprese italiane non finanziarie quotate in borsa.

L'attenzione di chi scrive su questo aspetto della sostenibilità è dovuta sia alla sua rilevanza per l'economia dell'azienda, per le persone che in essa la-

⁶ Pietro Onida, *Economia d'azienda*, Utet, Torino, 1974, p. 91 ss.

⁷ Per un approfondimento in merito, ci sia permesso di rinviare a quanto scritto in Andrea Melis, *Creazione di valore e meccanismi di corporate governance*, Giuffrè, Milano, 2002, 21-63, ove ulteriori riferimenti dottrinali.

⁸ Sul concetto di grande impresa come "sistema aperto, finalizzato, eccessivamente complesso", si veda Gianfranco Zanda (1974: IX).

⁹ Simone Aresu, Reggy Hooghiemstra, Andrea Melis, *Integration of CSR criteria into executive compensation contracts: A cross-country analysis*, *Journal of Management*, 49(8), 2023, 2766-2804.

¹⁰ Caroline Flammer, Bryan Hong, Dylan Minor, *Corporate governance and the rise of integrating corporate social responsibility criteria in executive compensation: Effectiveness and implications for firm outcomes*, *Strategic Management Journal*, 40(7), 2019, 1097-1122.

vorano e, più ampiamente, per la società¹¹, sia considerata l'assenza di studi economico-aziendali che affrontano la problematica in esame¹². Inoltre, rispetto ad altre dimensioni di sostenibilità sociale (es. diversità ed inclusione in azienda, benessere delle persone che lavorano in azienda) la sicurezza sul lavoro è caratterizzata da un elevato grado di condivisione sociale in merito alla sua importanza e da una maggiore affidabilità della sua misurazione¹³.

2. Metodo di analisi

Al fine di esaminare l'integrazione della sicurezza sul lavoro nei piani di incentivazione degli amministratori, sono state analizzate le seguenti caratteristiche:

- la presenza di tale dimensione di sostenibilità nell'analisi di materialità condotta dall'azienda, utile al fine di evidenziare la coerenza dell'incentivo presente nel piano di remunerazione dell'amministratore con la strategia aziendale e la rilevanza per gli stakeholder ritenuti fondamentali per l'azienda;
- l'orizzonte temporale del piano, che consente di evidenziare il periodo di incentivazione dell'amministratore, al fine di comprendere se la dimensione di sostenibilità considerata abbia una prospettiva di breve (es., un anno) o medio-lungo termine (es., due o più anni). Permette,

¹¹ L'INAIL ha comunicato che i decessi sul lavoro nel 2023 sono stati 1.041, mentre le denunce di infortunio rilevate sono state 585.356 (INAIL (2024), *Andamento degli infortuni sul lavoro e delle malattie professionali* (nr. 1). ISSN: 2035-5645).

¹² La dottrina economico-aziendale solo di recente ha affrontato il tema dell'integrazione dei criteri di sostenibilità nel compenso degli amministratori delegati. Si è generalmente focalizzata o sulle conseguenze del mero utilizzo di tale strumento di incentivazione es. Caroline Flammer, Bryan Hong, Dylan Minor, *Corporate governance and the rise of integrating corporate social responsibility criteria in executive compensation: Effectiveness and implications for firm outcomes*, op. cit.; Andrea Almici, *Does sustainability in executive remuneration matter? The moderating effect of Italian firms' corporate governance characteristics*, *Meditari Accountancy Research*, 31(7), 2023, 49-87, senza analizzarne, in dettaglio, gli elementi specifici che lo compongono e le loro relazioni es., caratteristiche degli indicatori, peso, etc., oppure ha concentrato la sua attenzione su altre dimensioni relative alle tematiche della sostenibilità es. l'integrazione delle emissioni di gas serra, Christian Ott, Jan Endrikat, *Exploring the association between financial and nonfinancial carbon-related incentives and carbon performance*, *Accounting and Business Research*, 53(3), 2023, 271-304. Per un eventuale approfondimento in merito, si veda la rassegna degli studi condotta da Patrick Velte, *Archival research on sustainability-related executive compensation. A literature review of the status quo and future im-provements*, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, in corso di stampa, 2024.

¹³ Lucian Arye Bebchuk, Roberto Tallarita, *The perils and questionable promise of ESG-based compensation*, *Journal of Corporation Law*, 48(1), 2022, 37-75.

- inoltre, di evidenziare se la dimensione oggetto di analisi sia incentivata con criteri differenti in piani di diversa durata;
- l'indicatore utilizzato e formula con cui è calcolato, al fine di verificare quali stakeholder siano considerati (es. dipendenti, collaboratori, contrattisti¹⁴) e la misurabilità dell'obiettivo incluso nel piano di remunerazione. Gli amministratori potrebbero essere incentivati, in maniera fuorviante, a realizzare politiche aziendali atte a proteggere esclusivamente gli interessi dei soggetti considerati dall'indicatore a discapito di altri tramite, ad esempio, l'esternalizzazione delle attività più rischiose alla categoria di soggetti la cui sicurezza non è considerata dall'indicatore;
 - il peso di ciascun indicatore, che riflette la significatività dello stesso all'interno del piano di incentivazione. Nonostante non vi sia un peso ottimale per ciascun indicatore, tale caratteristica permette di stimare il grado di attenzione che l'amministratore dedicherà ad una determinata dimensione rispetto ad altre;
 - la tempistica di comunicazione del livello di obiettivo da raggiungere, la quale consente di comprendere se sia possibile, per gli stakeholder non direttamente coinvolti nella formulazione del piano, effettuare una valutazione della politica di remunerazione a priori e verificare qualora l'area di incentivazione sia in grado di motivare in maniera efficace il comportamento dell'amministratore;
 - il grado di raggiungimento dell'obiettivo, dato che permette di valutare l'eventuale scostamento tra il livello atteso di performance e quello effettivamente realizzato.

3. Selezione del campione e fonti oggetto di analisi

Al fine di verificare le caratteristiche dei piani di incentivazione dell'amministratore delegato¹⁵ e l'eventuale presenza di indicatori relativi alla sicurezza sul lavoro sono state utilizzate le seguenti fonti:

¹⁴ Con il termine contrattisti si fa riferimento a tutte quelle persone che lavorano in azienda ma sono dipendenti di aziende terze fornitrici di servizi.

¹⁵ Va evidenziato che, in aggiunta ai piani di incentivazione aventi come beneficiario l'amministratore delegato, sono stati presi in esame anche quelli relativi agli altri ruoli da esso ricoperti all'interno dell'azienda (es., direttore generale). Inoltre, in caso di assenza della figura dell'amministratore delegato, sono stati analizzati i piani di incentivazione associati a individui che rivestivano cariche equipollenti (es., presidente con incarichi esecutivi).

- le relazioni sulla remunerazione pubblicate negli esercizi 2022 e 2023, al fine di raccogliere i dati relativi, rispettivamente, alla politica di remunerazione ed ai compensi corrisposti nell’anno precedente;
- il bilancio di sostenibilità e la dichiarazione non finanziaria, ove pubblicati, in modo tale da esaminare ulteriori dettagli degli indicatori utilizzati ed analizzare la matrice dell’analisi di materialità condotta dall’azienda.

Il campione iniziale di analisi è riferito a tutte le aziende quotate nella Borsa Italiana al 31 dicembre 2022. Considerate le diverse regolamentazioni alle quali sono soggette, sono state escluse dall’analisi le aziende appartenenti al settore Euronext Growth Milano; quelle presenti nel segmento Euronext Milano appartenenti ai settori “Financials” e “Real Estate” e le aziende la cui quotazione era sospesa o aventi come sede legale uno Stato diverso da quello Italiano. Date queste esclusioni, il campione si è ridotto a 160 aziende, di cui 137 hanno adottato un compenso variabile per i propri amministratori delegati.

In seguito all’identificazione di tutti gli indicatori contenuti nei piani di incentivazione esaminati, l’analisi si è quindi focalizzata sulle 22 aziende, oggetto del campione finale, che hanno adottato almeno un indicatore riferito alla sicurezza sul lavoro delle persone che operano in azienda (es., dipendenti, collaboratori e contrattisti)¹⁶. Tali aziende operano nei seguenti settori industriali: “Utilities” (8 aziende), “Industrials” (6), “Energy” (4), “Basic Materials” (1), “Technology” (1), “Health Care” (1), “Consumer Discretionary” (1). La metà di esse appartengono all’indice FTSE Mib, le rimanenti al FTSE Italia Mid Cap ed al FTSE Italia Small Cap.

4. Risultati dell’analisi empirica

L’analisi delle matrici di materialità contenute nei bilanci aziendali ha evidenziato come il tema della sicurezza sul lavoro sia un aspetto fortemente rilevante per le aziende che hanno integrato tale dimensione della sostenibilità nei compensi del proprio amministratore delegato¹⁷. Indicatori relativi alla sicurezza sul lavoro sono stati utilizzati 16 volte all’interno della componente variabile a breve termine (es., A2A, Leonardo, Prysmian), 4

¹⁶ Sono stati quindi esclusi tutti quelli indicatori riferiti ad altri aspetti relativi al rapporto che intercorre tra l’azienda e questi stakeholders (es., soddisfazione sul lavoro dei dipendenti, parità di genere).

¹⁷ Solo per un’azienda non è stato possibile recuperare l’analisi di materialità in quanto non era presente all’interno dei documenti analizzati.

volte in quella a medio-lungo termine (es., Acea, Sabaf) e 2 volte in entrambe (ERG e Salcef Group).

Nonostante differenze nella denominazione dell'indicatore (es., "Indice di Sicurezza sul lavoro"¹⁸; "Indice degli infortuni sul lavoro"¹⁹), non sono emerse particolari diversità tra gli indicatori utilizzati fra aziende operanti in diversi settori industriali o segmenti di borsa, né nei piani di incentivazione a breve o medio-lungo termine.

Sono emerse, invece, differenze negli stakeholder la cui sicurezza è considerata dal piano di incentivazione. Alcune aziende hanno incluso tutti i dipendenti (es., Prysmian, Leonardo), mentre altre solamente specifiche categorie degli stessi (solitamente quelle più a rischio) o, talvolta, hanno incluso anche il personale esterno (collaboratori e/o contrattisti). Nello specifico, tra le 9 aziende che hanno tenuto in considerazione anche il personale esterno, Terna ha utilizzato separatamente due indicatori nel piano di incentivazione a breve termine. Il primo indicatore ha considerato esclusivamente i dipendenti del gruppo appartenenti al perimetro elettrico, mentre il secondo gli appaltatori del perimetro Italia²⁰. Differentemente, Eni ha utilizzato un unico indicatore nel piano di incentivazione a breve termine, considerando senza distinzione dipendenti e contrattisti²¹.

Con riferimento agli indicatori utilizzati, solo due aziende hanno utilizzato indicatori legati allo svolgimento di specifiche iniziative, quali la creazione di campagne di prevenzione e il mantenimento di certificazioni relative alla sicurezza sul lavoro. Per le restanti aziende, questa dimensione di sostenibilità è legata al contenimento degli infortuni, il cui concetto è derivato, in maniera più o meno esplicita, dalle normative previdenziali. La maggior parte delle aziende ha utilizzato indicatori riferibili all'Indice di Frequenza, calcolato come il numero di infortuni rapportato al numero di ore lavorate. Solo due aziende hanno considerato anche un indicatore riferibile all'Indice di Gravità, calcolato come i giorni di assenza dovuti a infortunio rapportati al numero di ore lavorate. Infine, sei aziende hanno utilizzato un indicatore riferibile a una combinazione tra di essi.

A mero titolo di esempio, si evidenzia come Saras abbia utilizzato nel piano di incentivazione a breve termine un indice di frequenza definito "Indice di Frequenza infortunistica del personale Sarlux"²²; mentre SOL ha

¹⁸ Terna, *Relazione sulla remunerazione 2022*, p. 8.

¹⁹ Edison, *Corporate Governance 2022*, p. 116.

²⁰ Terna, *Relazione sulla remunerazione 2022*, op. cit.

²¹ Eni, *Relazione sulla politica di remunerazione 2023-2026 e sui compensi corrisposti 2022*.

²² Saras, *Relazione sulla politica in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti*, 2022, p. 11.

utilizzato nel piano di incentivazione a medio-lungo termine un indice di gravità definito “Severity Index di Gruppo”²³. Qualora l’indicatore fosse una combinazione dei due indici menzionati, non sempre sono stati comunicati il peso e la modalità con cui essi sono stati combinati. Ad esempio, Terna ha utilizzato nel piano di incentivazione a breve termine l’indicatore “Indice di Sicurezza sul lavoro del Personale del Gruppo Terna appartenente al perimetro elettrico” dato dalla media ponderata degli indici di frequenza (peso 30%) e di gravità (70%)²⁴. In maniera differente, Snam ha utilizzato, nel piano di incentivazione a breve termine, l’indicatore “Indice ponderato di frequenza e gravità dipendenti e contrattisti”, senza però comunicare il peso assegnato a ciascun indice²⁵.

È opportuno sottolineare, inoltre, come non sia emerso l’utilizzo di indicatori che considerino eventi che avrebbero potuto causare infortuni o decessi (cosiddetti “near miss” o “mancati infortuni”, UNI ISO 45001, 2018²⁶) e che potrebbero, quindi, segnalare un livello inadeguato di sicurezza dell’ambiente di lavoro.

Dall’analisi delle relazioni sulla remunerazione è emerso che il peso dell’indicatore della sicurezza sul lavoro si è attestato, in media, intorno al 10% dell’intera componente variabile, con un minimo del 2,5% (Erg) e un massimo del 25% (Terna)²⁷. Inoltre, in relazione alla sola componente di incentivo riferita alla macro-dimensione della sostenibilità, esso si è attestato in media pari al 50%, con un minimo del 25% (Eni) e un massimo del 100% (es., Buzzi Unicem, Luve). Solo un’azienda (Saipem) ha rafforzato ulteriormente l’importanza dell’indicatore relativo alla sicurezza dei dipendenti, assegnando allo stesso la funzione di “entry gate”, vincolando, cioè, l’erogazione dell’intera componente variabile a breve termine al raggiungimento di un livello minimo di infortuni (in congiunzione con un indicatore economico-finanziario, Posizione Finanziaria Netta).

Con riferimento alla tempistica di comunicazione degli obiettivi, solo 9 aziende hanno comunicato i livelli da raggiungere ex ante (nella politica di remunerazione), mentre 4 aziende li hanno comunicati solo ex post, nella relazione sulla remunerazione dell’anno successivo, quando sono stati

²³ Sol, *Relazione sulla politica in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti*, 2022, p. 16.

²⁴ Terna, *Relazione sulla remunerazione 2022*, p. 8, op. cit.; Terna, *Relazione Finanziaria Annuale, 2022 Rapporto Integrato*, p. 47.

²⁵ Snam, *Relazione sulla politica in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti 2022*, p. 10.

²⁶ UNI ISO 45001, *Sistemi di gestione per la salute e sicurezza sul lavoro – Requisiti e guida per l’uso*, 2018.

²⁷ Si noti che sei aziende non hanno comunicato il peso dell’indicatore.

comunicati i compensi corrisposti all'amministratore nell'esercizio precedente. Le restanti 9 aziende non hanno comunicato gli obiettivi, talvolta giustificando questa scelta adducendo motivi di riservatezza ("non sono oggetto di disclosure pubblica (né ex ante, né ex post) in quanto recanti dati commercialmente sensibili e di valore strategico e, in taluni casi, sono coperti finanche da clausole di riservatezza"²⁸). Gli obiettivi assegnati, ed i relativi indicatori, sono sempre stati di natura assoluta. Il livello di performance attesa non è stato comparato ad un gruppo di aziende concorrenti, sebbene l'indicatore scelto stimasse generalmente l'intensità, relativizzando la frequenza e/o la gravità degli infortuni rispetto a parametri quali il numero totale di ore lavorate, e quindi permettendo una potenziale comparazione.

Emerge, infine, che le aziende generalmente hanno comunicato il livello di raggiungimento dell'obiettivo²⁹, che è tipicamente pienamente conseguito o, limitatamente ad alcuni casi, superato, eccedendo la soglia della massima performance attesa. Ciò è avvenuto anche in casi in cui si siano verificati infortuni con conseguenze mortali nel periodo di riferimento. Solo in due aziende, aventi più indicatori relativi alla sicurezza sul lavoro nel piano di incentivazione, alcuni indicatori non hanno raggiunto il livello minimo di performance attesa.

5. Considerazioni conclusive

Il presente lavoro ha condotto un'analisi empirica di tipo esplorativo su come la sicurezza sul lavoro sia stata integrata nella componente variabile dei compensi degli amministratori delegati delle imprese italiane non finanziarie quotate in borsa. Dall'analisi effettuata su 160 aziende si è rilevato come su 137 aziende che hanno scelto un piano di remunerazione per il proprio amministratore delegato dotato di una componente variabile, 22 aziende hanno scelto di integrare nella componente variabile almeno un indicatore relativo alla sicurezza sul lavoro. L'utilizzo di incentivi legati a tale dimensione di sostenibilità sociale è stato principalmente effettuato da aziende operanti in settori industriali in cui le mansioni quotidiane dei lavoratori fanno sì che gli stessi siano esposti ad un rischio generalmente maggiore rispetto a chi svolge

²⁸ Saras, *Relazione sulla politica in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti*, 2022, p. 23.

²⁹ Solo due aziende hanno scelto di non comunicare il livello di raggiungimento dell'obiettivo. In altri quattro casi l'indicatore è contenuto invece in un piano di incentivazione a medio-lungo termine il cui periodo di misurazione della performance non è ancora concluso, al momento dell'analisi.

mansioni simili in altri settori industriali. A conferma di ciò, si sottolinea come le aziende analizzate abbiano ritenuto opportuno evidenziare come la sicurezza sul lavoro sia un rischio rilevante all'interno della loro analisi di materialità. Il peso assegnato agli indicatori legati alla dimensione della sicurezza sul lavoro, in relazione all'intera componente di incentivo, è stato generalmente significativo e, talvolta, ha costituito l'intera componente variabile relativa alla sostenibilità all'interno dell'incentivo dell'amministratore.

L'analisi svolta ha evidenziato come la dimensione di sostenibilità sociale in esame sia trattata in maniera omogenea da parte delle aziende per quanto riguarda la definizione di infortunio e gli indicatori utilizzati. Tuttavia, va sottolineato che gli obiettivi utilizzati sono sempre stati di natura assoluta. Tale scelta potrebbe essere necessaria a causa delle diverse caratteristiche aziendali che influenzano la gestione della sicurezza in azienda (es., esternalizzazione delle mansioni più rischiose). Con riferimento agli infortuni con conseguenze mortali, questa mancata comparazione potrebbe anche riflettere scelte di carattere etico. Comunicare il raggiungimento di un obiettivo in presenza di un numero di decessi minore rispetto al gruppo di aziende di riferimento (cosiddetto "benchmark") potrebbe essere percepito come una minimizzazione della gravità dell'evento. Tuttavia, tale scelta potrebbe essere anche stata attuata per evitare confronti con altre aziende, il cui esito potrebbe essere sfavorevole alla valutazione degli amministratori dell'azienda. Va sottolineato, quindi, come anche l'utilizzo di target assoluti possa risultare inefficace per un'adeguata tutela delle persone che lavorano in azienda. Dall'analisi è infatti emerso come la maggior parte delle aziende ha considerato la totalità dei dipendenti, senza distinzione tra coloro più o meno esposti ad alti livelli di rischio. Nello specifico, l'utilizzo di un indicatore che non distingue tra le diverse categorie di soggetti in relazione al grado di esposizione al rischio potrebbe alterare la funzione dell'incentivo. Gli amministratori potrebbero ricevere il compenso legato a tale incentivo poiché il risultato dell'indicatore risulterebbe positivamente influenzato dall'inclusione di tutti quei soggetti che sono sensibilmente meno esposti al rischio (es., personale amministrativo). In merito, è importante evidenziare che diverse aziende hanno definito l'incentivo considerando anche il personale esterno, il quale, date le caratteristiche delle aziende oggetto di analisi, è solito contribuire a svolgere l'attività caratteristica dell'azienda. Tale scelta è da considerarsi, a parere di chi scrive, adeguata al fine di fronteggiare il rischio di comportamenti opportunistici da parte degli amministratori che potrebbero far sì che i compiti meno sicuri siano assegnati a soggetti esterni. D'altro lato, l'analisi condotta ha evidenziato come le aziende focalizzino la propria attenzione solo su una parte di eventi negativi

legati alla sicurezza sul lavoro. Nello specifico, l'utilizzo degli indicatori relativi esclusivamente alla frequenza e gravità degli infortuni rischia di incentivare gli amministratori a minimizzare esclusivamente infortuni e decessi, senza prestare adeguata attenzione ad altri eventi (es., cosiddetti "near miss"), che segnalano l'esistenza di un ambiente di lavoro non adeguatamente sicuro.

Inoltre, occorre porre attenzione sul grado di difficoltà del raggiungimento degli obiettivi legati alla sicurezza sul lavoro. I dati riportati nelle dichiarazioni non finanziarie relative agli infortuni (talvolta con conseguenze mortali) dovrebbero far riflettere sull'efficacia delle politiche di prevenzione messe in atto dalle aziende. In particolare, i soggetti coinvolti nella definizione del piano di remunerazione (es. comitato per la remunerazione, consiglio di amministrazione, assemblea dei soci) dovrebbero riconsiderare l'efficacia di quei piani di incentivazione in cui obiettivi prefissati sono stati raggiunti, e talvolta superati, con il conseguente pagamento dei compensi associati, anche quando l'azienda ha rilevato la presenza di infortuni gravi, talvolta anche con conseguenze mortali.

Gli incentivi per gli amministratori possono contribuire, se definiti in maniera efficace, alla gestione della sicurezza ed alla riduzione degli eventi negativi che coinvolgono le persone che lavorano in azienda. Data l'evidente necessità di indirizzare l'attenzione degli amministratori, occorre prendere in considerazione alternative tecniche per l'integrazione di questa dimensione della sostenibilità nell'incentivo assegnato all'amministratore. Nello specifico, un valido miglioramento, a parere di chi scrive, potrebbe essere costituito dall'inclusione di un target relativo alla sicurezza sul lavoro con funzione di "obiettivo cancello" (cosiddetto "entry gate") il cui mancato raggiungimento comporterebbe la mancata assegnazione di una parte (es., quella collegata con la sostenibilità) o di tutta la componente variabile. Tramite una migliore definizione degli incentivi dati agli amministratori, le (grandi) imprese potrebbero non solo soddisfare gli standard derivanti dal contesto giuridico-istituzionale, ma anche dimostrare di essere consapevoli del ruolo che esercitano all'interno della società.

Riferimenti bibliografici

Almici A. (2023), *Does sustainability in executive remuneration matter? The moderating effect of Italian firms' corporate governance characteristics*, in *Meditari Accountancy Research*, 31(7), 49-87.

- Aresu S., Hooghiemstra R., Melis A. (2023), *Integration of CSR criteria into executive compensation contracts: A cross-country analysis*, in *Journal of Management*, 49(8), 2766-2804.
- Bebchuk L.A., Tallarita R. (2022), *The perils and questionable promise of ESG-based compensation*, in *Journal of Corporation Law*, 48(1), 37-75.
- Bertini U. (1969), *Introduzione allo studio dei rischi nell'economia aziendale*, Giuffrè, Milano.
- Bertini U. (1987), *Il sistema d'azienda. Schema di analisi*, S.E.U., Pisa.
- Bertini U. (1990), *Scritti di politica aziendale*, Giappichelli, Torino, seconda edizione.
- Edison (2023), *Corporate Governance 2022*.
- Eni (2023), *Relazione sulla politica di remunerazione 2023-2026 e sui compensi corrisposti 2022*.
- Giannessi E. (1970), *Appunti di Economia aziendale*, Libreria Scientifica Giordano Pellegrini, Pisa.
- Ferrero G. (1987), *Impresa e management*, Giuffrè, Milano.
- Flammer C., Hong B., Minor D. (2019), *Corporate governance and the rise of integrating corporate social responsibility criteria in executive compensation: Effectiveness and implications for firm outcomes*, in *Strategic Management Journal*, 40(7).
- INAIL (2024). *Andamento degli infortuni sul lavoro e delle malattie professionali*, (nr. 1). ISSN: 2035-5645
- Melis A. (2002), *Creazione di valore e meccanismi di corporate governance*, Giuffrè, Milano.
- Onida P. (1974), *Economia d'azienda*, Utet, Torino.
- Ott C., Endrikat J. (2023), *Exploring the association between financial and nonfinancial carbon-related incentives and carbon performance*, in *Accounting and Business Research*, 53(3).
- Saras (2022), *Relazione sulla politica in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti*.
- Snam (2022), *Relazione sulla politica in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti 2022*.
- Sol (2022), *Relazione sulla politica in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti*.
- Terna (2022), *Relazione sulla remunerazione 2022*.
- Terna (2023), *Relazione Finanziaria Annuale, 2022 Rapporto Integrato*.
- UNI ISO 45001 (2018), *Sistemi di gestione per la salute e sicurezza sul lavoro – Requisiti e guida per l'uso*
- Velte P. (2024), *Archival research on sustainability-related executive compensation. A literature review of the status quo and future improvements*, in *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, in corso di stampa.
- Zanda G. (1974), *La grande impresa. Caratteristiche strutturali e di comportamento*, Giuffrè, Milano.

LE ORGANIZZAZIONI PERMANENTI QUALI SISTEMI AUTOPOIETICI, TELEONOMICI E INTELLIGENTI

di *Piero Mella*

1. Introduzione

Umberto Bertini è stato uno dei primi studiosi aziendalisti a proporre, in Italia, l'utilità della logica sistemica nello studio delle organizzazioni-aziende, proponendo, già nel 1974, che l'azienda potesse essere considerata quale sistema cibernetico, che si manteneva in vita, in quanto caratterizzato da autocontrollo (feedback), chiarendone, successivamente, la natura sistemica:

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 (Bertini, 1977, p. 16).

Accettando l'assunto che l'attività per la "produzione di valore" sia svolta da *organizzazioni stabili* (Mella, 2021), questo contributo intende richiamare alcune rilevanti nozioni sistemiche utili per comprendere la logica delle aziende – e delle *production-oriented organizations*, in particolare – quali sistemi *autopoietici*, *teleonomici*, *cognitivi* ed *efficienti*. Il lavoro si conclude connettendo il concetto di "autopoiesi" con quelli di Intelligence, Learning ed Experience, che caratterizzano la gestione delle organizzazioni efficienti. Un insieme di definizioni e modelli precisi ci permette di esaminare come la struttura delle *organizzazioni orientate alla produzione*, considerate come *sistemi cognitivi*, realizzi il loro accoppiamento strutturale con l'ambiente.

2. Le organizzazioni quali sistemi autopoietici

DEFINIZIONE 1 – Un'organizzazione è un "sistema sociale" che si forma quando più individui (o agenti, in generale) scelgono, per le proprie ragioni particolari, di essere (o far parte di) organi tipici in termini di funzione,

funzionamento funzionale, topologia e controllo, che sono legati da *relazioni organizzative* e *vincoli strutturali*, che li costringono a svolgere attività specializzate, comportamenti coordinati e cooperativi – accettando, quindi, determinati obiettivi, programmi, regole e responsabilità –, allo scopo di intraprendere processi duraturi orientati a un fine comune (Mella, 2021, p. 466).

Gli *obiettivi* che questi individui perseguono, attraverso le organizzazioni, possono essere di quattro specie: (1) *individuali interni*, per i quali gli individui sono disposti a partecipare all'organizzazione, accettandone i vincoli e le regole (ad esempio: altruismo, retribuzione, interesse lavorativo, ecc.); (2) *comuni interni*, o *istituzionali*, cioè gli scopi per i quali l'organizzazione è stata creata; (3) *individuali esterni*, ovvero i vantaggi che i singoli traggono dall'organizzazione (ad esempio: remunerazioni, fruizione dei risultati, ecc.); (4) *comuni esterni*, o *sociali*, cioè i vantaggi che l'ambiente riceve dal comportamento dell'organizzazione (ad esempio: riduzione dei bisogni, diffusione del benessere, aumento della qualità della vita, ecc.).

DEFINIZIONE 2 – Le organizzazioni sono “*sistemi autopoietici*”, nel senso che sopravvivono finché riescono a mantenere stabili i propri vincoli organizzativi, sostituendo gli agenti uscenti e inserendone di nuovi che mantengano la rete dei processi tipici. Finché riescono a ripetere questo ciclo, le organizzazioni rimangono *vitali*. In questo senso le organizzazioni possono, sotto tutti gli aspetti, essere viste come *macchine autopoietiche*, e quindi *omeostatiche* in linea con la concezione di Maturana e Varela.

[...] an autopoietic machine continuously generates and specifies its own organization through its operation as a system of production of its own components, and does this in the endless turnover of components under conditions of continuous perturbations and compensation of perturbations” (Maturana and Varela 1980, p. 79).

In questo senso le organizzazioni sono *sistemi cognitivi* “organizzativamente chiusi”, che sviluppano un *processo cognitivo continuo*, mediante il quale il quale formano “rappresentazioni” dell'ambiente esterno attraverso un sistema di “raccolta dati” e loro trasformazione in informazioni e decisioni necessarie per interagire con l'ambiente.

Come *sistema autopoietico* (Bednarz, 1988; Luhmann, 1995) l'organizzazione *si autoproduce* ricercando nell'ambiente gli input *metabolici* ed *energetici* utili per l'*autopoiesi*, fuggendo da quelli dannosi (Zeleny & Hufford, 1992; Mingers, 1994), auto-organizzandosi e

“riproducendosi” continuamente, al fine di prolungare la durata della *vita collettiva* per periodi che vanno oltre la “vita” dei componenti” (Maturana-Varela, 1980, p. 82; Zeleny, 1981, p. 2) Per questo motivo esse sviluppano *processi metabolici* attraverso i quali la struttura mantiene, rafforza e migliora nel tempo la rete dei processi interni, conservando le relazioni organizzative tra gli “organi”, nonostante i cambiamenti degli individui che li compongono; in questo senso, le organizzazioni sono *sistemi autopoietici “viventi”* (Varela, 1979; 1981, p. 38; Uribe, 1981, p. 61; Vicari, 1991).

3. Le organizzazioni quali sistemi teleonomici

DEFINIZIONE 3 – Un’organizzazione è un “sistema teleonomico” che *si prefigge degli obiettivi*, in quanto mantiene la propria autopoesi, svolgendo “processi cognitivi”, per ricercare le condizioni che consentono agli individui di beneficiare, direttamente o indirettamente, del raggiungimento di un fine comune che definisce la sua teleologia: ... in effect teleonomy is teleology made respectable by Darwin [...] (Dawkins 1982, cited by Barrows 2001, p. 705).

Il concetto di teleonomia è stato proposto da Jacques Monod nella sua famosa opera, *Le hazard et la nécessité* (1970), Dopo aver sottolineato che tutti gli esseri viventi (autopoietici) sono orientati a realizzare un qualche progetto esistenziale, Monod precisa che:

We arbitrarily choose to define the essential teleonomic project as consisting in the transmission, from one generation to the next, of the unvarying contents characteristic of the species. All the structures, all the performances, all the activities which contribute to the success of the essential project will thus be called “teleonomic”. [...] Rather than refusing to accept this idea (as some biologists have tried to do), it is instead indispensable to recognize it as being essential for the definition of living beings themselves. We can say that the latter are distinguished from all other structures of systems in the universe by this property that we will denote as teleonomy. (Monod 1970, pp. 22-25).

Ciò significa che tutti gli organismi viventi – per es., piante, esseri umani, istituti e organizzazioni orientate alla produzione –, in quanto organizzazioni permanenti, naturali o artificiali, sono caratterizzati da una direzione diretta verso il progetto esistenziale che li caratterizza (Binswanger, 1991); in particolare, l’azione umana è intenzionale, diretta verso un progetto esistenziale cosciente; di conseguenza, gli organismi/organizzazioni si impegnano in un “apprendimento continuo”, al fine di mantenere la loro

autopoiesi (Bandura & Cervone, 1986; Latham & Locke, 1991; Tocino-Smith, 2021), e credono che il comportamento razionale sia più efficace di un comportamento che considerano non razionale (Locke & Latham, 1990). Il comportamento razionale (o “autoefficacia”) è influenzato dall’abilità, dall’esperienza, dall’allenamento, dai successi passati, dalle attribuzioni interne e dalle informazioni sulle strategie per svolgere i compiti (Bandura, 1982; Hollenbeck *et al.*, 1989).

Se consideriamo la “teleonomia” come l’attitudine dell’organizzazione a “mantenere la propria esistenza rigenerando i propri processi autopoietici”, alterati da perturbazioni ambientali impreviste (Laprie, 2008), mostrando così “resilienza”, allora possiamo distinguere tra:

- a) la *teleonomia endogena*, che dipende dalla capacità di perseguire obiettivi interni, cioè di sviluppare una teleologia, considerata nell’accezione tradizionale hegeliana di attività intenzionale diretta verso un “Fine” (Dennet, 1988, Van de Ven & Poole, 1995); vale a dire, il raggiungimento di uno scopo comune e il soddisfacimento delle motivazioni interne individuali. L’organizzazione presenta un alto grado di *teleonomia endogena*, se continua a esistere nonostante i disturbi strutturali sfavorevoli provenienti dall’ambiente, sviluppando processi di *adattamento*; è caratterizzata da un’elevata teleonomia esogena se l’ambiente stesso pone le condizioni che ne favoriscono l’autopoiesi, e quindi un’esistenza duratura, sia come unità sia come tipo organizzativo (Toffler, 1985);
- b) la *teleonomia esogena*, che caratterizza le dinamiche ambientali dell’organizzazione e dipende dal fatto che l’organizzazione sia apprezzata da individui che non ne fanno parte, ma che traggono vantaggi esterni, individuali o sociali, dalla sua esistenza (Monod, 1970: 124; contra, Maturana & Varela 1980; 1987; Brooks & Wiley, 1986, Mayr, 1989).

Possiamo distinguere tra “teleonomia” e “autopoiesi”, nel senso che la *teleonomia* può essere intesa come *autoconservazione* di una specie, mentre l’*autopoiesi* può essere intesa come *autoproduzione* per il mantenimento dell’esistenza sia di ciascun individuo sia della singola organizzazione (Mella, 2021a).

Per quanto riguarda la *durata di vita*, possiamo definire *organizzazioni* permanenti, o *autopoietiche*, quelle aventi una *vita* non predefinita (*illimitata*). In esse, il fine comune è unito agli obiettivi individuali (Paetau, 1997; Mella, 2021a).

4. Organizzazioni for-profit e not-for-profit

DEFINIZIONE 4 – Un’“organizzazione permanente”, il cui obiettivo comune è la produzione di beni e servizi, attraverso una rete di processi strumentali di trasformazione dei *fattori* in *prodotti*, è un’“organizzazione orientata alla produzione”. Un’organizzazione “production oriented”, il cui programma operativo la porti a perseguire la massima efficienza economica, ricercando il massimo divario tra i costi medi unitari di produzione (da minimizzare) e i prezzi medi di vendita (da massimizzare), è un’“organizzazione for-profit”; in caso contrario, si tratta di una “not-for-profit”. Un’organizzazione che “finanzia” i suoi processi economici con *capitale esterno*, sotto forma di Capitale di Equity e di Debit, è una “impresa capitalista”. L’impresa capitalistica basa la sua *autopoiesi* sulla sua *capacità di rigenerare i suoi circuiti finanziari ed economici*, o loop. Un’organizzazione permanente, il cui obiettivo comune sia il consumo di beni e servizi per i membri che la compongono, è un’“organizzazione orientata al consumo”.

L’autopoiesi per le “for-profit organizations” implica, quindi, il raggiungimento di un elevato grado sia di *teleonomia endogena* – con la ricerca delle condizioni interne di sopravvivenza, attraverso un mix ottimale di creatività, produttività e un adeguato sistema di incentivazione –, sia di *teleonomia esogena*, che garantisca le condizioni esterne di sopravvivenza e un aumento della soddisfazione del cliente/consumatore – ottenuto, in questo caso, dal mix ottimale di quantità, qualità, varietà e dal prezzo, nonché dalla *soddisfazione sociale*, derivante dal valore dell’impatto sociale dell’organizzazione, percepito dagli stakeholders (diffusione dell’occupazione, aumento del reddito medio, pagamento delle tasse, cura dell’ambiente, ecc.).

5. L’organizzazione permanente come sistema cognitivo. Accoppiamento strutturale

DEFINIZIONE 5 – Un’organizzazione permanente, profit o non profit, deve essere intesa come un “*sistema cognitivo*”, perché deve sviluppare processi capaci sia di percepire gli stimoli e di attribuire loro un significato – come “esterno” o “interno”, “favorevole” o “sfavorevole” –, sia di trasformarli in rappresentazioni dinamiche dell’ambiente *interno* o *esterno*, sulla base delle quali vengono prese le decisioni e costruiti/svolti i programmi, al fine di mantenere la propria autopoiesi, sviluppando comportamenti *reattivi* (basati

sulle cause) e *proattivi* (basati sugli obiettivi) nei confronti dei cambiamenti ambientali.

Per un osservatore esterno, un *sistema cognitivo* appare come un sistema *strutturalmente accoppiato* all'ambiente, in quanto la sua struttura e le sue azioni influenzano quelle di un altro sistema, e viceversa. Nelle organizzazioni, l'accoppiamento strutturale si osserva quando, tramite appropriati sistemi di controllo, gli individui e gli organi (o l'organizzazione e altre organizzazioni) interagiscono e si influenzano reciprocamente, portando a un adattamento e cambiamento reciproci (Maturana & Varela 1980, pp. 119-120).

L'accoppiamento sistemico implica, pertanto, la presenza di "organi interni", che producono *cognizione* e *preferenze* nel sistema, che si collegano con successo *con e all'interno* dell'ambiente, al fine di "sopravvivere" mantenendo l'"identità" del sistema – cioè l'organizzazione dei processi autopoietici – anche mentre il sistema stesso modifica la propria struttura (Von Krogh & Roos, 1995).

Tanto gli esseri viventi, quanto le organizzazioni permanenti non sono solo sistemi autopoietici ma possono anche essere considerati (da un osservatore esterno) come sistemi cognitivi *coscienti*, poiché, con gli organi interni per la memoria, il calcolo e la valutazione (preferenze), si collegano all'*ambiente* attraverso un *sistema di informazioni* elaborate, aggiornate e valutate che possiamo definire come la "rappresentazione del mondo esterno" (Terreberry, 1968), su cui basare le proprie azioni (Hejl, 1984).

Dalle definizioni consegue che, se un'organizzazione permanente deve essere strutturalmente collegata all'ambiente, la sua struttura deve almeno comprendere:

1. organi di *interfaccia sensoriale*, attraverso i quali il sistema si collega all'ambiente per percepire gli stimoli ambientali, cioè i dati (segni, segnali);
2. organi *sensoriali interni* per percepire i parametri vitali, in particolare, gli stimoli di squilibrio nella rete autopoietica (bisogni, qualità, produttività, ecc.);
3. organi di *attenzione* per *selezionare* e *memorizzare* gli stimoli e trasformarli in informazioni significative per la costruzione di rappresentazioni dell'ambiente;
4. organi *computazionali* (computational system) per sistematizzare l'informazione e creare o modificare le rappresentazioni dell'ambiente;
5. organi per il *confronto* e la *valutazione* (pesi) delle informazioni e delle rappresentazioni;
6. organi *effettori* per intervenire nell'ambiente (o nella nicchia in cui l'organizzazione esiste), ricercando l'adattamento e producendo azioni coordinate nell'ambito delle attività che compongono i processi;

7. organi di *controllo* per eliminare ogni forma di disaccoppiamento strutturale, all'interno e verso l'esterno del sistema (Mella, 2021, p. 471, Fig. 9.3).

Comunque si formi *la cognizione*, ogni azione compiuta da un'*organizzazione permanente* può essere provocata sia da cause sia da *obiettivi*, e può essere condizionata da *vincoli*. Il comportamento che viene *causato* è tipicamente *reattivo*; quello che ha uno *scopo* è proattivo (Mella, 1997).

6. Il comportamento dell'organizzazione permanente come sistema cognitivo intelligente

DEFINIZIONE 6 – L'“organizzazione permanente orientata alla produzione” – profit o non profit – può essere concepita come un *efficiente trasformatore cognitivo* di *rappresentazioni* dell'ambiente (base cognitiva) in *decisioni* e *programmi*, producendo una dinamica ricorsiva (il comportamento dell'organizzazione), per mezzo di un continuo feedback tra atti di *pensiero* (programmazione imprenditoriale e controllo manageriale) e *azioni* dirette all'ambiente (attività istituzionale), che conduce l'organizzazione medesima verso il continuo cambiamento della sua posizione, come viene percepita nell'ambiente, e il progressivo allargamento della sua base cognitiva, da cui dipendono le azioni successive.

Alle rappresentazioni si assegnano *pesi*, o *preferenze*, ordinati in un sistema dinamico e solitamente strutturato in livelli, che condizionano le azioni, poiché selezionano (classificano in base a un valore) le informazioni che il sistema cognitivo ritiene utili per la sopravvivenza. Il livello più alto del sistema dei pesi nell'organizzazione, da cui deriva quello ai livelli inferiori, è definito come il *sistema di valori*, o *sistema etico*; un *sistema di conoscenze* e rappresentazioni, a cui sia associato un sistema di pesi, è definito come un *sistema culturale* (Hampden-Turner, 1990).

DEFINIZIONE 7 – Affinché l'*organizzazione permanente* mantenga la sua *autopoiesi*, deve produrre un “comportamento intelligente”, basato su un continuo processo di apprendimento e formazione dell'esperienza degli individui, degli organi e della struttura unitaria. L'*organizzazione permanente* in cui vi è il massimo grado di “messa in comune” dell'intelligenza individuale, in modo che tutti gli individui collaborino per imparare insieme e, soprattutto, per imparare a sviluppare un processo di apprendimento comune, diventa un'“organizzazione che apprende” o “learning organization” (Senge, 2006; Rheem, 1995).

L'“intelligenza dell'organizzazione” è la capacità del sistema cognitivo, da un lato, di acquisire e utilizzare la *conoscenza* per prendere decisioni razionali, sviluppare programmi compatibili con la struttura e adeguati in termini di risorse

disponibili, agire in modo coerente con i programmi ed effettuare efficaci controlli delle prestazioni, tendendo a raggiungere il massimo “successo esistenziale”, senza ridurre le opzioni di sopravvivenza (Drucker 1989; Gephart *et al.*, 1996); dall’altro lato, essa è la capacità dei suoi componenti di costruire un’*esperienza comune* (Kock *et al.*, 1996, 1997), sviluppando un *processo di apprendimento* continuo, cioè di formazione, accumulazione, strutturazione e autoconferma della *conoscenza* in modo da ampliare l’*esperienza* (formazione) e impiegarla (utilizzazione) per migliorare i valori, i criteri di valutazione, i processi decisionali e di pianificazione e le procedure di controllo (Boland e Tenkasi, 1995, Argyris, 1977; 1992; Walsh, 1995).

Il *comportamento intelligente* dell’organizzazione permanente si manifesta principalmente in quattro forme:

- a) *comportamento automatico*: si tratta di un comportamento inconscio che dipende *totalmente* dall’*esperienza operativa* e si accumula direttamente nella storia passata del sistema;
- b) *comportamento adattivo e consapevole*: si realizza attraverso un costante ricorso all’attenzione cosciente e, ricorrendo all’*esperienza comportamentale*, oltre che all’*esperienza operativa*; operando a *feedback* cerca di individuare e correggere gli errori per massimizzare l’*efficienza* dell’organizzazione;
- c) *comportamento esplorativo*: cerca di prevedere gli errori, per evitarli e prevenirli; non può contare sull’*esperienza operativa* diretta ed è prevalentemente a *feed-forward*;
- d) *comportamento generativo (o innovativo-creativo)*: agendo a *feed-forward*, “cerca di creare errori” che possono trasformarsi in vantaggi e di svincolarsi da modelli e rappresentazioni formali memorizzate sulla base di elementi generati dalla stessa base cognitiva (ideazione, invenzione); in questo senso si rafforzano le condizioni teleonomiche di sopravvivenza.

In un ambiente altamente dinamico, dove l’*esperienza* passata ha un ruolo sempre più ristretto e diventa essenziale un comportamento esplorativo e innovativo-creativo, le organizzazioni con una *teleonomia endogena più elevata* saranno quelle che si sono trasformate in un’*organizzazione che apprende*, dotandosi di organi, procedure e riconoscimenti per apprendere più rapidamente, reagire prontamente, evitare di ripetere gli stessi errori, e creare innovazione (Garvin, 1993, 2000; Senge, 2006), L’organizzazione permanente, essendo un sistema cognitivo unitario, ha una sua intelligenza emergente, che supera l’intelligenza “aggregata” degli individui che ne costituiscono la struttura (Hejl, 1981).

8. Conclusioni

Senza una *conoscenza* (anche di base) dei vari “tipi” di sistemi, può essere difficile affrontare molti studi che facciano ampio ricorso all’approccio sistemico nelle sue varie ramificazioni.

Utilizzando uno “stile” neutro – presentando in modo conciso i concetti, attraverso una successione di definizioni interconnesse, senza esprimere giudizi di valore sui concetti stessi –, con questo studio spero di avere offerto una prima, sintetica, ma documentata introduzione alle moderne concezioni sistemiche, utilizzate nella letteratura aziendale, in tutte le sue sfaccettature, al fine di rendere più agevole al lettore di integrare il proprio sistema di conoscenze, con la comprensione dell’approccio sistemico recente.

Avendo volutamente tralasciato la teoria dei Sistemi di controllo, il Systems Thinking (nella versione proposta da Peter Senge, 2006), i Sistemi olonici e la Teoria dei Sistemi Combinatori (Mella, 2017), il presente contributo non esaurisce certo il tema dell’applicazione delle nozioni sistemiche nell’area aziendale. Spero, comunque, possa rappresentare la base per un futuro esame di altri modelli sistemici di organizzazioni e dei loro processi.

Riferimenti bibliografici

- Argyris C. (1977), *Double loop learning in organizations*, Harvard Business Review, 55(5), 115-125.
- Argyris C. (1992), *On Organizational Learning*. Backwell, Cambridge, MA.
- Bandura A. (1982), *Self-efficacy mechanism in human agency*, American Psychologist, 37(2), 122-147.
- Bandura A., Cervone D. (1986), *Differential engagement of self-reactive influences in cognitive motivation*, Organizational Behavior and Human Decision Processes, 38, 92-113.
- Barrows E.M. (2001), *Animal behavior desk reference: A dictionary of animal behavior, ecology and evolution*, Boca Raton: CRC Press.
- Bertini U. (1977, 2^a ed. 1990), *Il sistema d’azienda. Uno schema di analisi*, Giappichelli, Torino.
- Binswanger H. (1991), *Volition as cognitive self-regulation*, Organizational Behavior & Human Decision Processes, 50(2), 154-178.
- Boland R.J., Tenkasi R.V. (1995), *Perspective Making and Perspective Taking in Communities of Knowing*, Organization Science, 6(4), 350-372.
- Brooks D.R., Wiley E.O. (1986), *Evolution as entropy: towards a unified theory of biology*, University of Chicago Press, Chicago and London.

- Dawkins R. (1982), *The Extended Phenotype*, W.H. Freeman and Company, Oxford.
- Dennett D.C. (1988), *Précis of the intentional stance*, Behavioral and brain sciences, 11(3), 495-505.
- Drucker P.F. (1989), *The New Realities*, Harper & Row, New York.
- Garvin D.A. (1993), *Building a learning organization*, Harvard Business Review, 78-91.
- Garvin D.A. (2000), *Learning in Action: A Guide to Putting the Learning Organization to Work*, Harvard Business School, Press.
- Gephart M.A., Victoria J., Marsick M., Van Buren E., Spiro M.S. (1996), *Learning organizations come alive*, Training & Development, 50, 45.
- Hampden-Turner C. (1990), *Charting the corporate Mind, from Dilemma to Strategy*, The Free Press, New York.
- Hejl P. (1981), *The Definition of System and the Problem of the Observer: The Example of the Theory of Society*, in *Self-organizing systems: an interdisciplinary approach*, 170-185.
- Hejl P.M. (1984), *Towards a theory of social systems: self-organization and self-maintenance, self-reference and syn-reference*, in *Self-organization and management of social systems*, 60-78), Springer, Berlin, Heidelberg.
- Hollenbeck J.R., Williams C.R., Klein H.J. (1989), *An empirical examination of the antecedents of commitment to difficult goals*, Journal of Applied Psychology, 74, 18-23.
- Kock Jr. N.F., McQueen R.J., Baker M. (1996), *Learning and Process Improvement in Knowledge Organisations: A Critical Analysis of Four Contemporary Myths*, The Learning Organization, 3(1), 31-41.
- Kock N.F., McQueen R.J., Corner J.L. (1997), *The Nature of Data, Information and Knowledge Exchanges in Business Processes: Implications for Process Improvement and Organizational Learning*, The Learning Organization, 4(2), 70-80.
- Laprie J.C. (2008), *From dependability to resilience*, in *38th IEEE/IFIP international conference on dependable systems and networks* (pp. G8-G9).
- Latham G.P., Locke E.A. (1991), *Self-Regulation through Goal Setting*, Organizational behavior and human decision processes, 50, 212-247.
- Locke E.A., Latham G.P. (1990), *A theory of goal setting and task performance*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Maturana H., Varela F. (1980, 1st ed. 1972), *Autopoiesis and Cognition: The Realization of the Living*, Boston Studies in the Philosophy of Science (Cohen R.S., Wartofsky M.W., eds.), Vol. 42, Dordrecht (Holland), D. Reidel Publishing Co.
- Maturana H.R., Varela F.J. (1987), *The tree of knowledge: The biological roots of human understanding*, New Science Library, Shambhala Publications.
- Mayr E. (1989), *Toward a New Philosophy of Biology: Observations of an Evolutionist*, Harvard UP., Cambridge, Mass.
- Mella P. (1997), *Controllo di gestione*, Utet, Torino.
- Mella P. (2021a, 1st ed. 2014), *The Magic Ring. Systems Thinking Approach to Control Systems*, Springer Nature, Switzerland.

- Mingers J. (1994), *Self-Producing Systems: Implications and Applications of Autopoiesis*, New York, Plenum Publishing.
- Monod J. (1970), *Le hasard et la nécessité*, Paris, Le Seuil.
- Pactau M. (1997), *Organizations as self-referential and autopoietic social systems*, GMD – FIT-KI.
- Rheem H. (1995), The learning organization, *Harvard Business Review*, 73(2), 10.
- Senge P.M. (2006, 1st ed. 1990), *The Fifth Discipline*. Doubleday, New York.
- Terreberry S. (1968), *The Evolution of Organizational Environments*, *Administrative Science Quarterly*, 12, 590-613.
- Tocino-Smith J. (2021 online), *What is Locke's Goal Setting Theory of Motivation?* <https://positivepsychology.com/goal-setting-theory/>.
- Toffler A. (1985), *The Adaptive Corporation*, McGraw Hill, New York.
- Uribe R. (1981), *Modeling autopoiesis*, in M. Zeleny (ed.) (1981).
- Van De Ven A.H., Poole M.S. (1995), *Explaining Development and Change in the Organizations*, *Academy of Management Review*, 20(3), 510-540.
- Varela F.J. (1979), *Principles of Biological Autonomy*, North Holland, Elsevier, Amsterdam.
- Varela F. (1981), *Describing the logic of the Living*, in M. Zeleny (ed.) (1981).
- Vicari S. (1991), *L'impresa vivente*, Etas, Milano.
- Von Krogh G. & Roos J. (1995), *Organizational Epistemology*, St. Martin's Press, New York.
- Walsh J.P. (1995), *Managerial and Organizational Cognition: Notes from a Trip Down Memory Lane*, *Organization Science*, 6(3), 280-321.
- Zeleny M. (1981), *Autopoiesis, a theory of living organization*, Elsevier-North Holland, New York.
- Zeleny M., Hufford K.D. (1992), *The Application of Autopoiesis in Systems Analysis: Are Autopoietic Systems Also Social Systems?*, *International Journal of General Systems*, 21(2), 145-160.

LE STRATEGIE E LE POLITICHE DI INTERNAZIONALIZZAZIONE ADOTTATE DALLE IMPRESE FAMILIARI NELL'ERA DEL "NEW NORMAL"

di *Michele Milone, Marco Taliento**

1. Introduzione

Nell'ambito delle scienze economico-aziendali un ruolo di primo piano è rivestito, tra gli altri, dagli studi sistematici che si focalizzano sulle strategie e politiche aziendali, poiché il loro approccio teorico ed al contempo sperimentale tende a supportare concretamente l'operato gestionale e organizzativo della leadership d'impresa. Così come ricorda Bertini, nel pensiero dei più grandi studiosi dell'Economia Aziendale è cruciale il rimando alla strategia in quanto è nella stessa che si individua la sistematizzazione del modo di pensare e di agire dei leader d'impresa¹.

Attraverso il riconoscimento delle teorie manageriali, in primo luogo, e del loro sviluppo, in secondo luogo, il carattere quali-quantitativo del ruolo del governo aziendale ha cominciato a prendere corpo congiungendo il sistema delle rilevazioni, fulcro degli studi di contabilità e bilancio, con il sistema delle decisioni, determinando, così, un notevole avanzamento nella capacità di comprensione e amministrazione della realtà oggettiva e soggettiva riferibile all'azienda moderna².

Pertanto, volendo puntualmente identificare il concetto di strategia, Bertini, in sintesi, afferma che lo stesso è strettamente riconducibile ad *"un'azione di governo particolarmente innovativa in grado di modificare radicalmente, e in modo virtuoso, le condizioni operative del sistema, mediante un apporto significativo di economicità a valere nel tempo"*³. Tale definizione, peraltro,

* Il lavoro è stato scritto in collaborazione con Salvatore Fiorella Pia.

¹ Umberto Bertini, *Creatività e gestione strategica dell'azienda*, in *Scritti in onore di Luigi Guatri*, Bocconi Comunicazione, Milano, 1988.

² Angelo Riccaboni, Saverio Bozzolan, Simona Catuogno, Franco Cescon, Alessandro Lai, *Il governo dei rischi aziendali tra esigenze di mercato e fattori istituzionali. Nuove prospettive per il Board*, FrancoAngeli, Milano, 2014. Pierluca Di Cagno, *Il sistema aziendale tra rischio di impresa e rischio economico generale*, Cacucci, Bari, 2002.

³ Cfr. Umberto Bertini, *Creatività e gestione strategica dell'azienda*, op. cit.

risulta essere in linea con quanto è stato nel tempo teorizzato relativamente al costruito di impresa familiare ed al suo modo di attuare le correlative strategie.

Nell'attuale epoca del “*New Normal*”, le imprese familiari tendono al perseguimento delle opportunità strategiche internazionali per garantire la propria crescita e allargare la propria base di mercato, le proprie conoscenze ed il proprio bagaglio di competenze. A tal fine, si spiegherà in che modo l'internazionalizzazione può aiutare le imprese familiari migliorandone la performance senza dimenticare che le scelte effettuate da tali imprese sono assunte con meccanismi completamente differenti rispetto alle imprese di origine non familiare. Sulla base degli studi svolti dal Professor Bertini, in questo capitolo si cercherà di comprendere quali sono le modalità con cui le imprese familiari attuano le strategie e le politiche di internazionalizzazione come meccanismo di crescita e quali sono le principali implicazioni sistemiche interne ed esterne, nonché i vincoli a cui sottostare. Più innanzi, la trattazione analizzerà le principali criticità affrontate nel momento in cui ci si appresta ad internazionalizzare, a partire dal cambiamento della governance nonostante la natura conservatrice delle imprese, la selezione della giusta *location* in base agli obiettivi da raggiungere, del *timing* dell'investimento, del grado d'internazionalizzazione e delle varie selezioni di modalità d'entrata nei nuovi mercati.

2. Il governo strategico dell'impresa familiare

Nel contesto delle imprese familiari la governance strategica è un concetto complesso che comprende differenti sfaccettature come lo sviluppo e l'implementazione di strutture e processi governativi efficaci ed efficienti per guidare e supportare la direzione strategica dell'impresa affrontando, al tempo stesso, le dinamiche uniche che contraddistinguono il *family business*⁴. In linea con la visione prospettica del Professor Bertini, questa discussione approfondirà le componenti chiave, le sfide e le strategie associate alla governance strategica delle imprese a conduzione familiare.

Al centro della governance strategica vi è l'integrazione delle dinamiche familiari, delle considerazioni sulla proprietà e della strategia aziendale per raggiungere la sostenibilità ed il successo a lungo termine. Secondo Bertini, la governance strategica, in particolar modo per l'impresa familiare, adotta un approccio olistico che integra interessi distinti e priorità dei membri della

⁴ Paolo Di Toma, Stefano Montanari, *Corporate governance e rinnovamento strategico nelle imprese familiari*, FrancoAngeli, Milano, 2014.

famiglia con gli imperativi strategici che animano l'agire della governance d'impresa, perseguendo l'obiettivo di creare sinergia e coerenza tra quegli ambiti che risultano fortemente interconnessi tra loro⁵. Pertanto, è possibile sostenere che una tale integrazione risulta essere un elemento essenziale per affrontare le sfide e le complessità uniche delle imprese familiari, dove l'intreccio di rapporti familiari, diritti di proprietà e operazioni commerciali può spesso portare a tensioni e obiettivi divergenti⁶.

A ben vedere, è grazie anche alla visione di Bertini che in letteratura viene più volte richiamata l'importanza della leadership e del suo sviluppo nel contesto della governance strategica dell'impresa familiare⁷. Nei suoi scritti relativi alla gestione strategica nel *family business* sottolinea come l'importanza dei programmi di sviluppo della leadership, dei processi di pianificazione della successione e delle strategie di fidelizzazione dei leader, siano essenziali per garantire l'efficace continuità del controllo d'impresa e la tutela dell'eredità familiare⁸. Coltivando una cultura che miri all'eccellenza della leadership ed alla professionalizzazione, le imprese familiari possono migliorare la propria capacità di innovazione, crescita e performance raggiungendo, persino, criteri di sostenibilità nel tempo, sempre più richiesti dalle recenti normative dell'era del "New Normal"⁹.

A differenza delle imprese non familiari, le imprese a conduzione familiare spesso si trovano ad affrontare ulteriori complessità derivanti dalla sovrapposizione di interessi familiari e aziendali, dall'influenza dei valori e delle tradizioni sul processo decisionale e dal potenziale di conflitti derivanti dalla pianificazione della successione e dalle transizioni generazionali. Tutto ciò richiede una *forma mentis* strategica da parte dei leader familiari, una piena comprensione delle tendenze attuali e prospettiche del settore e delle dinamiche di mercato e la volontà di adattarsi ai mutevoli ambienti aziendali. Pertanto, i framework sviluppati da Umberto Bertini relativi all'imposta-

⁵ Sul punto, si vedano: Umberto Bertini, *Il sistema d'azienda. Uno schema di analisi*, Giappichelli, Pisa, 1977; Umberto Bertini, *L'azienda come sistema cibernetico*, Rivista dei dottori commercialisti, n. 3, 1974.

⁶ Cfr. Bertini U., *Il sistema d'azienda*, op. cit.

⁷ Sul punto, si vedano: Umberto Bertini, *La Scuola Toscana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, Rirea, n. 11 e 12, 2010; Roberto Cafferata, *Sistemi, ambiente e innovazione: come s'integrano la continuità e il mutamento dell'impresa*, Giappichelli, Torino, 1995; Riccardo Passeri, *Valutazioni imprenditoriali per la successione nell'impresa familiare*, Firenze University Press, 2008.

⁸ Umberto Bertini, *Scritti di politica aziendale*, 4^a ed. riveduta e ampliata, Giappichelli, Torino, 2013.

⁹ Alfredo De Massis, Emanuela Rondi, *COVID-19 and the future of family business research*, Journal of Management Studies, 2020, Vol. 57 n. 8, pp. 1727-1731.

zione della governance¹⁰, sottolineano l'importanza dell'agilità strategica, dell'innovazione e della resilienza nelle imprese familiari, consentendo loro di affrontare sfide complesse e sfruttare quanto più di vantaggioso esistente per le imprese stesse.

In conclusione, il giusto approccio alla governance strategica nelle imprese familiari rappresenta un fattore determinante per il successo a lungo termine, comprendendo lo sviluppo di strutture di governance, processi di pianificazione strategica e iniziative di sviluppo della leadership adattate alle esigenze e alle dinamiche specifiche e differenti delle variegate imprese a conduzione familiare.

3. La prospettiva internazionale dell'impresa familiare

L'internazionalizzazione delle imprese familiari alimenta una significativa area della ricerca in campo economico-aziendale. In questa sezione e, più specificatamente, in quelle a seguire, si cercherà di comprendere non solo quali sono le modalità con cui le imprese familiari pongono in essere questo meccanismo di crescita, ma anche quali sono le principali implicazioni interne ed esterne e i vincoli a cui sottostare.

Le imprese familiari dovrebbero tendere, in modo costante, al perseguimento delle opportunità strategiche internazionali per garantire la propria crescita e allargare la propria base di mercato ed il proprio know-how¹¹. È pur vero che diversi studiosi, dal canto loro, hanno evidenziato una certa avversione che svariate imprese familiari dimostrano verso tali processi sia per gli ingenti costi, sia per la difficile gestione degli affari in posti tra loro geograficamente lontani.

La prospettiva del Professor Bertini sulle strategie e politiche di internazionalizzazione in generale e, in particolare, sulle strategie e politiche adottate dalle imprese familiari, offre preziosi spunti sulle complessità affrontate da queste entità uniche nel loro genere mentre cercano di approdare nei mercati globali. Le imprese familiari, caratterizzate da stretti legami familiari e da un orientamento a lungo termine, incontrano dinamiche distinte nei loro sforzi di espansione internazionale rispetto alle imprese non familiari. L'analisi di Bertini, relativamente alle strategie e politiche aziendali, permette di sottolineare

¹⁰ Cfr. Bertini U., *Realtà e prospettive dell'azienda moderna*, op. cit.; Umberto Bertini, *In merito alle condizioni che determinano il successo dell'impresa*, in *Saggi di economia aziendale per Lino Azzini*.

¹¹ Shaker Zahra, *International expansion of US manufacturing family businesses: The effect of ownership and involvement*, *Journal of Business Venturing*, 2003, Vol. 18 n. 4, pp. 495-512.

l'interazione esistente tra le dinamiche familiari, la governance aziendale ed il processo decisionale strategico nel dare forma alle iniziative di internazionalizzazione all'interno di tali imprese¹².

In base alla prospettiva della *Social Emotional Wealth*¹³, a cui l'ideologia di Bertini è affine, i seguenti fattori sono i principali attributi da tenere in considerazione.

- I membri della famiglia devono poter esercitare la loro piena autorità sulle decisioni di business¹⁴. Questo atteggiamento garantisce loro il pieno controllo sul patrimonio.
- Le famiglie hanno bisogno di identificarsi nell'impresa perpetuando un'immagine ed una reputazione positiva a livello di corporate¹⁵.
- Le famiglie evidenziano un orientamento di lungo termine e una ferma volontà di trasferire il proprio business e patrimonio alle generazioni future¹⁶.

Per le motivazioni suesposte, è possibile sostenere che le modalità d'internazionalizzazione dipendono da una serie di fattori variabili che la famiglia valuta e approfondisce in modo dettagliato.

3.1. La scelta della location

L'individuazione della *location* è, per le decisioni strategiche d'impresa, la prima valutazione da eseguire; è importante conoscere gli aspetti economici, sociali e culturali del territorio in cui s'intende approdare¹⁷.

Hymer (1960), sulla stessa linea di pensiero di Bertini, afferma che le imprese autoctone possiedono un principale vantaggio di tipo informativo rispetto alle

¹² Cfr. Umberto Bertini, *Il sistema d'azienda* (2^a edizione), op. cit., 1990. Umberto Bertini, *Scritti di politica aziendale*, Giappichelli, Torino, 1990.

¹³ Bice Della Piana, Alessandra Vecchi, *The internationalization of a family business group: The ownership, the leadership and the importance of the socio-emotional wealth dimensions*, Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management, 2017, Vol. 15, n. 4, pp. 380-404.

¹⁴ Carmelo Cennamo, Pascual Berrone, Luis Gómez-Mejía, *Is Stakeholder Management a Sustainable Competitive Advantage, Really? Some Notes on the Potential Agency Problems*, IE Business School, 2007. Pietro Mazzola, Salvatore Sciascia, Franz Kellermanns, *Non-linear effects of family sources of power on performance*, Journal of Business Research, 2013, Vol. 66 n. 4, pp. 568-574.

¹⁵ Thomas Zellweger, *Why do family firms strive for nonfinancial goals? An organizational identity perspective*, Entrepreneurship Theory and practice, 2013, Vol. 37 n. 2, pp. 229-248.

¹⁶ Keith Brigham, G. T. Lumpkin, G. Tyge Payne, Miles A. Zachary, *Researching long-term orientation: A validation study and recommendations for future research*, Family Business Review, 2014, Vol. 27 n. 1, pp. 72-88.

¹⁷ Umberto Bertini, *Il governo dell'impresa tra managerialità e imprenditorialità*, Studi e informazioni, 1984, Vol. 7.

aziende estere in termini di lingua, conoscenza delle normative, struttura sociale, culturale e apparato tecnologico in uso, tale da comportare un aumento dei costi e un innalzamento delle barriere all'entrata per le aziende non originarie del posto. Inoltre, è anche utile valutare il *benefit* economico generato dall'ingresso in nuovi mercati per capire se tale vantaggio sia effettivamente in grado di superare i costi delle barriere all'entrata; solo in tal caso risulterebbe conveniente l'espansione verso i nuovi territori¹⁸.

Nell'esatto momento di scelta di una *location* bisogna anche considerare le prospettive e le percezioni degli stakeholder rispetto a quanto attuato a livello strategico dall'impresa. Nel framework ideologico di Bertini, il processo decisionale strategico si estende ben oltre le considerazioni puramente finanziarie o operative per comprendere le implicazioni e le ramificazioni esistenti per il coinvolgimento di vari stakeholder i cui investimenti possono risultare fortemente influenzati dalle decisioni aziendali¹⁹. Centrale, in tale framework, è, pertanto, il riconoscimento che tutte le parti interessate all'andamento aziendale, inclusi dipendenti, clienti, fornitori, comunità locali e autorità di regolamentazione, esercitano una forte influenza e detengono interessi che possono generare un impatto significativo sul successo e sulla sostenibilità di un'impresa (o di un gruppo). Perciò, quando si valutano potenziali nuove *location* o si implementano nuove iniziative strategiche, Bertini sostiene che è assolutamente necessario lo svolgimento di un'analisi complessiva degli stakeholder al fine di considerare tutte le potenziali implicazioni ed aspettative delle principali parti interessate.

In sintesi, integrando le prospettive e gli interessi degli stakeholder nel processo decisionale, le imprese familiari potranno migliorare la loro capacità di identificare opportunità, gestire i rischi e costruire relazioni sostenibili e reciprocamente vantaggiose con i vari stakeholder coinvolti o influenzati dalle loro stesse operazioni.

3.2. *Il timing nei processi di internazionalizzazione*

Le imprese familiari difficilmente effettuano scelte in brevi lassi di tempo da *first mover* e spesso si accodano da *follower* a scelte prese in precedenza da altri, ammesso che questi abbiano registrato risultati positivi²⁰.

¹⁸ Stephen Hymer, *The international operations of national firms, a study of direct foreign investment*, Massachusetts Institute of Technology, 1960.

¹⁹ Umberto Bertini, *Creatività e gestione strategica dell'azienda*, in *Scritti in onore di Luigi Guatri*, op. cit.

²⁰ Miles A. Zachary, Peter T. Gianiodis, G. Tyge Payne, Gideon D. Markman, *Entry timing: Enduring lessons and future directions*, *Journal of Management*, 2015, Vol. 41 n. 5, pp. 1388-1415.

Come afferma Bertini, la presenza di generazioni più giovani e formate attraverso un percorso di preparazione di spessore internazionale, così come la presenza di manager assunti dall'esterno, saranno alla base di scelte potenzialmente diverse, forse anche più rischiose, ma certamente più rapide in termini di *timing*²¹.

Inoltre, in linea con quanto, già nel 1977, asseriva Bertini definendo l'azienda come unità economica elementare del sistema sociale, evidenziandone gli aspetti strutturali e dinamici, risulta di non facile propensione – né puramente razionale – lasciar prendere decisioni ad altri membri esterni alla famiglia su fatti che investiranno il futuro dell'impresa²². Eliminare queste apprensioni risulterebbe un primo passo per dimostrarsi un abile fondatore, certo, però, considerata l'età media di coloro che popolano la governance delle imprese familiari si può immaginare non solo quanto tali soggetti pesino nelle scelte imprenditoriali, ma anche la difficoltà nell'ammettere che possano esistere altre figure professionali più preparate nell'affrontare le sfide imprenditoriali di ogni giorno.

3.3. *Il livello d'internazionalizzazione*

Il livello di internazionalizzazione di un'impresa familiare deve essere inteso come il grado di espansione dell'impresa all'esterno dei suoi confini domestici. Affinché possa affermarsi una maggiore propensione all'internazionalizzazione, potrebbe essere sufficiente la presenza di almeno un giovane successore, adeguatamente formato, oppure di manager esterni²³.

In linea con il framework ideologico di Bertini, il livello d'internazionalizzazione di un'impresa sottolinea l'importanza di valutare la sua portata espansionistica nei mercati esteri rispetto alle operazioni nazionali²⁴. Nella sua idea, pertanto, il livello di internazionalizzazione funge da indicatore chiave della portata globale e dell'orientamento strategico di un'azienda.

L'equilibrio tra le attività svolte da un'azienda nei mercati nazionali e internazionali fornisce informazioni sulla sua diversificazione geografica e sull'esposizione a opportunità e rischi globali. È per questo che Bertini sostiene un approccio, per così dire, “sfumato”, per valutare il livello di inter-

²¹ Umberto Bertini, *Strategie di sviluppo interno e forme organizzative. La definizione e la valutazione delle strategie aziendali*, Etas, Milano, 1991.

²² Umberto Bertini, *Realtà e prospettive dell'azienda moderna*, op. cit.

²³ Cfr. Mariasole Bannò, Vincenzo Pisano, *Le strategie d'internazionalizzazione delle imprese familiari italiane*, op. cit.

²⁴ Cfr. Umberto Bertini, *Economia aziendale e management*, Il Campano, Pisa, 2009.

nazionalizzazione aziendale, considerando fattori quali la distribuzione geografica delle vendite, delle attività e delle operazioni d'impresa, nonché l'importanza strategica dei mercati esteri di riferimento rispetto alla strategia aziendale complessiva varata dalla governance.

Sintetizzando, dunque, è possibile asserire che la prospettiva dello studioso indica l'importanza di considerare il livello di internazionalizzazione delle imprese come mezzo per valutare l'orientamento globale e il posizionamento strategico di un'azienda. Considerando l'entità delle operazioni derivanti da un coinvolgimento del mercato estero rispetto allo svolgimento delle iniziative nazionali, l'intero sistema aziendale potrà disporre di preziose informazioni concernenti l'impronta globale dell'azienda, la strategia competitiva, il potenziale di crescita e le prospettive di espansione futura.

3.4. *Le modalità d'ingresso nel mercato estero*

Ultima, ma non meno importante, è la selezione della modalità d'entrata nel nuovo mercato.

Generalmente le imprese familiari tendono a preferire modelli di entrata *equity* e a pieno controllo. Ove questo non fosse possibile, tendono ad instaurare relazioni, alleanze o partenariati con imprese simili al loro assetto, meglio ancora se anch'esse familiari²⁵.

Come ricorda Bertini nei suoi studi del 1990, "*Scritti di politica aziendale*", alcune volte le scelte espansionistiche sono necessarie per apportare innovatività all'intero sistema e migliorarne, conseguentemente, le performance²⁶. Sicuramente la proprietà ed il controllo, accentrate nelle mani della sola famiglia, possono non supportare efficacemente i percorsi di crescita; invece, con l'internazionalizzazione, presupponendo il coinvolgimento di manager esterni, è possibile trarre importanti benefici per l'intera impresa. Per le imprese familiari è, dunque, necessario dotarsi di una governance esterna competente ed emotivamente non coinvolta, al fine di poter prendere decisioni puramente razionali. Per quanto possa sembrare controintuitivo, va evidenziato che sono proprio le imprese familiari quelle che possono ottenere i migliori risultati quando decidono di optare per la strategia di internazionalizzazione, ove venga attuata in maniera efficace.

²⁵ Felix Thiele, *Family businesses and non-family equity: literature review and avenues for future research*, Management Review Quarterly, 2017, Vol. 67, pp. 31-63.

²⁶ Cfr. Bertini U., *Scritti di politica aziendale*, op. cit.

A ben vedere ed in linea con il framework ideologico di Bertini, va sottolineato che la governance familiare influenza notevolmente questi processi e lo fa in modo differente a seconda che sia presente o meno la prima generazione fondatrice dell'impresa. Non mancano, in virtù delle differenti generazioni che possono essere compresenti, studi di chi ritiene la conduzione familiare come un influsso negativo nel processo d'internazionalizzazione²⁷.

È possibile, pertanto, arguire che, se le varie tesi annoverate in letteratura risultano essere talora in conflitto, questo avviene perché, ad oggi, il *family business* risente di un gap conoscitivo troppo ampio specie con riferimento alla comprensione del comportamento che tali imprese assumono o potrebbero assumere nel campo delle scelte d'internazionalizzazione²⁸.

3.4.1. Gli strumenti volti all'internazionalizzazione

In questo paragrafo saranno analizzate alcune differenti modalità per fornire una visione completa del processo attraverso il quale è possibile internazionalizzare.

L'esportazione rappresenta una delle strategie di internazionalizzazione più elementari a disposizione per il family business. Essa è una metodica che può prevedere la presenza di un controllo diretto sul mercato estero attraverso strutture proprietarie, oppure prevedere il coinvolgimento di intermediari locali che si occuperanno di collocare i beni e servizi nel nuovo territorio. Quest'ultima tecnica è utilizzata quando non si dispone di risorse sufficienti tali da poter creare un apparato di controllo diretto sul mercato oppure quando l'inesperienza porta a demandare a intermediari autoctoni l'intero processo.

L'alleanza non equity consiste in un accordo tra due o più imprese volto a realizzare e portare a termine progetti basati su interessi comuni e frutto della condivisione di un certo ammontare di risorse complementari specificatamente dedicate alla cooperazione²⁹. Dal punto di vista di Bertini, tali alleanze sono componenti cruciali delle iniziative strategiche aziendali, offrendo opportunità

²⁷ Lucia Naldi, Carmelo Cennamo, Guido Corbetta, Luis Gomez-Mejia, *Preserving socioemotional wealth in family firms: Asset or liability? The moderating role of business context*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2013, Vol. 37 n. 6, pp. 1341-1360.

²⁸ Mariasole Bannò, Vincenzo Pisano, *Le strategie d'internazionalizzazione delle imprese familiari italiane*, op. cit.

²⁹ Africa Ariño, José De La Torre, Peter Smith Ring, *Relational quality: Managing trust in corporate alliances*, *California Management Review*, 2001, Vol. 44, n. 1, pp. 109-131.

per sfruttare congiuntamente risorse, capacità e competenze riducendo al minimo i rischi e i costi associati a fusioni o acquisizioni su vasta scala³⁰.

Bertini sottolinea l'importanza dell'allineamento strategico e della fiducia tra i partner dell'alleanza, nonché dell'implementazione di meccanismi di comunicazione e governance efficaci per garantire il successo di queste iniziative di collaborazione *soft*. Basandosi sulle intuizioni dello studioso, quindi, le alleanze non *equity* sono viste come strumenti flessibili e adattivi che consentono alle aziende di rispondere alle mutevoli dinamiche del mercato e di sfruttare le opportunità emergenti preservando, al contempo, l'autonomia e l'indipendenza organizzativa³¹.

La *joint venture*, invece, si basa su di un accordo formale e strutturato che permette a due o più realtà aziendali di cooperare per lo svolgimento di un piano comune (industriale o commerciale) o di sfruttare congiuntamente le loro sinergie, il know-how o il loro capitale, garantendo loro il c.d. controllo congiunto. Secondo Bertini, la critica principale relativa all'avvio di una *joint venture* s'incentra sulla complessità della gestione delle relazioni e dell'allineamento degli interessi tra i partner, in particolare quando questi presentano obiettivi, culture o pratiche operative estremamente divergenti tra loro. Bertini sottolinea il rischio che sorgano conflitti e lotte di potere, che portano a inefficienze decisionali, disallineamento strategico e, in definitiva, al fallimento dell'alleanza/accordo *equity*³². Per evitare ciò, lo studioso sostiene l'importanza di stabilire chiare strutture di governance, parametri valutativi di performance e meccanismi formali di risoluzione delle controversie per mitigare i rischi e aumentare le possibilità di successo nel lungo termine dell'impresa³³.

Per quanto concerne le acquisizioni aziendali, Bertini le considera uno strumento che consente un maggior e più stabile controllo rispetto alle *joint venture*³⁴. Si tratta di progetti che prevedono un maggior esborso di risorse, poiché considerano che l'entrante acquisti il pacchetto di maggioranza di un'impresa target consentendogli di ottenere diritti di proprietà, accesso alle attività e controllo sulle operazioni, la cui sede aziendale si trovi nel Paese oggetto del processo di internazionalizzazione.

³⁰ Umberto Bertini, *Introduzione allo studio dei rischi nell'economia aziendale*, Giuffrè, Milano, 1987.

³¹ Umberto Bertini, *Strategie di sviluppo interno e forme organizzative. La definizione e la valutazione delle strategie aziendali*, Etas, Milano, 1991.

³² Bertini U., *Introduzione allo studio dei rischi nell'economia aziendale*, op. cit.

³³ Britta Boyd, Toshio Goto, Svend Hollensen, *Internationalisation of family businesses-evidences from joint venture formations at Danfoss*, in *International Journal of Management Practice*, 2010, Vol. 4 n. 3, pp. 253-272.

³⁴ Cfr. Umberto Bertini, *Economia aziendale e management*, op. cit.

Inoltre, tramite le acquisizioni si potrà sicuramente beneficiare della facilità di accesso in certi mercati, abbattendo le barriere all'ingresso, piuttosto che ottenere una diversificazione del rischio sia in termini di prodotto che di area geografica, riducendo, di fatto, la possibilità di concentrazione del rischio in un solo mercato. Qualora si preferisca evitare rischi di questo genere, l'ultima soluzione percorribile è quella di optare per un investimento *greenfield*.

Un tale investimento si pone in essere nel momento in cui l'impresa decide di non aver bisogno di ricorrere ad accordi con altre realtà locali perché ritiene di possedere le risorse adeguate a fronteggiare il processo di crescita esterna e soprattutto di avere un vantaggio competitivo da difendere senza condividere con altri soggetti le proprie conoscenze.

In base alla visione di Bertini, gli investimenti *greenfield*, pur garantendo numerosi vantaggi, presuppongono un ingente esborso di risorse, prevedono lunghi tempi di realizzazione e riducono al minimo il grado di flessibilità dell'entrante che difficilmente potrà disinvestire in tempi brevi in caso di errore di valutazione³⁵. Quando si avviano investimenti *greenfield*, l'impresa tende a ricreare anche all'estero lo stesso contesto lavorativo e costruito organizzativo domestico, e secondo alcuni, ciò porterebbe al successo del progetto.

4. Conclusioni

L'attuale era del "*New Normal*" si contraddistingue per essere un periodo segnato da cambiamenti significativi nelle dinamiche di mercato, nel comportamento dei consumatori e nelle pratiche manageriali d'impresa, innescati da eventi trasformativi inediti come quelli che si sono succeduti nel tempo e culminati con la pandemia da Covid-19. In questo contesto, le imprese a conduzione familiare devono affrontare sfide in un ambiente economico-aziendale caratterizzato da profondi livelli di incertezza, volatilità e *disruption* senza precedenti e per far fronte alle implicazioni derivanti dal cambiamento, tali imprese devono dotarsi di strumenti che gli consentano di svolgere un'analisi multidimensionale che comprenda vari aspetti di governance, strategia, innovazione, resilienza e sostenibilità³⁶.

Gli studi svolti nel tempo dal Professore Umberto Bertini sulle strategie e politiche aziendali hanno fatto soprattutto luce sulle complesse modalità con cui le imprese familiari affrontano le criticità dei mercati globali pur

³⁵ Cfr. Umberto Bertini, *Scritti di politica aziendale*, op. cit.

³⁶ Per un ulteriore approfondimento, si veda: Andreas Wijaya, Sophia Reni Susilo, *How family business in SME scale alleviate their business amid pandemic*, in *Ninth International Conference on Entrepreneurship and Business Management*, Atlantis Press, 2021, pp. 119-123.

mantenendo la loro identità, i loro modelli valoriali e la propria cultura manageriale³⁷.

Dal presente studio è possibile evidenziare quali sono le principali criticità che possono verificarsi durante un processo d'internazionalizzazione. Una delle primissime difficoltà che le imprese familiari riscontrano è quella di dover, alle volte, modificare i propri ritmi d'azione: bisogna accettare di attuare meccanismi dinamici e abbandonare l'idea di avere la possibilità di effettuare sempre la scelta giusta mediante competenze interne. Come è evidente dall'analisi suesposta ed in linea con il framework ideologico di Bertini, il processo d'internazionalizzazione non è privo di rischi, le imprese familiari sono piuttosto rigide su questa modalità strategica di sviluppo e spesso potrebbero decidere di non aderire a processi di crescita per mantenere stabili i livelli di sicurezza patrimoniale. È per tale motivo che le imprese familiari sono riconosciute come imprese contraddistinte da una natura piuttosto conservatrice e avversa al rischio³⁸.

Come sosteneva Bertini, nel 1987, nei suoi scritti "*In merito alle condizioni che determinano il successo dell'impresa*", risulta essere una condizione essenziale l'implementazione di una cultura che incoraggi l'apertura alle idee provenienti dall'esterno ed estranee al modo di pensare tradizionale dell'impresa familiare. È da questa scelta che prende avvio la possibilità di accedere a nuovi paradigmi, evitando che l'impresa possa rimanere isolata e chiusa³⁹. Anche il cambio di governance, che nel caso delle imprese familiari è di norma caratterizzata dalla non divisione tra proprietà e controllo (alignment theory), potrebbe essere motivo di criticità.

Per superare tali limiti è, pertanto, necessario un cambio di mentalità nel family business, aprendosi, tra l'altro, alle nuove idee portate dai giovani successori e alle competenze garantite dall'esigenza di *professionalization*, oltre che alle richieste della "Nuova Normalità". I giovani successori al comando, in tal guisa, saranno in grado di rendere i meccanismi aziendali ed i processi di aggiornamento della governance di più semplice ed efficace attuazione generando, di fatto, più semplice l'intero processo d'internazionalizzazione.

³⁷ Michele Galeotti, Stefano Garzella, *Governo strategico dell'azienda: Prefazione del Prof. Umberto Bertini*, Giappichelli, Torino, 2013.

³⁸ James Chrisman, Jess Chua, Pramodita Sharma, *Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2005, Vol. 29, n. 5, pp. 555-575.

³⁹ Mariasole Bannò, Vincenzo Pisano, *Le strategie d'internazionalizzazione delle imprese familiari italiane*, op. cit.

Riferimenti bibliografici

- Ariño A., De La Torre J., Smith Ring P. (2001), *Relational quality: Managing trust in corporate alliances*, California Management Review, Vol. 44 n. 1.
- Bannò M., Pisano V. (2017), *Le strategie d'internazionalizzazione delle imprese familiari italiane: una verifica empirica*, Giappichelli, Torino.
- Bertini U. (1988), *Creatività e gestione strategica dell'azienda*, in Scritti in onore di Luigi Guatri, Bocconi Comunicazione, Milano.
- Bertini U. (2009), *Economia aziendale e management*, Il Campano.
- Bertini U. (2012), *Il governo dell'azienda, la politica aziendale e le strategie*, Sinergie.
- Bertini U. (1984), *Il governo dell'impresa tra managerialità e imprenditorialità*, Studi e informazioni, Vol. 7.
- Bertini U. (1977), *Il sistema d'azienda. Uno schema di analisi*, Giappichelli, Torino.
- Bertini U. (1990), *Il sistema d'azienda. Schema di analisi*, 2ª ed., Giappichelli, Torino.
- Bertini U. (1987), *Introduzione allo studio dei rischi nell'economia aziendale*, Giuffrè, Milano.
- Bertini U. (1974), *L'azienda come sistema cibernetico*, Rivista dei dottori commercialisti.
- Bertini U. (2010), *La Scuola Toscana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, Rirea, n. 11.
- Bertini U. (1982), *Realtà e prospettive dell'azienda moderna*, Studi e informazioni.
- Bertini U. (1990), *Scritti di politica aziendale*, Giappichelli, Torino.
- Bertini U. (1991), *Strategie di sviluppo interno e forme organizzative. La definizione e la valutazione delle strategie aziendali*, Etas, Milano.
- Boyd B., Goto T., Hollensen S. (2010), *Internationalisation of family businesses – evidences from joint venture formations at Danfoss*, International Journal of Management Practice, Vol. 4 n. 3.
- Brigham K., Lumpkin G.T., Tyge Payne G., A. Miles (2014), *Researching long-term orientation: A validation study and recommendations for future research*, Family Business Review, Vol. 27 n. 1.
- Cafferata R. (1995), *Sistemi, ambiente e innovazione: come s'integrano la continuità e il mutamento dell'impresa*, Giappichelli, Torino.
- Cennamo C., Berrone P., Gómez-Mejía L. (2007), *Is Stakeholder Management a Sustainable Competitive Advantage, Really? Some Notes on the Potential Agency Problems*, IE Business School.
- Chrisman J., Chua J., Sharma P. (2005), *Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm*, Entrepreneurship theory and practice, Vol. 29 n. 5.
- De Massis A., Rondi E. (2020), *COVID-19 and the future of family business research*, Journal of Management Studies, Vol. 57 n. 8, pp. 1727-1731.
- Della Piana B., Vecchi A. (2017), *The internationalization of a family business group: The ownership, the leadership and the importance of the socio-emotional*

- wealth dimensions*, Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management, Vol. 15 n.4.
- Di Cagno P. (2002), *Il sistema aziendale tra rischio di impresa e rischio economico generale*, Cacucci, Bari.
- Di Toma P., Montanari S. (2014), *Corporate governance e rinnovamento strategico nelle imprese familiari*, FrancoAngeli, Milano.
- Fornengo G., Balcet G., Rolfo S. (1979), *Imprese multinazionali: strategie di sviluppo e politiche di controllo*, Giappichelli, Torino.
- Galeotti M., Garzella S. (2013), *Governo strategico dell'azienda: Prefazione del Prof. Umberto Bertini*, Giappichelli, Torino.
- Giovannoni E. (2012), *La gestione del valore nelle imprese familiari*, in *Liber amicorum per Umberto Bertini. L'uomo, lo studioso, il professore*, FrancoAngeli, Milano.
- Hymer S. (1960), *The international operations of national firms, a study of direct foreign investment*, Massachusetts Institute of Technology.
- Mazzola P., Sciascia S., Kellermanns F. (2013), *Non-linear effects of family sources of power on performance*, Journal of Business Research, Vol. 66, n. 4.
- Naldi L., Cennamo C., Corbetta G., Gomez-Mejia L. (2013), *Preserving socioemotional wealth in family firms: Asset or liability? The moderating role of business context*, Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 37 n. 6.
- Passeri R. (2008), *Valutazioni imprenditoriali per la successione nell'impresa familiare*, Firenze University Press.
- Riccaboni A., Bozzolan S., Catuogno S., Cescon F., Lai A. (2014), *Il governo dei rischi aziendali tra esigenze di mercato e fattori istituzionali. Nuove prospettive per il Board*, FrancoAngeli, Milano.
- Thiele F. (2017), *Family businesses and non-family equity: literature review and avenues for future research*, Management Review Quarterly, Vol. 67.
- Wijaya A., Reni Susilo S. (2021), *How family business in SME scale alleviate their business amid pandemic*, In: Ninth International Conference on Entrepreneurship and Business Management. Atlantis Press, pp. 119-123.
- Zahra S. (2003), *International expansion of US manufacturing family businesses: The effect of ownership and involvement*, Journal of Business Venturing, Vol. 18, n. 4, pp. 495-512.
- Zellweger T. (2013), *Why do family firms strive for nonfinancial goals? An organizational identity perspective*, Entrepreneurship Theory and practice, Vol. 37, n. 2, pp. 229-248.

SCOPO E SOSTENIBILITÀ DELL'IMPRESA: QUALI IMPLICAZIONI PER LA *GOVERNANCE*?

di *Mario Minoja*

1. Introduzione

Quali implicazioni per la *governance* dell'impresa derivano dal fare proprio uno scopo differente da quello della massimizzazione del valore per gli azionisti?¹

La questione dello scopo (*purpose*) dell'impresa è forse quella che meglio riassume e verso la quale convergono la dialettica *shareholder view vs. stakeholder view*, il dibattito sul ruolo sociale dell'impresa, nonché il diffuso richiamo alla sostenibilità – dell'impresa stessa e del contesto sociale e ambientale sul quale impattano le attività da essa svolte –, rinvigorito e reso urgente da fenomeni in atto e fra loro concatenati quali la crisi ambientale e climatica, l'aumento delle disuguaglianze, la crescita dei flussi migratori.

È opinione sempre più diffusa, fra i docenti e i ricercatori di economia e di management, i *practitioner*, i legislatori nazionali e sovranazionali e i *policy maker*, che una revisione dello scopo dell'impresa debba accompagnarsi a una revisione della corporate *governance*, qui intesa come l'insieme delle persone, delle strutture e dei processi di funzionamento attraverso i quali si esercitano le massime responsabilità decisionali per la vita di un'impresa e si svolgono le relative funzioni di controllo.

In questo contributo si persegue un duplice obiettivo: il primo è di presentare, nelle sue linee essenziali e nei suoi aspetti teorici e pratici, il dibattito sulla *governance* legato al ripensamento dello scopo dell'impresa; il secondo è cercare di ricostruire il pensiero di Umberto Bertini² sul tema, immaginando come avrebbe contribuito a tale dibattito se vi fosse stato coinvolto.

¹ Tale interrogativo è alla base dello scritto di Stoelhorst e Vishwanathan dal titolo *Beyond primacy: a stakeholder theory of corporate governance*, di recente (2024) pubblicato su *Academy of Management Review*.

² Mi sembra doveroso premettere che non sono allievo di Umberto Bertini e quindi non ho la conoscenza dei suoi scritti e del suo pensiero che ne hanno i suoi allievi e quanti hanno avuto la possibilità di frequentarlo con assiduità. Ciò non di meno, come ribadirò in seguito, ho avuto la fortuna e l'onore di conoscerlo nel periodo in cui ho svolto attività didattica all'Università di Pisa, fra il 2005 e il 2010.

2. Scopo dell'impresa, sostenibilità e corporate governance

2.1. Il ripensamento dello scopo dell'impresa

Il dibattito sullo scopo dell'impresa trova fondamento in una crescente e diffusa presa di coscienza del fatto che uno scopo costituito dalla massimizzazione del profitto o del valore creato per gli azionisti – a lungo propugnato dalle teorie neoclassiche e propagatosi nel tempo e nello spazio anche con il contributo di molte *business school*³ –, nel momento in cui ispira la mente e il cuore e quindi orienta l'agire concreto di imprenditori, manager e amministratori, può rivelarsi insostenibile. Insostenibile per gli stakeholder e per il contesto sociale e ambientale in cui un'impresa è inserita, insostenibile per l'impresa stessa.

Da qui la necessità di maturare e perseguire concretamente uno scopo che integri obiettivi economici, competitivi, sociali e ambientali; che consista nel creare valore economico e non economico per i diversi stakeholder; che sappia coinvolgere, appassionare e motivare i collaboratori tutti; in una parola, che sia fonte di senso⁴.

Un ripensamento dello scopo in tale direzione ha cominciato a trovare consensi anche nel mondo anglosassone, come dimostrano fra l'altro alcuni contributi sul tema pubblicati su *Harvard Business Review* e il ben noto, ancora recente (2019) *statement* della Business Roundtable⁵.

Uno scopo ampio e profondamente radicato in una *stakeholder view* – è bene ribadirlo – è nel DNA della tradizione e del pensiero alla base della Scuola e dell'Accademia Italiana di Economia Aziendale. Lo è anche in quello di Umberto, come si evince da questa sua riflessione di oltre 40 anni fa sul significato dell'economicità. Una riflessione nella quale a una *stakeholder view* si accompagna un'idea lungimirante del profitto a beneficio dell'impresa stessa:

³ Si veda sul tema Ghoshal, *Bad Management Theories are Destroying Good Management Practices*, in *Academy of management Learning and Education*, 2020, pp. 75-91.

⁴ Sullo scopo come fonte e direzione di senso per l'impresa si veda Coda (2023), *Spirito d'impresa*. Innescare e sostenere un fiorente dinamismo, Egea, Milano.

⁵ Significative in proposito queste parole di Gartenberg e Serafeim su *Harvard Business Review* (August 20, 2019, p. 3) a commento della citata lettera del 2019 dei CEO americani riuniti nella Business Roundtable: “*If the company has a strong corporate purpose, our research shows, its employees will feel greater meaning and impact in their jobs. [...] However, the link between purpose and profitability is present only if senior management has been successful in diffusing that sense of purpose further down in the organization, especially in middle management, and in providing strategic clarity throughout the organization on how to achieve that purpose*”. Cfr. Gartenberg, C., Serafeim, G., *181 Top CEOs Have Realized Companies Need a Purpose Beyond Profit*, *Harvard Business Review*, 2019, n. 20.

[...] 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'azienda⁶.

Quali implicazioni ne derivano per la corporate governance? La questione è rilevante, dal momento che spetta alla governance sia scegliere lo scopo al quale improntare le scelte fondamentali di governo e di gestione dell'impresa, sia impartire al management le linee-guida strategiche per tradurre tale scopo in decisioni e azioni concrete, sia, ancora, monitorarne il rispetto e analizzare i risultati conseguiti.

2.2. *Le implicazioni per la governance nella letteratura di corporate e stakeholder governance*

Diversi studiosi di corporate governance e di teoria degli stakeholder si sono domandati come possa essere ripensata e riconfigurata la governance di un'impresa per tradurre in atto un ripensamento dello scopo dell'impresa stessa nella direzione sopra indicata.

Dalla combinazione delle due teorie è scaturito il filone della “stakeholder governance”⁷, nel cui ambito è diffusamente riconosciuta, innanzi tutto, l'inadeguatezza, sia sul piano teorico che su quello pratico, della teoria dell'agenzia – basata sul presupposto dell'asimmetria informativa e dell'opportunismo del management a danno degli azionisti – come fondamento di una corporate governance basata su una *stakeholder view*.

L'interrogativo ricorrente in numerosi contributi è a quali stakeholder debbano essere assegnati i “diritti di proprietà”, ossia il diritto di governare e di ricevere i risultati residuali. Non di rado si propongono modelli “contingenti”, che danno risposte differenti a tale interrogativo in relazione a prestabiliti criteri o al manifestarsi di determinate condizioni: per esempio, tali diritti andrebbero assegnati a coloro che apportano all'impresa contributi cri-

⁶ Bertini U., *Il governo dell'impresa tra “managerialità” e “imprenditorialità”*, in Bertini U., *Scritti di politica aziendale*, Giappichelli, Torino, 2013, p. 23.

⁷ Quello della stakeholder governance è un filone che sta trovando spazio crescente in alcune delle riviste accademiche più accreditate a livello internazionale. Secondo Amis *et al.* (2020), “a theory of stakeholder governance could be among the most important theoretical – and deeply practical – contributions to the field of management in the 21st century” (Amis J., Barney J., Mahoney J.T. *et al.*, *From the editors: Why we need a theory of stakeholder governance – And why this is a hard problem*, *Academy of Management Review*, 2020; 45(3)3 p. 501).

tici, ossia agli “stakeholder la cui partecipazione all’impresa è decisiva per la sua sopravvivenza”⁸; secondo altri, andrebbero estesi agli stakeholder vulnerabili ai comportamenti opportunistici di altri stakeholder⁹.

Alcuni studiosi riflettono su quali forme di governance siano efficaci non tanto ai fini di una equa distribuzione del valore creato fra i diversi stakeholder, quanto per motivarli a cooperare al perseguimento del bene comune anziché dei propri interessi individuali, suggerendo a tal fine diversi modelli di “governance condivisa”, ovvero di “community governance”¹⁰. L’idea-guida è che i diritti di proprietà andrebbero allocati fra gli stakeholder in modo tale da massimizzare il loro supporto alla creazione di valore congiunto (*joint value creation*)¹¹.

Vi è poi un ampio filone di studi, teorici ed empirici, volto a comprendere come le strutture e i meccanismi di governance impattino sull’attitudine di un’impresa a perseguire obiettivi di carattere sociale e ambientale, in aggiunta a quelli di tipo economico-finanziario. Tale filone, alimentato dai recenti e sempre più stringenti obblighi delle imprese, quotate e non quotate, in tema di rendicontazione di sostenibilità¹², indaga fra l’altro il ruolo degli amministratori indipendenti, il ruolo e la composizione del comitato endo-consiliare di sostenibilità, il valore delle competenze di sostenibilità in seno al consiglio di amministrazione, l’efficacia dei sistemi di remunerazione e incentivazione del management legati a obiettivi di sostenibilità sociale e ambientale, e altri ancora.

Sarebbe troppo lungo entrare nel vivo dell’analisi di questo filone, i cui contributi più significativi sono per altro richiamati da una rassegna recente e articolata¹³. Riprenderemo per altro questi temi nel paragrafo successivo, ma con un taglio più operativo centrato sulle prassi concretamente adottate dalle imprese o ad esse raccomandate.

⁸ In tale senso, ad esempio Zattoni, *Corporate Governance. How to Design Good Companies*, Bocconi University Press, Milano, 2020, p. 74.

⁹ In tal senso Stoelhorst J.W., Vishwanathan P., *Beyond primacy: a stakeholder theory of corporate governance*, *Academy of Management Review*, 2024, n. 49.

¹⁰ Di particolare rilievo sul tema è l’articolo di Bridoux e Stoelhorst (2022a), “Stakeholder governance: solving the collective action problems in joint value creation”.

¹¹ Si vedano Stoelhorst and Vishwanathan, *op. cit.*, e Bridoux e Stoelhorst, *op. cit.*

¹² Si veda in proposito la *Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)*, direttiva europea di prossimo recepimento in Italia.

¹³ Si tratta del libro a cura di Minciullo, Zaccone e Pedrini (2022), *La governance della sostenibilità. Esperienze e sfide in atto*, che valorizza i risultati di un Osservatorio – curato dall’associazione Sustainability Makers in collaborazione con Assonime e Altis-Università Cattolica – sull’integrazione degli aspetti sociali e ambientali nella corporate governance.

2.3. La “governance per la sostenibilità” nelle prassi operative delle imprese

A partire dalle istanze che con intensità crescente si rivolgono alle imprese perché affrontino in modo incisivo le questioni sociali e ambientali connesse alla loro attività, nonché dai citati obblighi di rendicontazione di sostenibilità imposti dalla normativa europea e nazionale, si sono di recente moltiplicati studi, report, osservatori, “buone prassi”, rating sociali e ambientali, oltre che società specializzate nella consulenza in tema di sostenibilità o divisioni dedicate all’interno di grandi società di consulenza.

Molte di queste iniziative ruotano intorno all’acronimo ESG (Environmental, Social, Governance), nuovo “faro” che dovrebbe guidare la transizione delle imprese verso la sostenibilità. Quale ruolo riveste la governance, ovvero la “terza gamba” dell’acronimo ESG, in tale transizione? Da un lato, essa è di per sé oggetto di analisi, valutazione e attribuzione di *rating* distinto da quelli assegnati alle dimensioni ambientale (E) e sociale (S), dal momento che la qualità della governance concorre a determinare la qualità della gestione e quindi i risultati e la sostenibilità “a 360 gradi” dell’impresa. Dall’altro, la governance concorre a definire gli obiettivi¹⁴ di tipo sociale e ambientale dell’impresa e integra o meno tali aspetti nelle proprie strutture, meccanismi e attività.

Sul primo fronte, mi limiterei a osservare che la qualità della governance viene valutata soprattutto in relazione al grado di aderenza alle raccomandazioni contenute nei codici di autodisciplina¹⁵ (che attengono in particolare alla struttura, composizione e funzionamento dell’organo di amministrazione – con un focus particolare sull’indipendenza degli amministratori –, dei comitati endoconsiliari e del sistema dei controlli), al rispetto delle minoranze azionarie, alle politiche retributive, alla trasparenza e alla qualità della rendicontazione.

¹⁴ Tali obiettivi sono spesso ricondotti a uno o più dei 17 obiettivi di sviluppo sostenibile (Sustainable Development Goals o SDGs) definiti dall’Assemblea generale dell’Onu nell’Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile.

¹⁵ Si tratta, nel caso italiano, del “Codice di corporate governance” (la cui ultima versione risale al 2020), destinato alle società quotate, e dei “Principi per il governo delle società non quotate a controllo familiare. Codice di autodisciplina” (emanato per la prima volta nel 2017). Va per altro segnalato che il codice di corporate governance delle società quotate, pur facendo propria l’idea che l’impresa debba perseguire il successo sostenibile, rimane ancorato alla *shareholder view*, ancorché in un’ottica di lungo periodo. Infatti, il successo sostenibile è definito come “obiettivo che guida l’azione dell’organo di amministrazione e che si sostanzia nella creazione di valore nel lungo termine a beneficio degli azionisti, tenendo conto degli interessi degli altri *stakeholder* rilevanti per la società”.

Sul secondo fronte, dall'analisi di alcuni report prodotti nell'ambito di osservatori¹⁶ e della rendicontazione non finanziaria di alcune imprese emerge che le iniziative volte a integrare la sostenibilità nella governance – e dunque a favorire il perseguimento di obiettivi sociali e ambientale a partire dai “piani alti” dell'impresa – sono per lo più riconducibili alle seguenti:

- istituzione di un comitato endoconsiliare di sostenibilità o ampliamento del ruolo di comitati già esistenti (per lo più il comitato controllo e rischi) per includervi tematiche di sostenibilità;
- inclusione di obiettivi di sostenibilità sociale e ambientale nei sistemi di remunerazione e incentivazione del management;
- inclusione delle competenze di sostenibilità nei processi di selezione dei candidati a ricoprire il ruolo di consiglieri di amministrazione, nonché messa a punto di programmi di formazione volti a rafforzare le competenze dei consiglieri esistenti;
- iniziative di stakeholder engagement, ovvero di confronto, dialogo, informazione, ascolto e coinvolgimento delle diverse categorie di stakeholder;
- integrazione della sostenibilità nei sistemi di controllo e di risk management.

Se e in che misura il rispetto puntuale delle raccomandazioni dei codici di autodisciplina e l'adozione di iniziative e buone prassi di “governance per la sostenibilità” contribuiscano davvero a rendere un'impresa più sostenibile, nell'accezione più ampia del termine, e protesa a perseguire uno scopo più “bello” e ampio della creazione di valore per gli azionisti, è tutto da verificare.

Ma è interessante riflettere su quale sarebbe stato il pensiero di Umberto sul tema e quale posizione avrebbe assunto nel dibattito.

3. Scopo dell'impresa, sostenibilità e governance nel sistema di pensiero di Umberto Bertini

Come ho scritto all'inizio, non sono allievo di Umberto. Ma l'insegnamento di “Etica e valori aziendali” che ho tenuto per sei anni alla Facoltà di Economia dell'Università di Pisa – del quale serbo un bellissimo ricordo – mi ha dato l'opportunità di conoscerlo – sia direttamente che indirettamente, per il tramite di alcuni suoi Allievi e in particolare del collega e amico Silvio

¹⁶ Si veda ad esempio l'*Osservatorio Nazionale sulla rendicontazione non finanziaria*, a cura di Deloitte e dell'Università di Pavia, 5ª edizione, novembre 2022.

Bianchi Martini – e mi ha fornito uno stimolo a riflettere su alcuni dei suoi contributi.

È proprio dalla scelta di inserire un insegnamento di Etica e valori aziendali nell'ambito della laurea magistrale (o specialistica, come si chiamava allora) in Strategia e Governo dell'Azienda che vorrei partire per provare in parte a ricostruire, in parte a immaginare il pensiero di Umberto sui temi oggetto di questo scritto. Tale scelta, infatti, era di per sé un richiamo alla dimensione etica e valoriale con la quale doveva e deve fare i conti ogni imprenditore, amministratore o manager alle prese con qualsivoglia scelta di gestione aziendale. Una dimensione che non poteva essere trascurata nel percorso formativo degli studenti di un corso di laurea di taglio economico-aziendale. Umberto si domanderebbe forse – oggi – quale sia la cornice valoriale nella quale si iscrivono i lavori teorici più raffinati in tema di stakeholder governance e le raccomandazioni e prassi operative più evolute in tema di governance e sostenibilità.

Ma la sua preoccupazione principale, a livello sia teorico che pratico, riguarderebbe – ne sono convinto – il “come” il sistema della governance persegua obiettivi di tipo sociale e ambientale e obiettivi di creazione di valore per i diversi stakeholder. Per Lui, infatti, la corporate governance deve essere “finalizzata a una gestione efficace, efficiente e corretta”: solo se persegue concretamente tali obiettivi essa “è in grado, allo stesso tempo, di creare valore e di soddisfare le aspettative degli stakeholder. Ma perché ciò accada, è necessario che il valore creato sia ‘per l’azienda’ e che le aspettative vengano soddisfatte compatibilmente con gli interessi dell’azienda”¹⁷.

L’azienda, quindi, è un bene sovraordinato: se essa è oggetto delle migliori cure da parte di chi ha le massime responsabilità di governo e di gestione, essa cresce di valore e tale crescita, nel lungo periodo, è in grado a sua volta di soddisfare le aspettative dei diversi stakeholder. Tale soddisfacimento, infine, consente di migliorare ulteriormente la governance, chiudendo in tal modo un circuito virtuoso. Una buona governance, dunque, “è quella che dà priorità assoluta alle ragioni dell’azienda rispetto a quelle di tutti i suoi interlocutori, proprietari compresi”¹⁸ e “né l’approccio shareholder, né quello stakeholder, possono essere posti a fondamento della Corporate governance”¹⁹. Non è esagerato affermare, forse, che il *fil rouge* del

¹⁷ Bertini U., *Modelli di governance, aspettative degli stakeholder e creazione di valore*, in Bertini U., *Scritti di politica aziendale*, 2013, pp. 140-141.

¹⁸ Bertini, *Scritti di politica aziendale*, op. cit., p. 142.

¹⁹ Ivi, p. 141.

pensiero di Umberto sia proprio l'idea secondo la quale il fine dell'azienda "è se stessa"²⁰.

Egli avrebbe certamente fatto sue almeno alcune delle raccomandazioni e delle "migliori prassi" che valgono oggi *rating* elevati alla governance di alcune società, quotate e non. Ma con discernimento e spirito critico.

Un esempio a mio avviso emblematico riguarda l'inserimento di amministratori indipendenti nei consigli di amministrazione: stante il peculiare ruolo loro attribuito nell'esercizio del controllo, "[...] *gli amministratori indipendenti possono diventare il perno del sistema della Corporate governance. Ma ciò è possibile solo ad una condizione: che essi abbiano competenze professionali, lungimiranza, senso critico ed altre doti personali almeno pari a quelle degli altri amministratori*". Normativa, *soft law* (ovvero raccomandazioni di *best practice*) e teoria, negli anni recenti e almeno nei settori regolati come quello bancario e finanziario, sembrano avviati sulla strada indicata da Umberto nel 2008, innalzando l'asticella delle competenze richieste ai candidati amministratori, soprattutto relative ai temi di sostenibilità, digitalizzazione e, nei settori regolati, risk management.

Ma la buona qualità dei singoli membri e una struttura "da manuale" di un consiglio di amministrazione non sono di per sé garanzia di buon funzionamento dell'organo. Infatti, osserva ancora Umberto, è difficile dire *a priori* se un modello di governance "è buono o cattivo: la qualità di un modello (...), oltreché dal modo in cui è stato concepito e implementato, dipende, infatti, anche dal modo in cui viene applicato"²¹. Tale invito al discernimento sembra fatto su misura per richiamare l'attenzione su consigli di amministrazione strutturati e composti in modo pienamente *compliant* rispetto alle migliori prassi ma nei quali gli amministratori indipendenti sono per lo più appiattiti sulle posizioni del management o del "gruppo di controllo", il presidente non è *super partes*, le riunioni sono ridotte a mere occasioni di ratifica di quanto il management ha già deciso. Lo stesso dicasi per tutti i casi in cui il fatto di aver costituito un comitato endoconsiliare per la sostenibilità o di aver nominato un *Chief Sustainability Officer* serve a scalare i *ranking* ESG ma non fa compiere alcun passo concreto e incisivo nella direzione di migliorare l'impatto sociale e ambientale dell'impresa²², quando non si iscrive

²⁰ In tal senso ivi, p. 44.

²¹ Ivi, p. 132.

²² Emblematica su questo punto è l'analisi critica svolta da Mazzucato e Collington (2023, cap. 8) del ruolo delle società di consulenza a supporto delle imprese chiamate a rendicontare il proprio impegno e i propri risultati sul fronte ESG, soprattutto laddove osservano che "con la crisi climatica, le grandi società di consulenza stanno cavalcando una nuova onda, offrendo alle aziende una parvenza di *impegno* senza obbligo di *agire*" (p. 225).

in una strategia deliberata di *greenwashing*. L'invito di Umberto, in sintesi, è a valutare la qualità della governance di un'impresa guardando alla sostanza più che alla forma.

Rileggendo il citato contributo di Umberto del 2008 mi ha colpito un passaggio, che, almeno a prima vista, sembra evocare una visione strumentale della "responsabilità sociale" di impresa: prendere decisioni socialmente responsabili permette "*la costruzione di una buona reputazione aziendale e marchi forti e attrattivi*". L'ipotesi più plausibile è che tale affermazione sia stata dettata dal suo sistema di pensiero che metteva al primo posto – come abbiamo visto – l'azienda e il suo valore, dalla cui crescita soltanto dipende il soddisfacimento dei singoli stakeholder. Mi piace pensare che, se fosse interpellato oggi, Umberto non avrebbe difficoltà a riconoscere che, stante l'urgenza delle ben note problematiche a livello globale, obiettivi di natura sociale e ambientale andrebbero messi in primo piano nella definizione dello scopo di ogni singola impresa, senza per questo intaccare la centralità di quest'ultima nella responsabilità degli organi di governo e del management.

Credo, in conclusione, che Umberto avrebbe apprezzato profondamente, in quanto emblematico della sua visione dell'impresa, dello scopo dell'impresa stessa e delle relazioni con gli stakeholder, il seguente testo che è parte integrante della premessa al contratto integrativo aziendale condiviso dai sindacati e dall'imprenditore di una media impresa italiana pochi anni dopo che era uscita da una grave crisi:

Le parti che hanno sottoscritto questo accordo condividono una visione dell'Impresa quale BENE COMUNE da preservare e rafforzare. L'impresa non è una semplice organizzazione volta a massimizzare i profitti ma bensì un luogo dove uomini e donne sono chiamati a realizzare una missione produttiva in maniera responsabile verso chi li ha preceduti, verso sé stessi e verso chi verrà in futuro, cui dobbiamo consegnare un'organizzazione solida e con un equilibrio economico-finanziario sostenibile. Tale obiettivo si realizza perseguendo l'efficienza aziendale ed il profitto affinché si possa assicurare all'Azienda i mezzi per lo sviluppo e per l'innovazione. [...] È compito di tutti agire in modo consapevole e responsabile per preservare la sostenibilità aziendale nel tempo ed assicurare in questo modo la serenità di chi ne anima l'esistenza.

Riferimenti bibliografici

Amis J., Barney J., Mahoney J.T. *et al.* (2020), *From the editors: Why we need a theory of stakeholder governance – And why this is a hard problem*, *Academy of Management Review*, 45(3).

- Bertini U. (1990), *Il sistema d'azienda. Schema di analisi*, 2^a ed., Giappichelli, Torino.
- Bertini U. (1983), *Il governo dell'impresa tra "managerialità" e "imprenditorialità"*, in Bertini U. (2013), *Scritti di politica aziendale*, 4^a ed., Giappichelli, Torino.
- Bertini U. (2008), *Modelli di governance, aspettative degli stakeholder e creazione di valore*, in Bertini U. (2013), *Scritti di politica aziendale*, 4^a ed., Giappichelli, Torino.
- Bertini U. (2013), *Scritti di politica aziendale*, quarta edizione, Giappichelli, Torino.
- Coda V. (2023), *Spirito d'impresa. Innescare e sostenere un fiorente dinamismo*, Egea, Milano.
- Bridoux F., Stoelhorst J.W. (2022a), *Stakeholder governance: solving the collective action problems in joint value creation*, *Academy of Management Review* 47(2).
- Bridoux F., Stoelhorst J.W. (2022b), *Stakeholder theory, strategy, and organization: Past, present, and future*, *Strategic Organization*, 20(4).
- Gartenberg C., Serafeim G. (2019), *181 Top CEOs Have Realized Companies Need a Purpose Beyond Profit*, *Harvard Business Review*, August 20.
- Ghoshal S. (2005), *Bad Management Theories are Destroying Good Management Practices*, *Academy of Management Learning and Education* 4.
- Mazzuccato M., Collington R. (2023), *Il grande imbroglio. Come le società di consulenza indeboliscono le imprese, infantilizzano i governi e distorcono l'economia*, Laterza, Bari-Roma.
- Minciullo M., Zaccone M.C., Pedrini M. (a cura di) (2022), *La governance della sostenibilità. Esperienze e sfide in atto*, Egea, Milano.
- Stoelhorst J.W., Vishwanathan P. (2024), *Beyond primacy: a stakeholder theory of corporate governance*, *Academy of Management Review*, n. 49.
- Zattoni A. (2020), *Corporate Governance. How to Design Good Companies*, Bocconi University Press, Milano.

L'ECONOMIA AZIENDALE E LA SFIDA DELLA SOSTENIBILITÀ

di *Chiara Mio*

1. Introduzione

Umberto Bertini è stato uno studioso autorevole dell'Economia Aziendale, capace di collocare la sua visione dell'azienda dentro il quadro della disciplina fornita dai Maestri, collocandosi così egli stesso come Maestro.

L'approccio di Bertini e degli altri Maestri alla visione dell'azienda fornisce un contributo imprescindibile per comprendere le relazioni complesse tra azienda, società e ambiente, che si integra perfettamente con il paradigma della sostenibilità. Sono evidenti, infatti, le sinergie e le interconnessioni tra il paradigma della sostenibilità, e la teoria degli stakeholder su cui esso poggia, e la tradizione dei Maestri dell'Economia Aziendale. Attraverso il suo pensiero, Bertini ha fornito un quadro concettuale essenziale per comprendere e abbracciare la sostenibilità aziendale, un paradigma che non solo rappresenta un'evoluzione, ma piuttosto una trasformazione radicale nella pratica e nel pensiero aziendale contemporaneo. Questo approccio invita le aziende a adottare una prospettiva olistica e responsabile, che consideri gli interessi di tutte le parti interessate e miri a creare valore a lungo termine per l'intero sistema.

La sostenibilità non è soltanto un'imposizione esterna o un'aggiunta marginale alle pratiche aziendali, ma piuttosto un imperativo etico ed economico che richiede una riflessione profonda e un cambiamento strutturale. La sostenibilità impone alle aziende di adottare strumenti di lettura e di analisi differenti da quelli tradizionali, eppur saldamente ancorati ai fondamentali dell'Economia Aziendale.

Analizzare le sinergie e le interconnessioni tra il pensiero di Bertini e il paradigma della sostenibilità aziendale non solo ci consente di apprezzare la contemporaneità della sua eredità intellettuale, ma ci fornisce anche alcuni punti di riferimento essenziali per orientarci nel complesso scenario che le aziende stanno vivendo e sulla direzione da intraprendere per affrontare con successo la sfida della sostenibilità.

2. L'azienda come sistema aperto e il paradigma della sostenibilità

Accogliendo e sviluppando il pensiero dei Maestri dell'Economia Aziendale, quali Gino Zappa, Alberto Ceccherelli, Aldo Amaduzzi, ed Egidio Giannessi, Umberto Bertini ha abbracciato la concezione dell'azienda come sistema. Rafforzando le posizioni degli autori di Scuola Italiana alla luce delle teorie generali sui sistemi di von Bertalanffy, Bertini ha fornito un contributo significativo alla teoria dell'azienda come sistema.

Per comprendere le interconnessioni tra la visione sistemica aziendale di Bertini e della Scuola Italiana e il modello della sostenibilità aziendale, sembra importante iniziare presentando, seppur brevemente, i tratti fondamentali del paradigma della sostenibilità, e da lì proseguire per alcune considerazioni sulle sinergie con la concezione dell'azienda come sistema.

Per comprendere il paradigma della sostenibilità aziendale – dove per paradigma si intende la prospettiva teorica condivisa e riconosciuta dalla comunità di studiosi della disciplina – è utile raffrontare la sostenibilità a due diversi modelli che altresì attengono al rapporto tra le aziende e la società: la *charity* e la responsabilità sociale d'impresa¹.

La *charity* rappresenta un'azione caritatevole dell'azienda che, mossa da motivazioni filantropiche, decide di donare una parte delle proprie risorse in favore di un'iniziativa benefica. L'azione di *charity* non si inquadra in un intervento sistematico, bensì si presenta come un singolo episodio attraverso cui l'azienda offre una forma di momentaneo sollievo per rimediare a situazioni di sofferenza o ingiustizia presenti nella società. L'atto di donazione, dunque, non richiede all'azienda né una pianificazione strategica né processi di trasformazione tecnica e operativa. Al tempo stesso, la *charity*, per quanto importante, non produce benefici sostanziali per la società.

La responsabilità sociale d'impresa (ovvero, la *Corporate Social Responsibility* – CSR) rappresenta una condotta aziendale che integra nello svolgimento delle proprie attività aspetti di natura ambientale e sociale, accanto alle esigenze economico-finanziarie. Questa prospettiva enfatizza la responsabilità etica dell'azienda di migliorare le relazioni con i propri stakeholder, in primis i dipendenti, la comunità e l'ambiente. Accettando tali responsabilità, l'azienda si fa carico di iniziative volte a migliorare il benessere dei dipendenti, ottimizzare il rapporto con la comunità locale e preservare l'equilibrio naturale. Sebbene tali iniziative siano certamente utili ed apprezzabili, il modello della CSR non presuppone un cambiamento strutturale nel sistema produttivo dell'impresa, e nel sistema economico generale. Il modello della

¹ Chiara Mio, *L'azienda sostenibile*, Laterza, Bari, 2021, pp. 4-9.

CSR, infatti, accetta lo *status quo*, attribuendo alle imprese la responsabilità di intervenire per assicurare che il modello produttivo esistente non penalizzi i dipendenti, la comunità e l'ambiente. Il modello della CSR, dunque, si rivela inadeguato per affrontare e risolvere le grandi sfide globali della società, ed è incapace di cambiare la rotta del sistema economico, basato sull'uso acritico delle risorse naturali e sociali.

Ai modelli della charity e della CSR, si contrappone il modello della sostenibilità, l'unico veramente in grado di modificare in maniera significativa l'agire d'impresa e di fornire una risposta efficace alle sfide sociali ed ambientali che stiamo vivendo. L'idea di fondo è che un'azienda sostenibile deve realizzare un modello di business in grado di creare valore di lungo periodo non solo dalla prospettiva economico-finanziaria, ma anche dalla prospettiva sociale ed ambientale, ovvero accogliendo tutte le dimensioni della sostenibilità. In altri termini, la sostenibilità richiede alle aziende di soddisfare oltre agli interessi dei soci/azionisti, le aspettative di un ampio insieme di soggetti (gli stakeholder), titolari di un qualche interesse verso l'azienda, sia esso di natura economica, sociale o ambientale. Dal punto di vista teorico, il modello della sostenibilità deve molto alla teoria degli stakeholder, una teoria manageriale elaborata da Edward Freeman nel 1984 nel volume *Strategic Management: A Stakeholder Approach*.

Come già accennato, il paradigma della sostenibilità si basa su un'accezione di azienda che riflette in larga misura la visione sistemica teorizzata da Bertini e dagli altri Maestri dell'Economia Aziendale. Le principali convergenze sono attribuibili al fatto che entrambe le visioni riconducono ad unità la molteplicità degli elementi aziendali e riconoscono l'importanza delle relazioni e delle dipendenze tra l'azienda e l'ambiente esterno. Concetta come sistema o come attore sostenibile, l'azienda viene vista come connotata da mutua dipendenza e vicendevole sostegno tra tutte le componenti interne ed esterne.

Bertini, infatti, nel riconoscere la complementarità e l'interdipendenza degli elementi e delle relazioni interne all'azienda, affermava che: *“Il carattere sistematico dell'azienda dipende dalla stessa natura delle operazioni di gestione che risultano intimamente legate tra loro 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 alla quale è possibile dare il nome di sistema”*, inteso come *“insieme*

*combinato di parti o elementi in un tutto*². Appoggiandosi su questa visione sistemica, Bertini affermava che il successo di un'azienda rappresenta un fenomeno di crescita economica che passa attraverso una serie di manifestazioni che devono coinvolgere l'intero sistema aziendale³. In altre parole, non vi può essere successo senza il coinvolgimento positivo di tutte le componenti del sistema.

Ebbene, l'idea della visione sistemica – ovvero che vi sia uno stretto collegamento tra le singole parti e i singoli elementi che compongono un'azienda – ben si concilia con il modello della sostenibilità. Adottare il paradigma della sostenibilità implica un cambiamento sostanziale nel sistema di produzione, in quanto presuppone che l'impresa possa intraprendere *“un'attività responsabile configurando un business model innovativo, sfidante, completamente nuovo, che rinnova sia il modo di produrre sia il concetto stesso di prodotto–servizio, in una direzione ecosostenibile”*⁴. Affinché un'azienda sia sostenibile, dunque, tutte le operazioni aziendali devono essere ricondotte ad unità ed orientate verso il fine comune della creazione di valore per gli stakeholder. Tale cambiamento è possibile solo riconoscendo le interdipendenze tra le varie parti e gli elementi che compongono l'azienda, ovvero i sotto-sistemi aziendali teorizzati da Bertini. È questa la principale differenza con la charity – che si identifica con un atto isolato ed episodico – e con la CSR – che non richiede un cambiamento nel modello di business, bensì un agire a posteriori, per prevenire o rimediare gli impatti negativi del fare business *‘as usual’*. L'orientamento alla sostenibilità deve influenzare, fin dall'origine, tutti i tratti caratterizzanti la struttura aziendale: i valori, la cultura organizzativa, la strategia e la governance, la gestione caratteristica (acquisti, produzione e vendita) e i meccanismi operativi (in particolare, il sistema di controllo di gestione).

Il paradigma della sostenibilità impone, dunque, un ripensamento di tutte le variabili della struttura aziendale, concepite come ingranaggi di un sistema che deve essere integralmente orientato alla creazione di valore per gli stakeholder. La nozione di valore a cui si fa riferimento richiama il concetto di *‘shared value’*, elaborato da Porter e Kramer nel 2011⁵. Lo *‘shared value’* è un valore ripartito tra tutti gli stakeholder dell'azienda. La creazione di va-

² Umberto Bertini, *Il sistema d'azienda. Uno schema di analisi*, Giappichelli, Torino, 1990, p. 29.

³ Umberto Bertini, *Scritti di politica aziendale*, Giappichelli, Torino, 1990, pp. 84-85.

⁴ Chiara Mio, *L'azienda sostenibile*, Laterza, Bari, 2021, p. 13.

⁵ Michal E. Porter, Mark R. Kramer, *Creating shared value. How to reinvent capitalism – And unleash a wave of innovation and growth*, Harvard Business Review, 2011, n. 89 (1-2), pp. 62-77.

lore condiviso implica la creazione di valore di lungo periodo per diverse categorie di stakeholder, abbracciando la dimensione ambientale, sociale ed economico, ovvero i tre pilastri della sostenibilità.

L'azione creatrice dell'azienda è un elemento cardine anche della visione sistemica. Bertini affermava che nell'ambito dei sistemi sociali, l'azienda si contraddistingue per la natura concreta della sua attività, che non si limita a consumare una determinata quantità di elementi naturali, *“ma ne crea di nuovi”*⁶. In altri termini, Bertini sosteneva che *“Nel loro insieme le aziende costituiscono infatti la centrale che alimenta la vita della società offrendo, in modo diretto o indiretto, tutta una serie di risorse che trovano nel contesto economico–sociale diversità di allocazione”*⁷.

Come altro tratto caratterizzante la visione sistemica, l'azienda non è vista solo come un'entità economica, ma come un sistema complesso interconnesso con la società e l'ambiente circostante. Il sistema azienda, infatti, è visto come parte integrante di un ecosistema più ampio, che Zappa identificava nel 'sistema di tutte le aziende' e nel 'sistema sociale'⁸. Descrivendo il sistema azienda come sistema 'aperto', Bertini affermava che *“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”*⁹.

Il carattere aperto del sistema azienda implica non solo che le azioni e le decisioni dell'azienda hanno un impatto che va oltre i confini dell'organizzazione stessa – influenzando le persone, l'ambiente e la società nel suo complesso – ma che al contempo l'agire aziendale è influenzato dall'ambiente circostante, considerato un fattore in grado di modellare e vincolare la vita aziendale. L'azienda, inoltre, è intesa come un sistema 'dinamico', nel senso che è destinato a rinnovarsi continuamente per effetto del mutare dei vincoli interni e delle condizioni ambientali. Analogamente, il modello della sostenibilità prevede il riconoscimento e l'identificazione delle relazioni tra l'azienda e il sistema sociale ed ambientale in cui è inserita, riconoscendo che la sopravvivenza e il successo dell'azienda dipendono da una corretta gestione di tali interdipendenze. Adottare il paradigma della sostenibilità si-

⁶ Umberto Bertini, *Il sistema d'azienda. Uno schema di analisi*, Giappichelli, Torino, 1990, p. 36.

⁷ Ivi, p. 37.

⁸ Gino Zappa, *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Tomo I, Giuffrè, Milano, 1956.

⁹ Umberto Bertini, *Il sistema d'azienda. Uno schema di analisi*, Giappichelli, Torino, p. 33.

gnifica, infatti, riconoscere l'importanza di un duplice ordine di relazioni tra l'azienda e l'ambiente circostante. Da un lato, infatti, l'azienda genera continuamente impatti sociali ed ambientali (c.d. prospettiva *'inside-out'*). Si tratta di esternalità (positive o negative) dell'azienda, che devono essere gestite adeguatamente per affrontare le sfide sociali ed ambientali che stiamo vivendo e contribuire agli obiettivi di sviluppo sostenibile. Dall'altro lato, il modello della sostenibilità qualifica i temi sociali ed ambientali come potenziali fonti di rischi e opportunità, in grado di influenzare i risultati economico-finanziari dell'azienda (c.d. prospettiva *'outside-in'*). Tali rischi e opportunità derivano non solo dalle esternalità dell'azienda, ma anche dalle risorse sociali e naturali da cui un'azienda dipende. Ecco, dunque, che un'azienda sostenibile è un'azienda che riconosce i legami con il sistema sociale ed ambientale in cui è inserita, ed è in grado di gestire impatti, rischi e opportunità che derivano da tali legami, al fine di creare valore condiviso con tutti gli stakeholder che costituiscono l'azienda stessa. Il paradigma della sostenibilità si distingue per riconoscere le interdipendenze esistenti tra l'agire d'impresa e il contesto sociale ed ambientale di riferimento, e sfida le aziende a rafforzare e migliorare le connessioni tra risultati economici, benessere sociale e impatti ambientali.

3. Il fine dell'azienda

Il dibattito sul finalismo delle aziende – ampiamente affrontato sia nella tradizione economico-aziendale italiana che nell'ambito delle teorie manageriali anglo-americane¹⁰ – parte dal presupposto che qualsiasi tipo di azienda è orientata al raggiungimento di un fine.

Alla luce di quanto sopra affermato, un'azienda può essere considerata sostenibile nella misura in cui è in grado di creare valore di lungo termine per tutti gli stakeholder coinvolti nella propria attività. L'orientamento a tutti gli stakeholder rappresenta il nucleo fondamentale della teoria degli stakeholder, che ponendosi in antitesi rispetto alla teoria degli shareholder elaborata da Milton Friedman nel 1960, rifiuta l'idea che un'azienda debba essere

¹⁰ Per approfondire il dibattito sul purpose aziendale si rinvia, tra gli altri, ai contributi di: Emiliano di Carlo, *Il bene dell'azienda come terza via al dilemma shareholder vs stakeholder*, Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale, 2021, n. 3, pp. 278-295; Emiliano di Carlo, *Interesse primario dell'azienda come principio di governo. Per un contributo dell'Economia Aziendale allo sviluppo sostenibile*, Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale, 2017, n. 1, pp. 21-37.

finalizzata esclusivamente al soddisfacimento degli interessi economico-finanziari degli azionisti.

Come già approfondito in altri studi¹¹, l'orientamento agli stakeholder è connaturato nella nozione di azienda sviluppata dai Maestri dell'Economia Aziendale. A titolo esemplificativo, si possono riprendere alcuni passaggi di Gino Zappa e Carlo Masini. Nel 1956 Gino Zappa definiva l'azienda come un "*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*"¹². Nel 1964 Carlo Masini affermava che "*fine mediato dell'impresa è di offrire all'uomo la possibilità di compiersi nella sua totalità di natura e soprannatura anche per mezzo del lavoro*"¹³.

Anche Umberto Bertini riconosce apertamente il carattere sociale, e non solo economico, dell'azienda, che l'Autore definisce come "*una istituzione sociale in quanto creata dagli uomini per il raggiungimento di finalità umane nel contesto della collettività organizzata*"¹⁴. Il pensiero di Umberto Bertini sul fine dell'azienda si caratterizza per aver qualificato l'utilità sociale dell'azienda, offrendo una chiara distinzione, da un lato, tra fine dell'azienda e fine del soggetto economico e, dall'altro, tra funzione sociale e fine sociale dell'azienda.

Valorizzando la funzione sociale delle aziende, Bertini affermava che "*si possa senz'altro riconoscere il contributo positivo delle aziende allo sviluppo della società, se non altro in termini di soddisfacimento indiretto di bisogni umani*"¹⁵ e che "*qualsiasi azienda, purchè ben istituita e retta, sia in grado di svolgere una funzione di intermediazione rispetto ai bisogni avvertiti da quella parte rilevante della collettività che risulta direttamente o indirettamente interessata al fenomeno della produzione*"¹⁶. Tuttavia, secondo Bertini, riconoscere la funzione sociale delle aziende non equivale ad affermare che le aziende abbiano un fine sociale. Bertini ci ricorda come l'azienda

¹¹ Sull'accostamento tra la teoria degli stakeholder e la tradizione economico-aziendale italiana si rinvia, tra gli altri, ai contributi di: Paolo Fedele, Mario Ianniello, *Teoria degli stakeholder: tra internazionalizzazione e tradizione aziendale*, Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale, 2011, n. 3, pp. 336-348; Silvana Signori, Gianfranco Rusconi, *Ethical Thinking in Traditional Italian Economia Aziendale and the Stakeholder Management Theory: The Search for Possible Interactions*, Journal of Business Ethics, 2009, n. 89(3), pp. 303-318.

¹² Gino Zappa, *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Tomo III, Giuffrè, Milano, 1956, p. 37.

¹³ Carlo Masini, *La struttura dell'impresa*, Giuffrè, Milano, 1964, XIV.

¹⁴ Umberto Bertini, *Il sistema d'azienda. Uno schema di analisi*, Giappichelli, Torino, p. 34.

¹⁵ Ivi, p. 38.

¹⁶ Ibidem.

sia un sistema economico, il cui fine non può trascendere dal problema economico. Inoltre, Bertini pone in risalto il valore strumentale dell'azienda (fenomeno oggettivo) rispetto alle aspirazioni e al comportamento del soggetto economico (fenomeno soggettivo), inteso come la persona o il gruppo di persone che detengono il potere sull'azienda. Mentre le finalità dell'azienda rimangono sempre le stesse – e attengono al problema economico – esse sono strumentali alle finalità del soggetto economico, ovvero al movente che guida il gruppo che detiene il potere aziendale. Bertini sviluppa ad una sorta di 'personalizzazione' dell'azienda, concepita come *“istituzione al servizio del soggetto economico per il perseguimento delle finalità personali di esso soggetto, non può che essere l'equilibrio del sistema medesimo in tutti i suoi molteplici aspetti, ma ricondotto al comune denominatore economico”*¹⁷.

Da questa prospettiva, Bertini rifiuta le teorie che riconoscono al sistema aziendale finalità quali la massimizzazione del profitto o il soddisfacimento dei bisogni umani. La massimizzazione del profitto non può essere intesa come fine aziendale, ma semmai come finalità del soggetto economico, il solo che può avere interesse a massimizzare gli utili al di fuori di una logica temporale dell'azienda, che tuttavia secondo Bertini *“contrastava con le caratteristiche dell'azienda di istituto atto a perdurare”*¹⁸.

Rispetto al fine aziendale inteso come soddisfacimento di bisogni umani, Bertini sostiene che l'azienda non è in grado di soddisfare direttamente bisogni umani, non avendo essa natura umana – ma che semmai tali bisogni possono essere soddisfatti dal soggetto economico. Da un lato, l'azienda soddisfa i bisogni dello stesso soggetto economico – rientrando tali bisogni nelle motivazioni che sorreggono la sua azione – e, in maniera incidentale e accessoria, e quindi indipendentemente dalla volontà del soggetto economico, i bisogni di *“tutti i soggetti interni ed esterni a qualsiasi titolo interessati alla vita dell'azienda”*¹⁹.

Sintetizzando il pensiero di Bertini, l'Autore sostiene che mentre il fine dell'azienda non si identifica nel soddisfacimento diretto dei bisogni umani – essendo l'azienda un sistema economico il cui fine si identifica nella produzione di ricchezza e nell'equilibrio del sistema stesso, in maniera strumentale alle esigenze del soggetto economico – l'azienda svolge una funzione sociale, soddisfacendo, in via 'indiretta', 'accessoria' e 'incidentale' i bisogni dei soggetti interni ed esterni a qualsiasi titolo interessati alla vita dell'azienda.

¹⁷ Ivi, p. 44.

¹⁸ Ivi, p. 45.

¹⁹ Ivi, p. 46.

In tal senso, la visione di Bertini presenta evidenti assonanze con il paradigma della sostenibilità, che come visto richiede di orientare le aziende verso il soddisfacimento dei bisogni di tutti gli stakeholder.

Evolvendo dal pensiero di Bertini e degli altri Maestri dell'Economia Aziendale, la sostenibilità si spinge fino ad affermare che il soddisfacimento dei bisogni degli stakeholder non deve essere concepito solo con un aspetto incidentale dell'agire d'impresa, bensì come il fine ultimo dell'azienda.

Tale visione sta trovando un sempre più ampio riconoscimento nella prassi aziendale e nei codici di condotta che guidano gli organi di governo aziendale. Il 19 agosto 2019 è stato firmato un nuovo *'Statement on the Purpose of a Corporation'*, da parte di 181 CEO delle più grandi corporation americane aderenti al Business Roundtable. Dopo ben 22 anni dalla precedente dichiarazione, il nuovo documento ha superato la visione dell'impresa come finalizzata al ritorno economico-finanziario per gli azionisti (c.d. principio della *'shareholder primacy'*), riconoscendo esplicitamente che le aziende dovrebbero creare valore di lungo termine per tutti gli stakeholder. Venendo al contesto italiano, il 9 dicembre 2019 il Comitato per la Corporate Governance ha definito i contenuti del nuovo Codice di Corporate Governance delle società quotate, che è stato poi approvato in via definitiva e pubblicato sul sito del Comitato il 31 gennaio 2020. L'articolo 1 del Codice prevede che *"L'organo di amministrazione guida la società perseguendone il successo sostenibile"*, che lo stesso Codice definisce come *"l'obiettivo che guida l'azione dell'organo di amministrazione e che si sostanzia nella creazione di valore nel lungo termine a beneficio degli azionisti, tenendo conto degli interessi degli altri stakeholder rilevanti per la società"*.

Il paradigma della sostenibilità è stato definito come una *"rivoluzione culturale"*²⁰ che propone un'inversione tra mezzo e fine: creare valore per gli stakeholder non deve più essere inteso come un mezzo (o uno strumento) a servizio dell'impresa, ma bensì il fine ultimo a cui deve essere orientato l'agire d'impresa.

4. Le relazioni con gli stakeholder

Come già evidenziato, dal punto di vista teorico il paradigma della sostenibilità si poggia sulla teoria degli stakeholder. La base concettuale della teo-

²⁰ Silvana Signori, *Il Business Roundtable. Statement on the Purpose of a Corporation: una rivoluzione culturale?*, *Impresa Progetto – Electronic Journal of Management*, 2020, n. 3, pp. 1-6.

ria degli stakeholder è la concezione dell'azienda come un insieme di stakeholder che interagiscono tra loro, dove sono considerati stakeholder tutti coloro che sono titolari di un interesse collegato all'azienda, e che dunque sono condizionati dalla sua attività o la condizionano. In questo contesto, l'obiettivo della gestione aziendale dovrebbe essere la creazione di valore per tutti gli stakeholder, sulla base di tre approcci²¹:

- *approccio descrittivo*, secondo cui l'orientamento multi-stakeholder corrisponde a quello che realmente accade nelle aziende;
- *approccio normativo*, che riconosce il dovere morale di rispettare i diritti e gli interessi di tutti gli stakeholder;
- *approccio strumentale*, secondo cui la soddisfazione di tutti gli stakeholder favorisce il successo di lungo periodo dell'azienda, agendo così anche nell'interesse di quella particolare categoria di stakeholder che sono gli azionisti/proprietari.

In riferimento alle relazioni azienda-stakeholder, è possibile associare la teoria degli stakeholder alla teoria dei sistemi aziendali italiana. Vista come un'unità sistemica e sinergica di elementi e relazioni, l'azienda non si identifica con i proprietari, il capitale, i beni, o le persone che vi prendono parte, ma piuttosto è vista come un'entità autonoma e reale, composta da tutti questi elementi e dalle relazioni che si instaurano tra loro.

Nonostante non utilizzasse esplicitamente il termine stakeholder – ma di fatto vi si riferiva quando parlava di “*tutti i soggetti interni ed esterni a qualsiasi titolo interessati alla vita dell'azienda*”²² – Bertini si è occupato di studiare le relazioni tra le aziende e il sistema sociale, arrivando alla teorizzazione dei ‘sottosistemi’, un concetto che presenta evidenti sinergie con le relazioni azienda-stakeholder.

Come punto di partenza dello studio sulle relazioni azienda/ambiente, Bertini riconosce l'azienda come istituzione sociale ‘composita’, nel senso che manca di omogeneità. Bertini specifica che le classi di soggetti che guardano all'azienda – che oggi chiameremo stakeholder – sono in conflitto tra loro, in quanto mancano di unità di interessi e di finalità comuni. Diversamente dalle altre istituzioni sociali, l'azienda tende a perseguire interessi che coincidono con quelli di una parte soltanto dei soggetti impegnati concretamente nella vita del sistema. Storicamente, spiega Bertini, il fondamento logico del sistema aziendale è dato dal risultato economico, da attribuirsi non a tutti i membri dell'organizzazione, bensì soltanto a coloro che hanno inve-

²¹ Thomas Donaldson, Lee E. Preston, *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications*, *The Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 1, 1995, pp. 65-91.

²² Umberto Bertini, *Il sistema d'azienda. Uno schema di analisi*, Giappichelli, Torino, p. 46.

stato denaro nell'attività produttiva con vincolo di capitale²³. Agli altri membri dell'organizzazione, invece, viene corrisposto un compenso che generalmente è del tutto svincolato dagli andamenti economici della gestione.

Da qui la necessità di mitigare tale contrapposizione di interessi, tanto che, come affermato da Rusconi, sia la teoria degli stakeholder che la teoria dei sistemi aziendali “vedono la sopravvivenza e lo sviluppo dell'impresa legati all'equilibrio, sia pure dinamico ed instabile, fra gli elementi che la compongono, equilibrio che è condizione necessaria per il conseguimento di positivi risultati economici, finanziari e patrimoniali”²⁴.

La responsabilità, e il dovere, di trovare un tale equilibrio tra tutti i soggetti/stakeholder che convergono sul sistema azienda è attribuita a coloro che hanno il potere di guidare l'azienda, che Bertini identifica nel ‘soggetto economico’ e la teoria degli stakeholder nel ‘top management’.

In entrambi i casi, al vertice aziendale è attribuito il compito di valutare interessi, diritti e aspettative degli stakeholder e poi di formulare politiche e strategie in grado di equilibrare le varie poste in gioco, e creare valore per tutti. Da qui l'attenzione che la letteratura sulla sostenibilità ripone sui meccanismi di *stakeholder engagement* – inteso come “*il processo che l'impresa compie per coinvolgere i portatori di interesse nelle proprie attività e nei processi decisionali*” – e sul ruolo e le responsabilità della governance, come driver fondamentali per il successo dell'implementazione di modelli di business sostenibili.

Bertini si focalizza anche sull'identificazione delle principali relazioni con il sistema sociale che le aziende instaurano in dipendenza del manifestarsi del processo produttivo. Tale sistema di relazioni porta Bertini alla definizione dei ‘sottosistemi’, considerati come “*distinti momenti del processo di apertura dell'azienda verso l'esterno*”²⁵, ciascuno dei quali “*esprime un aspetto elementare del sistema delle relazioni che lega ogni azienda al proprio ambiente*”²⁶. Riconoscendo che le relazioni con il sistema sociale comuni a tutte le aziende riguardano “*l'acquisizione dei fattori produttivi, la collocazione sul mercato dei beni e servizi prodotti, la formazione dei capitali, il ricorso al credito, la competitività del mercato, l'azione sindacale, il*

²³ Umberto Bertini, *Il sistema d'azienda. Uno schema di analisi*, Giappichelli, Torino, p. 35.

²⁴ Gianfranco Rusconi, *Etica, responsabilità sociale d'impresa e coinvolgimento degli stakeholder*, *Impresa Progetto – Electronic Journal of Management*, n. 1, 2007, p. 16.

²⁵ Umberto Bertini, *Il sistema d'azienda. Uno schema di analisi*, Giappichelli, Torino, p. 83.

²⁶ Ivi, p. 82.

*comportamento dello Stato e delle altre istituzioni sociali*²⁷, Bertini articola il sistema delle relazioni azienda/ambiente nei seguenti sottosistemi²⁸:

- sottosistema delle relazioni azienda/fornitori, che attiene ai rapporti che sorgono in seno al sistema azienda in dipendenza del processo di approvvigionamento dei materiali e degli impianti e del loro impiego a fini produttivi;
- sottosistema delle relazioni azienda/clienti, che attiene ai rapporti che sorgono in seno al sistema azienda in dipendenza della collocazione dei prodotti sul mercato;
- sottosistema delle relazioni azienda/banche, che trova il suo fondamento nei fabbisogni finanziari delle aziende;
- sottosistema delle relazioni azienda/capitalisti, che trova il suo fondamento nel rapporto che lega alle sorti dell'azienda i risparmiatori, esponendoli al rischio economico connaturato con la gestione;
- sottosistema delle relazioni azienda/lavoratori, che trova il suo fondamento fabbisogno di lavoro umano, come elemento che dà funzionalità al processo produttivo;
- sottosistema delle relazioni azienda/concorrenti, che attiene al rapporto che ciascuna azienda instaura con le altre unità produttive operanti nella sua stessa fascia di mercato e con le quali si trova a competere per la collocazione dei prodotti;
- sottosistema delle relazioni azienda/comunità, che attiene alla fitta rete di relazioni (che possono assumere il significato di possibilità o di limiti) tra il sistema azienda e l'insieme dei cittadini che agiscono nell'ambito dell'area economica dell'azienda.

I sottosistemi di Bertini presentano evidenti connessioni con le principali categorie di stakeholder identificate in letteratura e nella prassi, e in particolare con quelli che vengono definiti gli stakeholder 'primari'²⁹. Gli stakeholder primari sono coloro che possono influenzare il successo di un'azienda, e generalmente comprendono azionisti, investitori, dipendenti, clienti e fornitori, lo Stato e la comunità locale. Ad essi si contrappongono gli stakeholder 'secondari' – tipicamente i media e le organizzazioni non governative – che esercitano un'influenza sulle aziende senza tuttavia instaurare con le stesse relazioni essenziali per la loro sopravvivenza.

²⁷ Ivi, p. 83.

²⁸ Ivi, pp. 84-108.

²⁹ La distinzione tra stakeholder primari e secondari è stata introdotta da Max B. E. Clarkson, *A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance*, in *The Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 1, 1995, pp. 92-117.

5. Verso un'azienda sostenibile

Nel panorama attuale, la sostenibilità aziendale è diventata una priorità imprescindibile affinché le aziende siano in grado di prosperare nel lungo periodo, generando impatti positivi sul pianeta e sulla società. Affrontare questa sfida richiede un cambiamento di paradigma fondamentale, che implica una trasformazione nelle variabili chiave del sistema azienda.

In primo luogo, l'adozione di un nuovo modello di business è essenziale. Questo modello deve essere disruptivo, ossia capace di rompere con le tradizioni obsolete e abbracciare pratiche innovative che integrino efficacemente la sostenibilità in ogni aspetto dell'operatività aziendale. La creazione di valore condiviso diventa, quindi, un obiettivo primario: non solo creare valore economico, ma anche sociale e ambientale. Inoltre, è essenziale che questo nuovo modello sia flessibile e adattabile – o, usando le parole di Bertini, 'dinamico' – ovvero in grado di rispondere in modo efficace alle mutevoli esigenze del mercato e dell'ambiente.

L'accessibilità è un'altra componente fondamentale. La sostenibilità deve essere accessibile a tutte le parti interessate, inclusi clienti, dipendenti e comunità locali. Questo richiede non solo la disponibilità di prodotti e servizi sostenibili a prezzi accessibili, ma anche un impegno attivo nell'educare e coinvolgere le persone nelle pratiche sostenibili. Le imprese devono investire nella creazione di soluzioni che rendano la sostenibilità facile e conveniente per tutti.

Il ruolo della tecnologia è cruciale in questo contesto. Le imprese devono sfruttare le tecnologie emergenti per ottimizzare le proprie operazioni, ridurre l'impatto ambientale e migliorare la trasparenza e la tracciabilità lungo l'intera catena del valore. Dalle soluzioni di tracciamento della supply chain basate su blockchain, alla robotica e all'intelligenza artificiale per ottimizzare i processi produttivi, le tecnologie giocano un ruolo chiave nel rendere possibile la transizione verso un'azienda e un'economia più sostenibile.

Inoltre, l'educazione e le partnership pubblico-privato sono essenziali per promuovere una cultura della sostenibilità e affrontare sfide complesse a livello sociale e ambientale. Le imprese devono collaborare con governi, organizzazioni non governative e altre aziende per sviluppare soluzioni innovative e condividere conoscenze e risorse. Il coinvolgimento attivo dei consumatori è altrettanto importante. La domanda e le preferenze dei clienti possono influenzare significativamente le strategie aziendali e guidare l'innovazione verso soluzioni sostenibili. Le imprese devono quindi essere in ascolto dei loro clienti e coinvolgerli nel processo decisionale, trasformandoli da meri consumatori in veri e propri partner nella transizione verso la sostenibilità.

Muovendo da questa prospettiva, emerge un paradosso: maggiore è l'apertura al cambiamento e alla diversità di idee e prospettive, maggiore diventa il bisogno di un collante che mantenga unita l'organizzazione. In un contesto di apertura e diversità, è fondamentale che i valori aziendali fungano da guida e collante per l'intera organizzazione. Questi valori condivisi devono essere il fondamento su cui si basano le decisioni e le azioni, assicurando coerenza e coesione all'interno dell'azienda, nonostante le molteplici influenze esterne.

Per raggiungere questi obiettivi, le imprese devono sviluppare una serie di competenze chiave. In primo luogo, è necessaria un'apertura mentale che consenta un flusso costante di idee e soluzioni provenienti da diverse fonti. La resilienza è altrettanto importante, poiché le imprese devono essere in grado di adattarsi rapidamente ai cambiamenti e alle sfide emergenti. Bertini osservava che, per avere successo, un'azienda deve rinnovare costantemente la propria struttura, ed adeguarla continuamente alle esigenze dell'ambiente esterno in cui gravita³⁰.

Ancora, i valori aziendali devono fungere da collante per l'intera organizzazione, guidando le decisioni e le azioni verso obiettivi di sostenibilità a lungo termine. Per garantire una valutazione accurata e trasparente delle performance aziendali sotto il profilo economico, ambientale e sociale, è necessaria una gestione efficace di tutti i capitali coinvolti. Seguendo i principi dell'Integrated Reporting, il successo di qualsiasi azienda dipende da sei tipi di capitale, che creano valore e rappresentano sia l'input che l'output del business model dell'azienda: capitale finanziario, capitale produttivo, capitale intellettuale, capitale umano, capitale sociale e relazionale, e capitale naturale.

Infine, è necessario rivedere e innovare i sistemi di misurazione e rendicontazione per valutare in modo accurato e completo l'impatto delle attività aziendali sulla sostenibilità. Se il fine dell'impresa diventa la creazione di valore per gli stakeholder, anche i sistemi di misurazione di efficacia ed efficienza delle performance delle imprese, nonché i sistemi per la rendicontazione di tali performance agli stakeholder, devono adattarsi a questo nuovo obiettivo³¹. Misure basate esclusivamente su indicatori economico-finanziari non sono più sufficienti a rappresentare in modo corretto ed esauriente la capacità dell'azienda di raggiungere i propri obiettivi. In questa direzione si inquadra la politica dell'Unione Europea, volta ad accrescere la trasparenza

³⁰ Umberto Bertini, *Scritti di politica aziendale*, Giappichelli, Torino, p. 93.

³¹ Sull'inadeguatezza del modello economico-finanziario per esprimere la dimensione sociale e ambientale della sostenibilità si veda, tra gli altri, il contributo di Chiara Mio, *Bilancio di esercizio e sostenibilità: quale intersezione dopo l'introduzione della Modernization Directive in Europa*, Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale, 2009, vol. 6, pp. 654-670.

delle aziende e a migliorare la rendicontazione di sostenibilità. Con l'imminente entrata in vigore della nuova Direttiva *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD), tutte le grandi imprese, quotate e non quotate, dovranno inserire nella relazione sulla gestione un'informativa sugli impatti, i rischi e le opportunità connessi alle questioni di sostenibilità, in conformità ai nuovi principi di rendicontazione *European Sustainability Reporting Standards* (ESRS).

In sintesi, diventare sostenibili richiede un impegno profondo e trasversale da parte delle aziende, che devono abbracciare il cambiamento e sviluppare le competenze e le strategie necessarie per agire in un mondo sempre più consapevole e orientato alla sostenibilità. Solo attraverso un approccio integrato e collaborativo, le imprese possono affrontare le sfide attuali e contribuire a costruire un futuro migliore, per se stesse, l'ambiente e la società.

6. Conclusioni

La tradizione italiana di Economia Aziendale si intreccia profondamente con il paradigma della sostenibilità: l'approccio sistemico di Bertini e degli altri Maestri della Scuola Italiana costituisce un patrimonio essenziale per affrontare le sfide della sostenibilità. Questo approccio fornisce una solida base concettuale per promuovere un'azienda orientata alla creazione di valore a lungo termine, considerando gli aspetti economici, sociali ed ambientali, e rispondendo agli interessi di tutti gli stakeholder.

Solo riconoscendosi come un sistema aperto e dinamico, interconnesso con l'ambiente e gli stakeholder, e riconsiderando il fine dell'agire d'impresa, le aziende possono ridefinire il loro ruolo nella società e adottare pratiche orientate al lungo termine, che tengano conto degli interessi di tutte le parti coinvolte. Attraverso questo approccio, possono sviluppare le competenze ed implementare i cambiamenti necessari per affrontare le sfide attuali e contribuire a costruire un futuro più equo, prospero e sostenibile per tutti.

Riferimenti bibliografici

- Bertini U. (1990), *Il sistema d'azienda. Schema di analisi*, 2ª ed., Giappichelli, Torino.
- Bertini U. (1990), *Scritti di politica aziendale*, Giappichelli, Torino.

- Clarkson M.B.E. (1995), *A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance*, The Academy of Management Review, Vol. 20, No. 1.
- Di Carlo E. (2017), *Interesse primario dell'azienda come principio di governo. Per un contributo dell'Economia Aziendale allo sviluppo sostenibile*, Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale, n. 1, pp. 21-37.
- Di Carlo E. (2021), *Il bene dell'azienda come terza via al dilemma shareholder vs stakeholder*, Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale, n. 3.
- Donaldson T., Preston L.E. (1995), *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications*, The Academy of Management Review, Vol. 20, No. 1.
- Fedele P., Ianniello M. (2011), *Teoria degli stakeholder: tra internazionalizzazione e tradizione aziendale*, Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale, n. 3.
- Masini C. (1964), *La struttura dell'impresa*, Giuffrè, Milano.
- Mio C. (2009), *Bilancio di esercizio e sostenibilità: quale intersezione dopo l'introduzione della Modernization Directive in Europa*, Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale, vol. 6.
- Mio C. (2021), *L'azienda sostenibile*, Laterza, Bari.
- Porter M.E., Kramer M.R. (2021), *Creating shared value. How to reinvent capitalism – And unleash a wave of innovation and growth*, Harvard Business Review, n. 89(1-2).
- Rusconi G. (2007), *Etica, responsabilità sociale d'impresa e coinvolgimento degli stakeholder*, Impresa Progetto-Electronic Journal of Management, n. 1.
- Signori S. (2020), *Il Business Roundtable. Statement on the Purpose of a Corporation: una rivoluzione culturale?*, Impresa Progetto-Electronic Journal of Management, n. 3.
- 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(3).
- Zappa G. (1955), *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Tomo III, Giuffrè, Milano.
- Zappa G. (1956), *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Tomo I, Giuffrè, Milano.

TECNOLOGIE “ESPONENZIALI” (IR)RESPONSABILI E ORGANIZZAZIONI

di *Luigi Moschera*

1. Premessa

Sono molto grato ai curatori per avermi invitato, con un breve contributo, a questa iniziativa editoriale. Ho conosciuto il professor Umberto Bertini nel periodo in cui frequentavo dottorato di ricerca: in quegli anni presiedeva l’AIDEA e io da giovane studioso seguivo le attività dell’Accademia. Nel corso degli anni ho avuto modo di incontrarlo numerose volte, di leggere i suoi scritti e di ascoltare sue relazioni in diverse conferenze. Posso affermare, però, di averlo conosciuto e stabilito un legame con lui principalmente grazie alle numerose e profonde relazioni scientifiche e di amicizia intessute con molti dei suoi allievi. È anche attraverso loro che ho potuto apprezzare nel corso degli anni la figura scientifica ed umana di Umberto Bertini.

Da un punto di vista strettamente scientifico ho conosciuto e utilizzato i Suoi lavori nella mia tesi di dottorato e nelle mie prime pubblicazioni. Studiavo le relazioni tra tecnologia e organizzazione e citavo a questo proposito i primi studi sul tema degli anni Sessanta e Settanta degli accademici aziendalisti italiani¹ e tra questi i contributi di Umberto Bertini del 1974 e 1975².

¹ Cfr. tra gli altri Cavalieri E., *Sistemi progrediti di conduzione aziendale*, Bozzi, Genova, 1968; Marchini I., *Il contributo dei calcolatori elettronici alla pianificazione strategica a lungo termine*, Rivista dei dottori commercialisti, 1968, n. 2; Rugiadini, A., *I sistemi informativi d’impresa*, Giuffrè, Milano, 1970; Amaduzzi A., *Il sistema informativo aziendale e i suoi caratteri fondamentali*, Rivista italiana di ragioneria e economia aziendale, 1973; vol. 1; Amigoni F., *L’impiego dei calcolatori elettronici per il sistema di informazioni interne ed esterne e per le decisioni d’azienda*, in Masini C., *Lavoro e risparmio*, Utet, Torino, 1975; Camussone P.F., *Il sistema informativo*, Etas Libri, Milano, 1977; De Marco M., *I sistemi informativi aziendali*, Giuffrè, Milano, 1977.

² Bertini U., *L’azienda come sistema cibernetico*, Rivista dei dottori commercialisti, n. 3/1974, pp. 391-407; Bertini U., *L’azienda come sistema cibernetico*, in *Studi di Ragioneria, organizzazione e tecnica economica. Scritti in memoria del professor Alberto Riparbelli*, vol. I, Colombo Corsi, Pisa, 1975.

Questo è uno dei motivi che mi ha spinto a focalizzare l'attenzione, in questo contributo, sull'impatto delle nuove tecnologie esponenziali nelle organizzazioni, un tema che caratterizza anche le mie attuali ricerche³.

2. Le nuove tecnologie “esponenziali” e i divari da colmare

Dagli anni Settanta del secolo scorso, anni in cui si validava empiricamente la cosiddetta *legge di Moore* – la complessità e le prestazioni di un microcircuito raddoppiano ogni 18 mesi – ad oggi, lo sviluppo tecnologico ha subito numerose accelerazioni. Sicuramente, se si guardano i recenti sviluppi nell'ambito della robotica, del machine learning, dell'intelligenza artificiale e delle sue applicazioni operative, si può parlare di una crescita esponenziale. L'introduzione del loro uso nella vita di tutti i giorni di imprese, istituzioni e cittadini non è recente e sono almeno 10-15 anni che proliferano applicazioni pratiche. Negli ultimi anni, però, il salto tecnologico dei sistemi di apprendimento automatico e di analisi predittiva e il perfezionamento dell'intelligenza artificiale cosiddetta “generativa”, unitamente a semiconduttori più potenti hanno determinato una crescita e una parallela diffusione, appunto, “esponenziale”.

A titolo di esempio, si pensi allo sviluppo dell'utilizzo del “trasformatore generativo pre-addestrato” (*generative pre-trained transformer*, GPT) di OpenAI: dal momento del suo lancio nel novembre 2022 ha raggiunto il 100 milioni di utenti in soli due mesi; per raggiungere lo stesso numero di utilizzatori finali a Instagram sono stati necessari circa due anni e mezzo e a Uber quasi sei anni. Anche analizzando le comunicazioni societarie delle aziende del ranking Standard & Poor 500 si nota un'incredibile e rapida crescita: il termine Intelligenza artificiale (o intelligenza artificiale generativa) nei primi due trimestri 2023 ricorre più di 5000 volte a fronte delle circa 700 dell'ultimo trimestre 2022⁴.

³ Il presente contributo riprende i risultati frutto di alcune recenti ricerche sul tema – in parte pubblicate e/o presentate a conferenze internazionali – condotte con un gruppo di colleghi di università italiane e straniere: Gilda Antonelli, Aizhan Tursunbayeva, Alessia Berni, Stefano Di Lauro, Claudia Pagliari, Vicenç Fernandez, Eva Gallardo-Gallardo, Shilpi Jain, Sripama Basu, Živilė Stankevičiūtė. In particolare, alcune delle riflessioni e speculazioni qui riportate sono state presentate alla British Academy of Management Conference del 2022, nel corso del Professional Development Workshop “*Human-centered and (ir)responsible ‘exponential’ technologies for/at work: (re)imagining managerial issues and organisational dilemmas*”.

⁴ Cfr. Bank of America Research Report on IA, 2023, *Goldman Sachs Global Investment Research*, 2023. Sull'impatto di Chat GPT all'interno delle organizzazioni si veda anche Daborough M.T., *Awe-inspiring advancements in AI: The impact of ChatGPT on the field of Organizational Behavior*, *Journal of Organizational Behavior*, 2023, 44(2), 177-179.

A fronte di questa crescita esponenziale non si assiste ad una parallela crescita a livello individuale, organizzativo e di società. Esistono ampi divari da colmare a tutti i livelli: gap di conoscenza del loro uso e funzionamento, di consapevolezza di eventuali rischi, ma anche di opportunità da cogliere. È altresì arduo costruire scenari di medio e lungo periodo sullo sviluppo e sulle applicazioni pratiche di queste nuove tecnologie con collegati rischi difficilmente prevedibili. Proprio per questa difficoltà – sia attuale relativamente a utilizzi potenzialmente “irresponsabili”, sia nel prevedere scenari futuri – queste tematiche sono al centro di numerosi programmi di ricerca, che si muovono appunto su tre differenti livelli di analisi: individuo, organizzazione, società.

A livello individuale l’impatto si verifica in una molteplicità di campi, mentre il gap da colmare è principalmente legato al livello di conoscenza/consapevolezza delle nuove tecnologie e dei loro usi e, più, in generale alla fiducia che si ripone nella tecnologia stessa. L’adozione delle nuove tecnologie può avere significative implicazioni sugli individui, siano essi cittadini o nella loro veste di lavoratori o aspiranti tali. Non solo come fruitori o utilizzatori finali delle stesse attraverso applicazioni, ma soprattutto in riferimento all’impatto su tematiche più ampie, quali la privacy, il controllo dei comportamenti (nella vita sociale di tutti i giorni e nella vita “organizzativa” all’interno delle imprese), l’impatto sui livelli occupazionali, sulle nuove conoscenze richieste dal mercato del lavoro, su nuove forme, nuove professioni e posizioni di lavoro o sulla trasformazione o scomparsa delle stesse e in generale sul benessere delle persone⁵. Basti pensare alle sole nuove forme di lavoro definite “fluide”, ai lavoratori delle piattaforme digitali, ai gig workers, o alle più semplici e ormai consolidate nuove modalità di lavoro in remoto. Come lavoratori o aspiranti tali ha, invece, un impatto immediato – da un punto di vista micro – il sempre maggiore ricorso delle nuove tecnologie anche nella gestione delle risorse umane: *people analytics*, chatbot, strumenti di valutazione, l’utilizzo nei processi di reclutamento e selezione e così via. Questi nuovi strumenti, da un lato, vengono descritti come abilitanti e positivi per i dipendenti (ad esempio per la sicurezza sul lavoro, per un reclutamento e selezione più oggettivi e con meno rischi di bias e così via), dall’altro forniscono al management un maggiore potere di quantificare, monitorare e controllare il proprio personale, non solo in chiave incentivante, ma anche in chiave potenzialmente “punitiva” in senso largo. Il tema sottostante è quello di un approccio manageriale etico, il mantenere

⁵ Cfr. Orlikowski W.J., Scott S.V., *The Digital Undertow and Institutional Displacement: A Sociomaterial Approach*, *Organization Theory*, 2023, 4(2).

la “centralità della persona” nella gestione del lavoratore. È necessaria una maggiore comprensione e consapevolezza del modo in cui queste tecnologie si stanno evolvendo e vengono utilizzate per l’organizzazione e la gestione⁶, nonché dei loro impatti soft e hard⁷.

Il gap riguarda proprio questa consapevolezza e conoscenza: secondo recenti ricerche solo il 61% della popolazione dell’Unione Europea avrà skill digitali di base entro il 2030, a fronte di un target auspicabile, in funzione della struttura demografica e sociale, dell’80% (fonte: PublicFirst, 2022). Da un punto di vista qualitativo, il gap riguarda principalmente quella che viene definita come “*digital fluency*”: “*the ability to find, evaluate and ethically use digital information efficiently and effectively to solve an information problem*”⁸.

Un tema sicuramente collegato è quello della fiducia nella tecnologia: stiamo assistendo ad una sorta di traslazione dalla fiducia degli individui nelle istituzioni sociali (politiche principalmente, ma anche giudiziarie o economiche), alla fiducia nella tecnologia. La tecnologia dovrebbe essere in grado di assicurare trattamenti democratici e di giustizia sociale che le istituzioni non sono in grado di assicurare o di farlo in maniera efficiente, economica, imparziale e veloce. Ma è davvero questa una soluzione auspicabile e non un *second best*? Si pensi, a titolo di esempio, alla possibilità (non tanto remota e altrettanto poco auspicabile a parere di chi scrive) di delegare ad applicazioni di intelligenza artificiale la valutazione della ricerca nelle istituzioni universitarie: ne è un esempio embrionale la piattaforma Criterium, adottata da circa 60 atenei italiani per simulare il prossimo “esercizio” di Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR). O ancora, con una logica parimenti preoccupante che necessita di approfondite riflessioni, la possibilità di delegare – con la motivazione di evitare discriminazione e garantire una presunta imparzialità e oggettività – ad analoghe piattaforme l’ottenimento dell’Abitolazione Scientifica Nazionale.

⁶ Cfr. Leonardi P.M., *COVID-19 and the New Technologies of Organizing: Digital Exhaust, Digital Footprints, and Artificial Intelligence in the Wake of Remote Work*, *Journal of Management Studies*, 2020, vol. 58, n. 1, pp. 249-253.

⁷ Cfr. per un approfondimento Moschera L., *L’intelligenza artificiale nella gestione delle risorse umane tra opportunità da cogliere ed esigenze di pratiche manageriali etiche*, in Di Maio A., Marmo A.R. (a cura di), *Il Cloud del Lavoro*, Rubettino, Catanzaro, 2022, pp. 343-346; Tursunbayeva A., Renkema M., *Artificial intelligence in healthcare: implications for the job design of healthcare professionals*, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 2023, pp. 1744-1794.

⁸ Cfr. Briggs C., Makice K., *Digital Fluency Building success in the Digital age*, SocialLens, Olbia, 2011; per un approfondimento anche Venier F., *La forza lavoro digitale e il futuro dell’organizzazione*, Sviluppo e Organizzazione, 2017, n. 277, pp. 54-64.

Analoghi problemi etici e di divari conoscitivi si verificano anche al livello delle organizzazioni, delle imprese. Si può forse parlare, parafrasando il concetto sopra presentato di “*organizational digital fluency*” come dimensione ancora poco sviluppata, non solo in termini di consapevolezza di rischi e opportunità, ma anche in termini di utilizzo concreto e “produttivo” delle nuove applicazioni. Parafrasando la definizione sopra riportata di “digital fluency” si potrebbe definire come l’abilità di valutare e utilizzare eticamente le nuove tecnologie digitali in modo efficiente ed efficace (e responsabile) per risolvere problematiche organizzative.

Il gap più forte a tale livello è, però, quello legato alla conoscenza e alla possibilità di utilizzo di queste nuove tecnologie.

Si può trovare, a tal proposito, un’analogia con quello che è stato definito il “*Great War Management Problem*”⁹. All’inizio del Novecento e durante la Prima guerra mondiale, le tecnologie militari compiono un salto, anche in questo caso, di tipo esponenziale: nuovi armi da fuoco automatiche, nuovi cannoni semi-moventi, mitragliatrici, fucili mitragliatori, lanciafiamme, carri armati, aerei. Per contro, non si assiste ad un altrettanto innovativo cambiamento nelle tattiche e nelle strategie della guerra, soprattutto nei primi anni della stessa. Si continua a combattere con lo stesso approccio della guerra franco-prussiana di fine Ottocento: una guerra di posizione, di trincea, in cui gli aerei, ad esempio, vengono inizialmente utilizzati solo per motivi di ricognizione. Analogamente, oggi le imprese – salvo rare eccezioni – non sfruttano pienamente le opportunità delle nuove tecnologie, non modificano le proprie strategie e i propri modelli di business o lo fanno in maniera incrementale step by step. Ancora una volta è sia un problema culturale, di resistenza al forte cambiamento, sia un problema di mancanza di piena consapevolezza di opportunità, ma anche di rischi, o anche più in generale di investimenti richiesti.

In relazione ai rischi, una recente ricerca della McKinsey sull’impatto dell’Intelligenza Artificiale Generativa individua le principali aree critiche e quelle in cui le organizzazioni stanno concentrando maggiormente l’attenzione, proprio perché ritenute più critiche (vd. Figura 1). Risalta come l’impatto sulla forza lavoro, la reputazione dell’organizzazione o problemi di equità e giustizia non siano ai primi posti della classifica, occupati da più tradizionali rischi di cybersicurezza, di imprecisione/possibilità d’errore e di proprietà intellettuale.

⁹ Cfr. Grigorov M., *(Un)Productivity in the Digital Age*, The SAIS Europe Journal of Global Affairs, 2015, 18(1), pp. 36-45.

Fig. 1 – Rischi collegati all'utilizzo dell'IA Generativa che le organizzazioni considerano rilevanti e cercano di mitigare (percentuale di rispondenti)



*Asked only of respondents whose organizations have adopted AI in at least 1 function. For both risks considered relevant and risks mitigated, n = 913. Source: McKinsey Global Survey on AI, 1,684 participants at all levels of the organization, April 11–21, 2023

Fonte: McKinsey Global Survey, The state of AI in 2023: Generative AI’s breakout year, August 1, 2023

Alcuni di questi rischi sono collegati al terzo divario, quello del livello della società: il tema è principalmente legato a quello dell’“accettazione sociale” di una nuova tecnologia, di una innovazione tecnologia e della relativa necessità di regolazione.

Le prime regolamentazioni¹⁰ in materia fanno principalmente riferimento alle applicazioni dei sistemi di intelligenza artificiale come sistemi di controllo sociale e pongono dei paletti ben chiari, soprattutto in termini di privacy e per prevenire preoccupanti situazioni di *Panopticon* digitale. Più recente e sicuramente innovativo l’*Artificial Intelligence Act* del 9 dicembre 2023, che vede la luce dopo più di tre anni di lavori e negoziazioni. Molti sono i temi trattati e “governati” nelle leggi e regolamenti dell’Unione Europea, ma il tema più ampio è quello legato all’“accettazione sociale” delle nuove tecnologie e del loro utilizzo nelle istituzioni, nelle organizzazioni e, più nello specifico, nelle imprese.

Monitorare, ad esempio, con sensori fisiologici e neurologici un lavoratore durante l’orario di lavoro è socialmente accettabile o non lo è? Sarebbe considerato “socialmente” accettabile se il lavoratore in questione fosse, ad

¹⁰ Per una cronistoria degli interventi di regolamentazione e di policy dell’Unione Europea si veda <https://www.consilium.europa.eu/it/policies/a-digital-future-for-europe/timeline-digital-europe/> (link consultato il 14 maggio 2024).

esempio, un giocatore professionista di calcio con stipendi da favola o non lo sarebbe? E se fosse, invece, un operaio metalmeccanico alla catena di montaggio o un autista di un autotreno per trasporto merci? E se fosse fatto, in questi ultimi esempi, non solo per monitorare la performance, ma anche per migliorare la sicurezza sul lavoro e la prevenzione di incidenti? Sono solo alcuni esempi di una incredibilmente ampia casistica di applicazioni: dalle fasi di reclutamento e selezione, alle fasi di valutazione e a quelle di outplacement, l'utilizzo dei c.d. *people analytics*¹¹ per il controllo del lavoratore in azienda e di quello che lavora da casa e così via.

Il problema non è tanto la tecnologia di per sé, ma l'utilizzo che se ne fa. Si possono usare i droni per fare foto e video da pubblicare sui social o modificare gli stessi per lanciare bombe in guerra. Il problema dell'accettazione della tecnologia non è solo, però, legato alle finalità e all'utilizzo, ma è anche quello dell'insieme di valori di fondo condivisi: valori che differiscono da paese a paese, in funzione della religione, del livello culturale, dell'età e che rendono differente il concetto di accettazione sociale. La necessità di un'etica condivisa consolidata e di una maggiore consapevolezza nell'adozione (o nel semplice "subire") di queste nuove tecnologie non può prescindere da un forte investimento in formazione e ricerca.

L'Intelligenza artificiale si definisce, spesso, come l'abilità di una macchina di apprendere. La parola chiave è, quindi, apprendimento: individui, organizzazioni e istituzioni sociali per stare al passo dovranno investire in apprendimento, di nuove conoscenze e competenze. Auspicabilmente, inoltre, un ruolo chiave lo dovrà avere anche la ricerca, non solo quella delle imprese, ma soprattutto quella delle università e dei centri di ricerca pubblici e indipendenti: "*We spend a great deal of time studying history,*" diceva già nel 2016 fa Stephen Hawking in relazione allo studio dell'impatto dell'intelligenza artificiale nella società, "*which, let's face it, is mostly the history of stupidity. So it's a welcome change that people are studying instead the future of intelligence*"¹².

¹¹ Per un approfondimento delle problematiche etiche legate ai *people analytics* si veda Tur-sunbayeva A., Pagliari C., Di Lauro S., Antonelli G., *The ethics of people analytics: Risks, opportunities and recommendations*, Personnel Review, 2022, 51(3), pp. 900-921.

¹² Hern A., *Stephen Hawking: AI will be 'either best or worst thing' for humanity*, The Guardian, 2016, 19 ottobre <https://www.theguardian.com/science/2016/oct/19/stephen-hawking-ai-best-or-worst-thing-for-humanity-cambridge>, link attivo il 6 maggio 2024.

Riferimenti bibliografici

- Amaduzzi A. (1973), *Il sistema informativo aziendale e i suoi caratteri fondamentali*, Rivista italiana di ragioneria e economia aziendale, vol. 1.
- Amigoni F. (1975), *L'impiego dei calcolatori elettronici per il sistema di informazioni interne ed esterne e per le decisioni d'azienda*, in Masini C., *Lavoro e risparmio*, Utet, Torino.
- Bertini U. (1974), *L'azienda come sistema cibernetico*, Rivista dei dottori commercialisti, n. 3, pp. 391-407.
- Bertini U. (1975), *L'azienda come sistema cibernetico*, in *Studi di Ragioneria, organizzazione e tecnica economica. Scritti in memoria del Prof. Alberto Riparbelli*, vol. I, Colombo Cursi, Pisa.
- Briggs C., Makice K. (2011), *Digital Fluency Building success in the Digital age*, SocialLens.
- Camussone P.F. (1977), *Il sistema informativo*, Etas Libri, Milano.
- Cavaliere E. (1968), *Sistemi progrediti di conduzione aziendale*, Bozzi, Genova.
- Dasborough M.T. (2023), *Awe-inspiring advancements in AI: The impact of ChatGPT on the field of Organizational Behavior*, Journal of Organizational Behavior, 44(2), 177-179.
- De Marco M. (1977), *I sistemi informativi aziendali*, Giuffrè, Milano.
- Di Lauro S., Tursunbayeva A., Antonelli G., Moschera L. (2023), *Alignment of employees' competencies with espoused organizational values*, International Studies of Management & Organization, 53(1), pp. 1-18.
- Di Lauro S., Tursunbayeva A., Moschera L., Antonelli G. (2023), *La diffusione dei People Analytics: tendenze nella gestione HR in Italia*, Sviluppo & Organizzazione, 309, pp. 18-29.
- Di Lauro S., Tursunbayeva A., Moschera L., Antonelli G. (2024), *Disrupting Human Resource Management with People Analytics: A study of applications, value, enablers and barriers in Italy*, Personnel Review, In Press.
- Grigorov M. (2015), *(Un)Productivity in the Digital Age*, The SAIS Europe Journal of Global Affairs, 18(1), pp. 36-45.
- Leonardi P.M. (2020), *COVID-19 and the New Technologies of Organizing: Digital Exhaust, Digital Footprints, and Artificial Intelligence in the Wake of Remote Work*, Journal of Management Studies, 58(1), pp. 249-253.
- Marchini I. (1968), *Il contributo dei calcolatori elettronici alla pianificazione strategica a lungo termine*, Rivista dei dottori commercialisti, n. 2.
- Moschera L. (2022), *L'intelligenza artificiale nella gestione delle risorse umane tra opportunità da cogliere ed esigenze di pratiche manageriali etiche*, in Di Maio A., Marmo A.R. (a cura di), *Il Cloud del Lavoro*, Rubettino, Catanzaro.
- Rugiadini A. (1970), *I sistemi informativi d'impresa*, Giuffrè, Milano.
- Tursunbayeva A., Berni A., Moschera L. (2023), *Artificial intelligence in Human Resource Management: Objectives and implications*, in *Impact of Artificial Intelligence in Business and Society: Opportunities and Challenges*, edited by Apio F.P., La Torre D., Lazzeri F., Masri H., Schiavone F., 1st ed., Routledge.

- Tursunbayeva A., Chalutz-Ben Gal H. (2024), *Adoption of artificial intelligence: A TOP framework-based checklist for digital leaders*, Business Horizons, In Press.
- Tursunbayeva A., Di Lauro S., Berni A. (2024), *L'impatto dell'intelligenza artificiale sulla diversità e sull'inclusione nel processo di reclutamento*, Prospettive in Organizzazione, n. 1, pp. 1-8.
- Tursunbayeva A., Pagliari C., Di Lauro S., Antonelli G. (2022), *The ethics of people analytics: Risks, opportunities and recommendations*, Personnel Review, 51(3), pp. 900-921.
- Tursunbayeva A., Renkema M. (2023), *Artificial intelligence in health-care: Implications for the job design of healthcare professionals*, Asia Pacific Journal of Human Resources, n. 61, pp. 845-887.
- Venier F. (2017), *La forza lavoro digitale e il futuro dell'organizzazione*, Sviluppo e Organizzazione, n. 277, pp. 54-64.
- Zamagni S. (2019), *L'impatto economico e la sfida etica delle tecnologie convergenti*, I Quaderni dell'economia civile, n. 5, Aiccon, ISBN 9788894279726.

LA PERFORMANCE DELLE AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE: UNA PRIMA MESSA A PUNTO CONCETTUALE

di *Riccardo Mussari*

1. Premessa

In questo breve contributo ci limitiamo a considerare il significato che può essere assegnato al termine performance quando si prendono in considerazione le amministrazioni pubbliche (AAPP). Nell'affrontare questo tema, siamo del tutto consapevoli che in molte nostre AAPP non si è giunti a un'effettiva istituzionalizzazione della cultura del risultato. Conseguentemente, misurazione (MP) e valutazione della performance (VP) sono ancora, molto di frequente, interpretate e vissute come sovrastrutture che sussistono e perdurano in quanto la legge le impone come condizione minima da soddisfare per distribuire – una volta misurato e valutato il grado di conseguimento degli obiettivi assegnati in fase di programmazione – la quota di remunerazione variabile che spetta a dirigenti e altri dipendenti¹. Pur con significative e apprezzate eccezioni specie in alcuni comparti (pensiamo, ad esempio, alle aziende sanitarie in alcune Regioni e, in parte, alle università statali), di norma, MP e VP non hanno determinato alcuna influenza significativa sul ben consolidato *modus operandi* delle AAPP. Forzando un po' il nostro argomento, MP e VP appaiono spesso appendici, non naturali ma artificialmente aggiunte, l'eventuale espunzione delle quali non determinerebbe alterazioni significative nel normale funzionamento di singole amministrazioni. Più chiaramente, in molte AAPP i processi di scelta e le logiche gestionali rimarrebbero sostanzialmente identiche anche se MP e VP non esistessero. In altre parole, l'osservazione della realtà e l'esperienza pratica rendono evidente che MP e VP, di frequente, non servono al governo delle amministrazioni. Quanto esposto non deve sorprendere. MP e VP sono il “nutrimento”

¹ Fra i molti si rinvia a: Mussari R., Ruggiero P., *Public managers' performance evaluation systems and public value creation: behavioral and economic aspects*, International Journal of Public Administration, 2010, Vol. 33, n. 11, pp. 541-548; Spano A., Monfardini P., *Performance-related payments in local governments: Do they improve performance or only increase salary?*, International Journal of Public Administration, Vol. 41, n. 4, pp. 321-334.

del management. Il management, quale “requisito essenziale del sistema d’azienda”², è una disposizione mentale che, in molte nostre AAPP, non alberga perché non è stata mai messa seriamente in discussione la *forma mentis* tradizionale della dirigenza, di impostazione giuridico-formale, ancora oggi prevalente.

2. Performance: un termine sfuggente

Performance è un termine inglese oramai facente parte dei dizionari della nostra lingua. In luogo di performance potremmo usare la parola risultato ma, operando tale sostituzione non otterremmo alcun vantaggio in termini di chiarezza espositiva. Performance fa ormai parte stabilmente del vocabolario comune non solo economico-aziendale o, più ampiamente, economico. Vanta, insieme ad altri termini aziendali – management è fra questi sicuramente il più noto – il primato di essere un lemma rintracciabile nei dizionari di molte lingue diverse dall’inglese e dall’americano; non per caso, d’altra parte, la parola performance è entrata nei nostri testi legislativi³. Conseguentemente, il termine fa ormai parte anche del linguaggio quotidiano di dipendenti e amministratori pubblici. Il successo e vorremmo dire il fascino del termine performance discendono in larga misura dal fatto che è così generico ed elastico da risultare malleabile nell’uso e particolarmente fruibile anche da non esperti. Peraltro, nel parlare e nello scrivere corrente, performance acquista, molto spesso, un’accezione positiva; ovvero, nell’uso comune di quella parola è spesso già insita una valutazione positiva del risultato e ciò nonostante sia ovvio che una performance possa essere valutata in modo differente (ottima, buona, discreta, sufficiente, insufficiente, negativa) da persone diverse. Nel vocabolario economico-aziendale performance è un tipico

² Bertini U., *Il sistema d’azienda*, Giappichelli, Torino, 1987, p. 86.

³ Si noterà che nel testo “lemma”, “termine” e “parola” sono usati come sinonimi. Tuttavia: “il termine è un elemento lessicale (sia una parola singola che una locuzione) che è proprio del linguaggio settoriale di una determinata specializzazione e che ha un significato univoco, solo denotativo. Ad esempio, se parliamo di ‘raggio x, raggio gamma’ è chiaro che ci stiamo riferendo univocamente ad un significato – quello che assume quel termine nell’ambito della fisica – mentre se troviamo la parola ‘raggio’ in un altro contesto, ad esempio in un testo poetico oppure se viene utilizzato nella lingua comune, la parola ‘raggio’ sarà suscettibile di significati diversi (pensiamo, ad esempio, a ‘raggio’ in espressioni come ‘raggio di speranza’, ‘raggio di sole’, ‘ruota a raggi’, ecc.). Il lemma, invece, rappresenta la forma di base da cui deriva un intero sistema flessionale nominale, aggettivale e verbale; ad esempio, nel caso della nostra lingua, troviamo nel vocabolario il nome al singolare, l’aggettivo al maschile singolare e la forma verbale all’infinito”. <https://accademiadellacrusca.it/it/consulenza/i-concetti-di-lemma-parola-e-termine/99>.

umbrella-term cioè un termine polisemico con il quale si indicano concetti di risultato fra loro diversi (efficienza, efficacia, economicità, qualità, competenze professionali, sostenibilità, equilibrio economico e finanziario, trasparenza, pari opportunità, benessere organizzativo, equità intergenerazionale, etc.) anche se a volte fra loro non indipendenti. Le definizioni di performance che la dottrina ha proposto nel tempo – e teniamo qui a mente i soli studi sulla performance riferiti alle AAPP – sono numerosissime. Nonostante sia possibile rintracciare in molte di quelle definizioni delle regolarità utili a circoscrivere l’oggetto del nostro specifico argomentare, tale sforzo non ridurrebbe il rischio di utilizzare parole identiche con significati non esattamente coincidenti. Infatti, anche quando c’è concordanza fra gli interpreti nel ricondurre al concetto di performance un tipo di risultato, poi si scopre che il consenso è, sovente, solo nominalistico. Per fermarci ad un esempio macroscopico, c’è una totale convergenza di opinioni nel ritenere che nel concetto di performance rientri l’efficienza. Tuttavia, secondo la formazione disciplinare di chi ne fa uso, il termine efficienza acquista significati diversi, si traduce in misure quantitative e monetarie differenti dalle quali, evidentemente, possono scaturire valutazioni discordanti e potenziali effetti non omogenei sui processi decisionali e di controllo che con quelle informazioni si dovrebbero alimentare⁴. Di conseguenza, studiosi, *practitioner*, commentatori e anche il legislatore finiscono per attribuire alla parola performance significati non coincidenti secondo i propri riferimenti teorici, i convincimenti personali e l’esperienza operativa maturata quando non in ossequio alla propria convenienza o capacità di determinazione quantitativa e/o valutativa (è performance solo ciò che mi interessa/mi fa comodo o sono in grado di misurare e valutare)⁵. Una condizione simile comporta come conseguenza che ciascuno può legittimamente attribuire al termine significati vari e non coincidenti la qual cosa, paradossalmente, può generare potenziali contraddizioni fra diverse interpretazioni di performance con conseguenze perniciose facilmente intuibili. D’altro canto, ferma restando l’utilità ai fini scientifici del dibattito sui temi della MP e della VP, non pare dubbio che un’eccessiva volatilità del significato attribuibile al termine può anche determinare, sul piano eminentemente pratico, la condizione estrema per cui se tutto è performance, nulla è performance. In conclusione, ai significativi attribuiti alla parola performance non si può applicare il principio di identità degli indiscernibili e non si può fare ricorso alla celeberrima formulazione del sopra citato

⁴ Cfr. Farmer D.J., *Social construction of concepts: the case of efficiency*, Administrative Theory & Praxis, 1994, Vol. 16, n. 2, pp. 254-262.

⁵ Cfr. Carter N., *Performance indicators: ‘Backseat driving’ or ‘hands off’ control?*, Policy & Politics, 1989, Vol. 17, n. 2, pp. 131-138.

principio proposta dal filosofo tedesco Gottfried Wilhelm Leibniz: “*Eadem sunt, quorum unum potest substitui alteri salva veritate*” (le cose delle quali l’una può essere sostituita dall’altra mantenendone intatta la verità, sono le stesse). Date le precedenti considerazioni, serve produrre uno sforzo per tracciare il perimetro entro il quale individuare i significati concreti da attribuire al termine performance. Tutto ciò è funzionale anche a specificare le relazioni logiche e computistiche che eventualmente collegano fra loro i significati individuati.

3. La delimitazione del nostro “campo di osservazione”

Siamo consapevoli che, per concretamente giungere a misurare e valutare la performance delle AAPP in una prospettiva economico-aziendale, dobbiamo definire – il che significa volontariamente, e anche un po’ arbitrariamente, delimitare – il nostro campo di osservazione⁶. Stante il richiamato carattere di indeterminazione lessicale, occorre, *in primis et ante omnia*, fare uno sforzo per tentare di circoscrivere il significato da attribuire a questa parola. Trattandosi di un termine straniero, conviene ai fini della nostra analisi, muovere da una definizione letterale. Pertanto, l’opzione più semplice – certamente non originale – che abbiamo a disposizione è prendere brevemente in esame le definizioni di performance che ci offre uno dei più noti dizionari inglesi, *Oxford Advanced Learner’s Dictionary*. Derivato dal verbo *to perform* (compiere) nonché dal tardo latino *performare* i principali significati del nome comune performance sono:

- l’esecuzione di un gioco, concerto o altra forma di intrattenimento (*the act of performing a play, concert or some other form of entertainment*);
- il modo – buono o cattivo – in cui si fa qualcosa; come una persona esegue un gioco, uno spettacolo musicale; in che modo una cosa funziona (*how well or badly you do something; how well or badly something works; the way a person performs in a play, concert, etc.*);
- l’atto o il processo di realizzazione di un compito, di un’azione (*the act or process of performing a task, an action, etc.*).

Da un mero punto di vista definitorio performance è quindi, anzitutto con riferimento al contesto dello spettacolo teatrale, musicale e sportivo e poi, per

⁶ “Performance per se may not be definable in the absolute. It is, as we said above, contextual both in terms of users and in terms of purpose”. Lebas M., *Performance measurement and performance management*, International Journal of Production Economics, 1995, Vol. 41, nn. 1-3, p. 24.

estensione, in altri settori incluso quello economico: l'esecuzione o l'azione cioè il "cosa" si è fatto; il processo per realizzare un'azione; in che modo (quanto bene o quanto poco bene) una specifica attività è stata eseguita. Fin qui, il senso letterale. Se cominciamo a trasporre questi semplici concetti nel nostro campo di indagine possiamo intanto osservare che la performance è legata all'agire. In primo luogo, al "quanto" si è fatto. Ciò consente una prima forma di misura e valutazione di performance o in senso binario (sì/no ovvero fatto/non fatto) o in modo graduato utilizzando un'apposita scala di misurazione (quanto si è fatto). In questo senso l'agire si interpreta non in senso dinamico, ma nel suo esito quantitativo. Agire o fare in campo aziendale significa, sostanzialmente, produrre, ovvero trasformare valore. Pertanto, se vogliamo riferirci al primo dei significati sopra richiamati, la performance può individuarsi nell'esito quantitativo del processo di produzione, nel cosa/quanto si è prodotto, ovvero il volume della produzione. A tal fine si fa ricorso ad apposite unità di misura secondo il tipo (bene/servizio) di output prodotto. In una seconda accezione, il risultato attiene al come si è agito, ovvero come si è prodotto. In questo caso, servono criteri quantitativi e qualitativi (efficienza, qualità, professionalità, correttezza formale, capacità organizzativa, *leadership*, etc.) che, associati ad apposite scale di misurazione, consentano di graduare quanto bene si è prodotto quanto si è prodotto⁷. A prescindere, per semplicità di trattazione, dalle relazioni fra "quanto" e "come" si è prodotto, osserviamo che la combinazione di "quanto" e "come" si è prodotto determina un effetto il quale, a nostro parere, costituisce una componente ulteriore di performance da misurare e valutare. In buona sostanza, l'azione (la produzione) non può – nel nostro ragionare – essere concepita come fine a sé stessa, ma intenzionalmente finalizzata al raggiungimento di uno scopo di livello superiore, per individuare il quale serve riferirsi alla teleologia aziendale. Si badi bene che le due prospettive sopra richiamate sono distinte, ma non indipendenti. La realizzazione di un'attività produttiva e il modo in cui è svolta possono essere misurate e valutate in funzione di obiettivi associati a indicatori, scale di misurazione e relativi *target*, anche senza tenere conto di ulteriori relazioni causali. Per chiarire questo punto, proponiamo un semplice esempio. Supponiamo il caso di una studentessa che si laurea con lode e nel numero minimo di anni previsto dall'ordinamento. La performance della studentessa è eccellente. Ha svolto il suo compito, ha conseguito il suo obiettivo (efficacia) laureandosi. Non solo, lo ha fatto nel modo migliore possibile se utilizziamo i criteri, voto di laurea e tempo impiegato, con i quali si misurano, con le apposite scale, e si

⁷ Ogni combinazione fra quanto e come si è prodotto è, in teoria, possibile. Accade che per mantenere elevata la qualità del prodotto si scelga di contenere i volumi della produzione.

valutano queste specifiche “componenti di performance” (qualità, efficienza). Chiamiamo, per mera semplicità, l’insieme di questi risultati eccellenti performance A (laurearsi nel tempo minimo possibile e con il voto più alto possibile). Ben ci si potrebbe fermare a questo stadio di MP e VP “accontentandosi” di misurare e valutare “quanto” e “come” la studentessa ha “prodotto”. Tuttavia, a ben ragionare, può esistere un livello ulteriore è più complesso di risultato, riconducibile a obiettivi di livello più alto rispetto al “laurearsi presto e bene”, che inerisce alla verifica del conseguimento di un effetto, atteso o programmato, cioè della conseguenza dell’avere studiato con profitto in un tempo dato⁸. Ad esempio, ai soli fini esemplificativi, supponiamo che trovare un lavoro, economicamente soddisfacente, coerente con quanto si è appreso e in tempi brevi dopo la laurea, sia considerato un traguardo ragionevole e conseguibile attraverso un forte impegno nello studio⁹. È subito evidente che questo modo di ragionare sottende un nesso causale: la studentessa si impegna a conseguire rapidamente un titolo di studi superiore con una votazione alta perché ritiene (per una fondata ragione posta a base della sua scelta ovvero per la “teoria” seguita) che ciò consenta di determinare un effetto ovvero trovare rapidamente un posto di lavoro coerente con quanto studiato e soddisfacente da un punto di vista economico, cioè un ottimo posto di lavoro. Chiamiamo l’effetto atteso dalla studentessa performance B (ottimo posto di lavoro quale conseguenza dell’essersi laureata presto e benissimo). La performance B è più complessa da misurare e valutare rispetto alla performance A. Nel ragionare della studentessa la performance B dipende dalla performance A, almeno nella misura in cui è attesa o programmata come conseguenza. Forzando un po’ i termini potremmo affermare che è volere raggiungere la performance B la motivazione forte che induce la studentessa a conseguire la performance A. Infatti, il nesso di causalità fra laurearsi prestissimo e benissimo e trovare un ottimo lavoro è supposto prima di cercare un lavoro ovvero mentre si sta conseguendo la performance A, cioè al momento in cui sono state poste in essere (e quindi scelte) le azioni da compiere per raggiungere la performance A. Rinviando ad

⁸ Scriviamo “può esistere” perché non possiamo escludere l’ipotesi di un agire slegato dall’intenzione dell’agente di perseguire obiettivi ulteriori, anche se tale prospettiva non è quella da noi sostenuta in questa monografia relativamente alle AAPP. Osserviamo inoltre che non essere interessati a programmare un effetto del proprio agire, ovvero non essere interessati ad agire allo scopo di conseguire un effetto, non significa affatto che non si determinerà un effetto, ma solo che, qualunque esso sarà, l’agente sarà indifferente rispetto allo stesso.

⁹ È del tutto intuitivo che gli effetti attesi possono essere più d’uno e che un’eventuale gerarchia fra questi è sempre dipendente dalle preferenze individuali. Quanto riportato nel testo, è evidentemente, solo un’esemplificazione che si spera utile a chiarire un concetto complesso. Ad esempio, trovare un “ottimo lavoro” può essere il presupposto per raggiungere l’indipendenza economica e ciò, a sua volta, per costituire un nucleo familiare e così via.

altri scritti per tutti i necessari approfondimenti sulle ragioni che possono sottostare all'individuazione di un effetto programmato¹⁰, è sin da subito facile intuire che il conseguimento della performance A comporterebbe automaticamente l'ottenimento della performance B solo e soltanto se la studentessa potesse assumere che il “nesso causale”, da lei individuato, è assolutamente certo in qualunque circostanza spazio-temporale¹¹. Ciò significa, in altri termini, potere anticipare la conoscenza dell'effetto di essersi laureata prestissimo e benissimo. In verità, l'ipotesi di potere definire a priori nessi causali stabili e certi non trova riscontro nella pratica delle scienze sociali, fra le quali si annovera anche l'Economia aziendale¹². Se, al contrario, tale ipotesi fosse concretamente verificata sarebbe sufficiente misurare e valutare la performance A per avere indicazioni anche sulla performance B in quanto la seconda dipenderebbe esclusivamente dalla prima. Tuttavia, se vogliamo, come dobbiamo, rimanere ancorati alla concretezza e alla complessità dell'agire delle AAPP negli scenari socioeconomici, il nesso di causalità, individuato *ex ante*, che lega performance A e performance B può spiegare i comportamenti che portano alla performance A, ma non deve darsi mai per scontato e deve sempre essere sottoposto a opportuna verifica *ex post*. Va da sé che nell'ipotesi in cui la performance B risulti conseguita senza che la performance A sia stata ottenuta, il nesso di causalità che si supponeva legasse le due performance è messo in discussione almeno con riferimento al singolo caso concreto. In tale evenienza, esiste certamente una spiegazione del tutto alternativa alla performance B.

4. Possibili conclusioni

Già da queste prime e sommarie riflessioni possiamo trarre una considerazione importante: la performance delle AAPP è un concetto multidimensionale che non è possibile concentrare in un'unica componente, ovvero in un'unica misura e valutazione. Nella prospettiva da noi privilegiata e che

¹⁰ Mussari R., *Performance e valore pubblico*, Cedam-Wolters Kluwer, Milano, 2022.

¹¹ Per esclusive ragioni di semplicità di trattazione stiamo qui prendendo in considerazione soltanto la relazione fra il conseguimento della migliore performance A e della migliore performance B. L'utilizzo di scale di misurazione potrebbe anche consentire di stabilire nessi di causalità fra livelli diversi di performance A e di performance B.

¹² Non intendiamo affatto confondere le idee a chi legge, ma l'impossibilità, in Economia aziendale, di definire nessi causali certi e stabili è un principio che dobbiamo applicare anche quando ci concentriamo sulla performance A. In pratica, tanto più la performance può essere influenzata da fattori che non sono sotto il controllo diretto di chi, agendo, determina il risultato, tanto più è necessario verificare *ex post* – ovvero quando l'azione si è compiuta e si rileva il risultato – la robustezza dei nessi causali assunti al momento della programmazione.

sappiamo bene essere vincolata e limitata dalle nostre capacità e conoscenze e, in parte minore, dalla prospettiva teorica assunta, la performance è connessa alla misura e valutazione:

- dell'agire e di quanto si è agito,
- del come si è agito,
- degli effetti che sono derivati dal quanto si è agito come si è agito.

In quanto conseguenza di un'azione compiuta, la performance riguarda il passato, ma è utile per guidare i comportamenti futuri. Inoltre, la performance esiste a prescindere dalla nostra volontà/capacità di rilevarla cioè di fornirne una rappresentazione qualitativa e/o quantitativa attendibile e, eventualmente, giudicarla. Se trasponiamo questi concetti nei contesti aziendali pubblici, non facciamo fatica a concludere che il collegamento fra performance e agire/produrre/trasformare valore individua un caposaldo della nostra disciplina. È proprio il legame fra agire e performance che, ferme le considerazioni già proposte sull'opportunità di verifica dei nessi causali ipotizzati, determina i presupposti organizzativi e gestionali per l'attribuzione della responsabilità per i risultati alle persone che operano nelle AAPP, per assegnare loro i riconoscimenti – monetari e non – conseguenti a una performance soddisfacente e per irrogare loro le sanzioni a fronte di eventuale performance negativa. Inoltre, il legame fra azione e performance ci ha consentito subito di avviare una riflessione sulla circostanza che la performance osservata può non essere sempre automaticamente e per intero una diretta ed esclusiva conseguenza di quanto e come si è agito. Ciò implica che non sempre tutta la performance osservata può essere esclusivamente ricondotta alla responsabilità di chi ha agito. Quanto appena accennato è possibile, ma è particolarmente evidente quando si concentra l'attenzione sulla performance nel senso dell'efficacia nella prospettiva del valore pubblico, ovvero sull'*outcome*. Soprattutto in tali circostanze, la performance osservata può essere generata da azioni realizzate anche da agenti diversi della singola amministrazione, ovvero dall'interazione di più aziende. Va da sé che in questi casi la performance osservata può risultare migliore o peggiore rispetto a quella che sarebbe correttamente da attribuire all'esclusiva azione di una singola amministrazione. In via del tutto semplificata, osserviamo che se intervengono agenti molteplici, inclusa un'amministrazione pubblica, l'*outcome* osservato e rilevato non può essere interamente riconducibile all'azione di uno solo degli agenti intervenuti, in quanto conseguente alla loro interazione¹³. Ad ulteriormente complicare il quadro, c'è poi da considerare che

¹³ Per semplicità di trattazione per ora omettiamo di considerare che l'autonoma dinamica del "fenomeno" sul quale interviene l'azione dei soggetti ha certamente un'influenza sul determinarsi della performance.

non è affatto scontato che gli effetti generati dall'agire dei diversi agenti siano dello stesso "segno" di quelli che l'amministrazione ha prodotto. Non per caso, quando si misura e si valuta il valore pubblico, è necessario distinguere fra il cosiddetto effetto lordo e l'*outcome*. È *outcome* solo l'effetto netto rilevabile sui beneficiari dell'output pubblico politica/programma. Non può quindi escludersi, in via di principio, che un effetto apparentemente modesto sui beneficiari appaia adeguato se non soddisfacente se aziende diverse dall'amministrazione osservata hanno prodotto effetti negativi dai quali il calcolo della performance deve essere depurato¹⁴. Va da sé che può ben accadere il contrario: un impatto soddisfacente o molto buono può rivelarsi modesto o contenuto quando si escludono dal calcolo gli effetti positivi conseguenti all'azione di aziende diverse dall'amministrazione¹⁵. Per ultimo, non possiamo tacere che l'output politica/programma può produrre effetti ulteriori rispetto a quelli desiderati e programmati, i cosiddetti effetti imprevisti. Questi, a loro volta, possono essere positivi o, più frequentemente, negativi. Per fare un semplice esempio molto citato in letteratura, aumentare massicciamente il numero di poliziotti e/o di telecamere di sorveglianza in un dato quartiere per scoraggiare un già reale incremento degli scippi può anche indurre le persone a non frequentare il quartiere sol perché sentono minacciata la loro *privacy*. Quanta parte di un'eventuale e successiva riduzione misurata degli scippi sarebbe da considerare diretta e unica conseguenza dei costi sostenuti per aumentare la presenza di forze dell'ordine, l'installazione e la manutenzione di nuove telecamere di sorveglianza, etc. e quanta, invece, all'effetto indesiderato di questi investimenti, ovvero alla circolazione nelle strade del quartiere di un minor numero di potenziali vittime degli scippi?¹⁶.

¹⁴ Effetti negativi nel senso di effetti di segno opposto a quelli determinati dall'intervento pubblico.

¹⁵ Effetti positivi nel senso di effetti di segno uguale a quelli determinati dall'intervento pubblico.

¹⁶ Per ragioni di semplicità, omettiamo di richiamare nel testo l'ipotesi, reale e certamente affascinante, degli effetti che derivano dalla scelta di non agire! Decidere di non scegliere è comunque una scelta che comporta conseguenze.

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 Branciarì, 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.

